



**HAL**  
open science

# Les transformations organisationnelles dues à l'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans les administrations

Bruno Dupeyron, Eric Poinot

► **To cite this version:**

Bruno Dupeyron, Eric Poinot. Les transformations organisationnelles dues à l'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans les administrations: Rapport à la Région Alsace, en partenariat avec la Caisse Primaire d'Assurance Maladie de Strasbourg et la Préfecture du Haut-Rhin de Colmar. 2004. halshs-00158433

**HAL Id: halshs-00158433**

**<https://shs.hal.science/halshs-00158433>**

Submitted on 28 Jun 2007

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

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

Bruno Dupeyron et Eric Poinot, chargés de recherche

**Les transformations organisationnelles dues à**  
**l'introduction des nouvelles technologies de**  
**l'information et de la communication dans les**  
**administrations**

**Rapport – Mars 2004**

Rapport à la Région Alsace, en partenariat avec la Caisse Primaire d'Assurance  
Maladie de Strasbourg et la Préfecture du Haut-Rhin de Colmar

Sous la direction scientifique de Vincent Dubois et Viviane Serfaty  
Groupe de Sociologie Politique Européenne (GSPE)

# Table des matières

<b><u>INTRODUCTION GENERALE</u></b> .....	<b>4</b>
---	----------

<b><u>L'INTRANET DE LA CAISSE PRIMAIRE D'ASSURANCE MALADIE DE STRASBOURG</u></b> .....	<b>10</b>
--	-----------

<i>Introduction</i> .....	10
---------------------------	----

<b>I- <u>LA MISE EN PLACE DU RESEAU : D'UN DISPOSITIF MARGINAL A UN OUTIL CENTRAL DU PROJET ORGANISATIONNEL</u></b> .....	<b>15</b>
<b>A- <u>Un dispositif d'abord marginal</u></b> .....	<b>16</b>
1- <u>Conception de l'outil et hiérarchie des services</u> .....	16
2- <u>La raison d'être du projet : exploiter des compétences disponibles</u> .....	18
3- <u>L'attitude de la direction : une neutralité bienveillante</u> .....	20
<b>B- <u>Une réalisation « en aveugle »</u></b> .....	<b>22</b>
1- <u>L'articulation entre les besoins et l'outil</u> .....	22
2- <u>La traduction et la formalisation des besoins</u> .....	23
<b>C- <u>La montée en puissance de l'intranet</u></b> .....	<b>24</b>
1- <u>La nouvelle organisation des services</u> .....	24
2- <u>L'intranet et la réforme de la caisse</u> .....	27
<b>II- <u>UN DISPOSITIF PLURIVALENT</u></b> .....	<b>30</b>
<b>A- <u>Les registres de justification de l'outil</u></b> .....	<b>30</b>
1- <u>Pour la direction : la démarche qualité</u> .....	30
2- <u>Pour les concepteurs : culture informaticienne vs. culture éditoriale</u> .....	31
3- <u>Pour les utilisateurs : les conditions de travail</u> .....	35
<b>B- <u>Modalités d'usages de l'intranet</u></b> .....	<b>37</b>
1- <u>La pluralité des usages : usages contraints, usages délibérés</u> .....	37
2- <u>L'imbrication des usages professionnels et des usages créatifs</u> .....	40
3- <u>Les stratégies de contournement</u> .....	43
<b>III- <u>INFORMATIQUE DE RESEAU ET LOGIQUES D'APPRENTISSAGE</u></b> .....	<b>48</b>
<b>A- <u>Compétence informatique et dispositions à apprendre</u></b> .....	<b>49</b>
1- <u>Les modes d'acquisition de la compétence informatique</u> .....	49
2- <u>La compétence comme facteur explicatif de l'intérêt</u> .....	53
3- <u>La portée des formations informatiques</u> .....	55
<b>B- <u>Usages professionnels et usages privés de l'informatique</u></b> .....	<b>57</b>
1- <u>La formation des compétences privées</u> .....	57
2- <u>La professionnalisation des compétences privées</u> .....	59
3- <u>Informatique et déroulement de carrière</u> .....	60
<b>C- <u>Des réseaux de personnes à l'informatique de réseau</u></b> .....	<b>62</b>
1- <u>L'effet dissuasif des interactions quotidiennes</u> .....	62
2- <u>Le réseau comme facteur incitatif à l'utilisation de l'intranet</u> .....	64
<b><u>Conclusion</u></b> .....	<b>66</b>
<b><u>Liste des entretiens</u></b> .....	<b>70</b>

<b><u>LA MESSAGERIE ET LE SITE INTERNET DE LA PREFECTURE DU HAUT-RHIN</u></b> .....	<b>72</b>
---	-----------

<b>I. <u>UN DISPOSITIF TECHNIQUE ENCASTRE : LA MESSAGERIE DE LA PREFECTURE DU HAUT-RHIN</u></b> .....	<b>73</b>
<b>A. <u>Stratégie et contraintes de la mise en place de la messagerie</u></b> .....	<b>74</b>
1. <u>La diffusion de l'outil</u> .....	74
a) <u>Une diffusion progressive initiée « par le haut »</u> .....	74
b) <u>Un outil bureautique massivement attendu</u> .....	75
2. <u>L'apprentissage de cette application informatique</u> .....	77
a) <u>Des stratégies variées d'apprentissage</u> .....	77
b) <u>Entraide informatique</u> .....	80
c) <u>Rejet informatique</u> .....	82

<i>B. Les usages de la messagerie</i> .....	83
1. Des usages variés.....	84
a) Obligation d'usage vs. usage facultatif ?.....	84
b) Des usages marqués par la position hiérarchique.....	86
2. Des usages réglementés.....	87
a) La Charte de bon usage de la messagerie et les règles complémentaires successives : un outil inséré dans un structure hiérarchisée.....	87
b) L'adhésion massive aux règles au nom du respect de la hiérarchie.....	90
<b><u>II. UN DISPOSITIF FAIBLEMENT ENCASTRE : LE SITE INTERNET DE LA PREFECTURE DU HAUT-RHIN</u></b> .....	91
<i>A. Communiquer et informer dans un contexte professionnel ouvertement concurrentiel : la création du site Internet</i> .....	93
1. La création du site dans un contexte préfectoral compétitif.....	94
a) L'octroi de ressources spécifiques pour la création d'un site dans chaque préfecture.....	94
b) Une liberté de création renforçant le caractère compétitif.....	95
2. Une mise en place collective dans les formes administratives : le Comité de pilotage.....	95
a) Un ensemble de contenus variés : la représentation de chaque direction dans ce Comité.....	96
b) Un site cependant peu visible.....	96
3. L'emprunt au secteur privé d'une démarche sélective de création de site Internet.....	98
<i>B. Les usages du site</i> .....	98
1. Usages qualitatifs et quantitatifs du site.....	104
a) Les usages des administrés difficilement mesurables statistiquement.....	105
b) une attention inégale portée sur la fréquentation du site à l'intérieur de la Préfecture.....	108
2. L'actualisation centralisée du site.....	109
<i>Conclusion</i> .....	109
<b><u>CONCLUSION GENERALE</u></b> .....	112
<b><u>BIBLIOGRAPHIE</u></b> .....	115

## Introduction générale

Dans le cadre du contrat de recherche signé le 28 mars 2002 entre la Région Alsace et l'Université Robert Schuman, portant sur *Les transformations organisationnelles dues à l'introduction des NTIC dans les administrations*, deux terrains de recherche ont été définis : d'une part, la Caisse Primaire d'Assurance Maladie de Strasbourg, prise en charge par Eric Poinot, et d'autre part la Préfecture du Haut-Rhin de Colmar, étudié par Bruno Dupeyron. Une première phase exploratoire a été menée en juillet et août 2002, afin de tenter de mieux cerner l'approche de l'étude, et de faire le point sur les travaux disponibles autour du thème étudié (cf. rapport intermédiaire, janvier 2004). L'enquête de terrain a été menée ensuite dans les deux institutions de manière parallèle, ce qui explique que les deux pans de cette recherche soient ici présentés l'un après l'autre. Mais avant cela il convient de préciser les hypothèses générales retenues dans le cadre de cette enquête.

Le principal écueil que doit éviter une étude des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) est celui du *déterminisme technologique*, c'est-à-dire l'idée selon laquelle un dispositif technologique trouve dans ses caractéristiques propres la raison de son succès (ou de son échec), la logique de ses usages... Autrement dit, la technologie aurait des effets propres, parce qu'elle est ce qu'elle est : les hommes se déplaceraient parce qu'ils disposent de voitures, de trains, d'avions... indépendamment du fait qu'ils aient ou non besoin ou envie de se déplacer. Le commerce en ligne serait « par nature » différent du commerce « traditionnel » pour la simple raison que le réseau possède des caractéristiques exceptionnelles, qui « transformeraient » la relation commerciale... C'est ce genre de logique qui s'est exprimé à plein lors du « boom » de la net-économie : les NTIC changent le monde parce qu'elles sont en elles-mêmes exceptionnelles, à tel point qu'une idée quelconque deviendra brillante si elle prend le réseau comme support. Le déclin de cette « nouvelle » économie a incité à relativiser la portée du changement, et le rôle autonome joué par les nouvelles technologies dans ce processus. Dans les administrations, le déterminisme technologique se traduit par la croyance selon laquelle l'introduction des NTIC entraînerait nécessairement de la transparence, une meilleure circulation de l'information, des rapports hiérarchiques plus fluides... Toutes évolutions qui sont certes possibles, mais pas automatiques : l'information, quand elle devient pléthorique, peut provoquer des engorgements et donc des ralentissements. Il ne suffit pas d'avoir un accès total à

l'information, encore faut-il pouvoir la sélectionner, la trier, avant de la traiter. De la même façon, les NTIC peuvent donner l'occasion à une direction de renforcer le contrôle qu'elle exerce sur ses employés, à travers de nouveaux systèmes de surveillance.

Mais une telle mise en garde ne revient pas à nier l'idée même de changement, d'évolution. Il existe des mécanismes et des structures sociales dotés d'une force d'inertie telle que leur transformation ne peut s'envisager que sur le long terme. Et dans le même temps, certains changements qui s'opèrent en parallèle du déploiement des NTIC (par exemple l'évolution de la relation salariale) peuvent ne pas être une conséquence de celles-ci, même si la façon dont les NTIC sont mises en œuvre peut faciliter ou accélérer certains processus. Nous envisagerons donc davantage les nouvelles technologies comme un outil, une ressource dont se saisissent les agents sociaux, qui peut rendre plus probables ou plus faciles certaines évolutions, sans que ces évolutions ne soient jamais ni nécessaires, ni inéluctables. Ce qui nous amène à centrer notre enquête sur la question des *usages* des NTIC, et non sur les outils eux-mêmes, leurs caractéristiques propres (donc techniques) : nous chercherons à comprendre ce que les agents font des NTIC, et non ce que les NTIC font aux agents sociaux. De surcroît, considérer la technologie comme facteur principal de changement pousse à adopter un raisonnement causal relativement rigide : si l'on pense en termes de conséquences, on part du principe que le changement s'explique essentiellement par l'introduction des NTIC, et non par la mise en place de nouvelles procédures, par une réforme des services, par un changement de direction, ou encore par des stratégies individuelles. L'attention portée aux usages ne préjuge pas de la même façon du mode de raisonnement à adopter, d'autant plus que l'idée même d'effets reste difficile à démontrer, dans la mesure où dans un environnement ouvert tel que celui d'une organisation, il est extrêmement difficile d'isoler un facteur, et d'estimer l'impact qu'il a sur les équilibres de l'ensemble du milieu. Si l'on pense que ce sont bien les NTIC qui transforment les organisations, comment peut-on isoler les NTIC d'autres évolutions concomitantes qui sont tout autant susceptibles d'avoir des conséquences profondes ? Enfin, la logique des usages permet de mettre en lumière les usages différenciés des NTIC, le fait que tous les agents n'y trouvent pas un intérêt identique, ni n'en attendent les mêmes résultats, que certains s'en méfient, que d'autres s'en désintéressent, et que pour d'autres elles soient porteuses d'espoir...

Les travaux de sciences sociales consacrés aux nouvelles technologies [Baudelot et Gollac, 2000 ; Musselin et Neuville, 2001] nous aideront à mettre en perspective et à

décrypter ces comportements. En effet, pour aussi limitée que soit la littérature académique consacrée aux NTIC, il apparaît néanmoins possible de s'inspirer des travaux qui viennent d'être cités de façon à formuler certaines hypothèses et tracer quelques pistes de recherche. Michel Gollac et Francis Kramarz [Baudelot et Gollac, 2000 : « L'informatique comme pratique et comme croyance »] formulent une idée particulièrement forte lorsqu'ils expliquent que l'investissement dans l'informatique est principalement le fait d'agents en situation de déclassement relatif, occupant des positions inférieures à ce que pourrait leur permettre d'espérer leur capital culturel et scolaire. Or nous savons que ce cas de figure est particulièrement courant dans le système administratif français. Le phénomène de dévalorisation relative des diplômes dû à la prolifération des titres scolaires a pour conséquence que des postes subalternes, de catégories B ou C, sont souvent occupés par des agents sociaux titulaires de diplômes très nettement supérieurs au minimum théoriquement requis. Ce décalage structurel entre les caractéristiques sociales de nombreux employés et le profil des postes occupés pourrait expliquer le développement des NTIC au sein de l'administration. L'informatisation serait portée par des agents en situation de déclassement qui y verraient une opportunité de « rattrapage social », alors que dans le secteur privé le phénomène se déroulerait de manière différente (impulsion venant plutôt du sommet de la hiérarchie, importance plus marquée du capital économique, moindre visibilité des pratiques d'ajustement et de débrouillardise...). En outre, le même phénomène peut se retrouver au sein des services étudiés, et ainsi expliquer l'investissement différentiel des agents dans les nouvelles technologies, voire dans l'informatique en général. Pour autant, les usages des NTIC ne doivent pas se comprendre en-dehors de toute contrainte institutionnelle : l'introduction de nouveaux dispositifs au sein d'une administration ne suivra pas les mêmes voies, et n'aura pas les mêmes conséquences que dans la sphère privée, tout simplement parce que cet univers professionnel est régi par des règles et soumis à des obligations propres. Il convient par conséquent de prendre en compte ces données structurelles, et de retracer la configuration institutionnelle spécifique au milieu observé. Cela concerne d'abord l'organisation interne, les rapports et différences entre les services d'une administration, et les modes de « management » ayant cours. Cela concerne également l'« environnement » immédiat de l'administration, son rapport aux usagers (Quels sont les informations et les services auxquels on a accès par le biais des NTIC ? Quelle amélioration cela représente-t-il ?), ainsi que ses relations avec d'éventuels organismes extérieurs (qui peuvent donner lieu à toutes sortes de relations, de concurrence, d'imitation, d'incitation...). Cela concerne enfin les relations avec l'autorité de tutelle, et de manière indirecte la façon dont sont mises en place

les NTIC (s'agit-il d'un choix de gestion locale, ou de l'application d'une politique définie nationalement ?). Ces différentes données déterminent au moins indirectement la manière dont les innovations technologiques sont mises en œuvre au niveau de l'organisation proprement dite.

L'un des enjeux de cette étude est de trouver un point d'équilibre entre un structuralisme quelque peu pessimiste, position en partie justifiée puisqu'il semble difficile d'occulter certains mécanismes de domination sociale, et une perspective plus stratégique, plus attentive aux usages et aux intentions spécifiques des acteurs. En outre, en partant de perspectives a priori distinctes, certains auteurs peuvent aboutir à des conclusions tout à fait comparables. L'informatisation ne produit en tout état de cause pas d'effet « autonome » : elle passe par le truchement de relations sociales préexistantes. Et comme cela ne signifie pas pour autant que l'ordinateur soit une donnée tout à fait neutre, nous pouvons retenir la notion d'*encastrement*, que Jean-Philippe Neuville et Christine Musselin [Musselin et Neuville, 2001] empruntent à Karl Polanyi [Polanyi, 1944], et qui exprime bien cette interdépendance et cette interpénétration constante de la technique et du social. Polanyi étudie la façon dont émerge l'économie libérale en l'opposant à l'économie traditionnelle, encadrée dans le social et le politique. De la même façon, les NTIC peuvent soit être en harmonie avec les relations concrètes entre agents sociaux, soit constituer des artifices, qui ne reposent pas sur un tissu de relations sociales préexistantes. Cela signifie notamment qu'il n'est pas nécessaire d'être un expert en NTIC pour comprendre les enjeux qui entourent la mise en place de nouveaux dispositifs technologiques, il n'est pas nécessaire par exemple de maîtriser quelque langage de développement que ce soit, sans que cela signifie que l'on ne prête pas attention à ce que ces NTIC présentent de particulier, ne serait-ce qu'aux yeux des agents. A trop se concentrer sur les caractéristiques intrinsèques de l'objet, on en vient à négliger les usages différenciés qui en sont fait, les aptitudes variables à le maîtriser, la part de mythe qui y est associée, alors qu'à s'en désintéresser, on fait un pari également audacieux sur la force de déterminismes sociaux liés à des configurations antérieures au phénomène d'informatisation.

Dans chacun des cas concrets qui seront étudiés, la préfecture du Haut-Rhin et la CPAM de Strasbourg, nous tâcherons de proposer une vue d'ensemble du champ concerné, de manière à retracer le réseau des relations pertinentes entre les agents (comment fonctionne le service, quelles sont les lignes de clivage, quelles sont les tensions les plus visibles...), avant de concentrer l'analyse sur un nombre réduit de points particulièrement éclairants qui seront

traités en profondeur. Ainsi du cas de l'intranet de la CPAM, intéressant à la fois de par ses caractéristiques technologiques (on est bien dans le cadre des TIC proprement dites), de par le nombre d'agents concernés à tous les niveaux (conception, réalisation, usages), de par les attentes qui y sont liées (comment un monde fondé sur le papier organise-t-il la disparition du papier ?), et de par l'histoire spécifique de la caisse, qui donne à voir l'importance du « capital technologique » accumulé au cours du temps. La recherche n'est « maîtrisable » et réellement fructueuse que dans la mesure où elle se donne des objets nettement circonscrits, traités de manière empirique, à l'aide des clés de lecture théoriques fortes. L'étude s'ordonnera autour de modalités d'investigation classiques en sociologie politique, principalement des entretiens semi-directifs enregistrés, appuyés éventuellement par des observations directes, qui ont l'avantage de mettre le chercheur directement en face de pratiques concrètes. Cette enquête de terrain sera centrée autour de quatre objectifs principaux : d'abord la genèse des programmes NTIC, dont il faudra rendre compte de manière détaillée. Quelle en est l'origine ? Quels sont les acteurs qui sont intervenus ? Comment ont été prises les décisions ? Quelles ont été les modalités de développement ? Dans un second temps, quelles sont les caractéristiques sociales (origine familiale, niveau de diplôme...) des agents les plus investis dans les NTIC, et à l'inverse, de ceux qui y sont le plus hostiles ? Ceci nous permettra de tester empiriquement l'hypothèse de déclassement exposée plus haut, ainsi que celle voisine de l'« usure au travail » (les NTIC ne permettent-elles pas de redynamiser des postes qui engendreraient sinon une certaine monotonie et du coup une certaine lassitude ?). En outre, comment ces agents sont-ils arrivés à la place qu'ils occupent à l'heure actuelle (postes successivement occupés...) ? Troisièmement, le fait qu'un projet suscite ou a suscité un débat interne peut s'avérer particulièrement éclairant, et permettre de détailler l'économie des relations de pouvoir dans l'organisation. Quels sont les termes du débat ? Qui participe à la discussion ? Quels sont les arguments échangés ? Qui sont les agents mobilisés ? Quelles ont été les résistances ? Comment se forment les coalitions ? Quels sont les agents qui réussissent à faire prévaloir leur point de vue ? Enfin (quatrième point), quels sont les effets propres de ces diverses évolutions, à la fois sur le travail et les pratiques concrètes des agents (De quelle façon utilisent-ils l'informatique ? Quels sont les outils privilégiés ? Quelle est la fréquence d'utilisation ? Y a-t-il des comportements d'évitement ?), sur le rapport au travail (l'informatisation donne-t-elle lieu à un engagement plus actif, ou assiste-t-on au contraire à un certain désinvestissement ?), et finalement sur les modes d'action de l'administration (les nouveaux services offerts, la façon de s'adresser aux usagers...). Il convient de garder à l'esprit que l'introduction des NTIC dans les administrations est un phénomène ouvert, dont

on ne peut préjuger des conséquences. On peut ainsi assister à une mise à plat des relations de pouvoir, à une dilution des rapports de force (par exemple par une circulation plus facile de l'information, qui ne serait plus la prérogative d'une certaine catégorie d'agents), ou à l'inverse à un durcissement des relations de pouvoir dû à une capacité inégale à maîtriser les nouveaux outils de travail.

# L'intranet de la Caisse Primaire d'Assurance Maladie de Strasbourg

## Introduction

Le volet de l'enquête consacré à la Caisse Primaire d'Assurance Maladie de Strasbourg a été mené en deux temps. D'abord, lors du mois de juillet 2002, une première réunion a été organisée avec des responsables de l'établissement, le sous-directeur et le responsable communication. Cette première phase a été l'occasion d'une part de recueillir des informations d'ordre général sur le fonctionnement de la caisse, d'autre part de procéder à une recension de la littérature de sciences sociales utilisable dans le cadre de cette recherche. La définition des modalités pratiques de l'étude devait prendre en compte les attentes et les interrogations des responsables de la CPAM, tout en correspondant à ce que les enquêteurs étaient en mesure d'offrir en termes de connaissance et d'expertise, et à ce qui était réalisable concrètement dans le cadre d'une enquête sociologique. L'intranet de la caisse s'est imposé comme un objet pertinent du point de vue des différentes parties. Pour la direction, *Déclic* (tel est le nom de ce réseau) constituait un élément central de la réforme de la caisse, qui mobilisait un nombre conséquent d'agents, ainsi que d'importantes ressources, et concernait l'ensemble des quelques six cents employés. De ce fait, la demande de connaissance relative à cet outil était forte. Pour les enquêteurs, l'intranet présentait l'avantage d'entrer sans ambiguïté dans le cadre général de l'étude, puisqu'il s'agissait d'une déclinaison très nette des NTIC, tout en constituant un dispositif suffisamment précis et délimité pour donner lieu à une étude empirique rigoureuse.

Dans un deuxième temps, l'enquête de terrain a été menée durant les mois de juillet, août et septembre 2003, sur la base d'entretiens semi-directifs réalisés auprès des différentes catégories de personnels de la caisse. L'idée était de restituer le point de vue des agents concernés à divers titres par l'intranet, au niveau de la conception, de la réalisation, ou de l'utilisation, et aux différents échelons hiérarchiques. Cette enquête qualitative ne se substitue en aucune manière aux études quantitatives, du type enquête de satisfaction, qui pourraient être menées par ailleurs auprès des agents de la caisse. Le soucis était d'interroger une assez large variété d'employés, occupant des positions variées, afin de rendre compte de leur

expérience spécifique et de leur rapport à leur activité. La composition du corpus n'a pas répondu à un critère de représentativité au sens statistique, qui n'a de toute façon pas lieu d'être dans le cadre d'une enquête qualitative. Vingt entretiens ont été réalisés, dont dix-neuf ont été enregistrés sur bande. Ils ont duré entre quarante et cent minutes, la plupart se situant entre cinquante minutes et une heure. Dans un premier temps, c'est le responsable du service télématique qui a assuré la prise de contact auprès des agents de la caisse. Les premiers interviewés étaient des volontaires qui avaient répondu à un message de ce responsable. Ne connaissant pas l'organisation, il ne nous était pas possible de choisir nous-mêmes les personnes à interroger, et l'aide fournie par cette personne dans l'organisation pratique de l'enquête a été très appréciable. Une fois les premiers entretiens réalisés et après que nous ayons rassemblé une certaine somme d'informations concernant les usages de l'intranet à la CPAM, nous avons pu solliciter d'autres entretiens auprès d'agents qui paraissaient en mesure de fournir des témoignages pertinents. Toutes ces personnes ont été rencontrées à la caisse, soit sur leur lieu de travail, soit dans une salle de réunion. Nous avons respecté l'anonymat des interviewés. Cette règle vise non seulement à assurer le secret des entretiens, elle permet également de considérer les interviewés d'abord selon leur fonction et leur position, et non selon leur patronyme. L'analyse n'est donc pas personnalisée, et nous nous contentons d'indiquer le sexe de l'interviewé(e), son âge, et le type de poste qu'il ou elle occupe (cadre, agent de maîtrise, technicien(ne)). La liste des entretiens en annexe précise également la date de la rencontre et le diplôme obtenu par l'agent.

L'enquête par entretien est nettement plus riche de sens que l'enquête par questionnaire ou par sondage : elle permet non seulement de décrire des comportements et des attitudes, mais également de comprendre le sens que les agents donnent à leurs actions, ainsi que leurs représentations, ce que signifient pour eux-mêmes leur activité, l'informatique en général, l'intranet en particulier... En revanche, elle ne prétend pas fournir une image globale de la situation de la caisse. Ceci se traduit concrètement dans le compte-rendu de l'enquête par l'absence de statistiques ou de décomptes, qui n'ont pas d'intérêt sur un échantillon aussi réduit. Les entretiens permettent de mettre en lumière tout un ensemble de significations qui resteraient masquées dans une enquête quantitative, où la personne interrogée est sommée de répondre à une série de questions sans que l'on puisse s'assurer de la façon dont elle comprend et interprète lesdites questions. Cette méthode d'enquête connaît bien entendu des limites. En premier lieu, les interviewés ont tous été volontaires, ou au moins ils ont accepté une invitation à témoigner. Ce qui signifie que les agents les plus réfractaires vis-à-vis de

Déclis sont peut-être restés à l'écart de l'étude, ils n'ont peut-être pas souhaité s'exprimer. Par ailleurs, le déroulement des entretiens prédisposait les agents à tenir un discours globalement positif sur l'institution et sur l'intranet. Le fait que l'enquête ait été conduite avec le soutien des autorités de la caisse, qu'il s'agisse de surcroît d'une commande institutionnelle, a pu les inciter à faire preuve d'une certaine prudence ou de retenue, en n'adoptant pas une posture trop critique, ou au moins en essayant de satisfaire les attentes supposées de l'enquêteur. Sachant que le compte-rendu final serait présenté à la direction de l'établissement, les agents ont peut-être évité de nourrir d'éventuelles controverses. Nous avons tenté de corriger ce biais en prolongeant les échanges au-delà de l'entretien proprement dit, en incitant les interviewés à faire part de leur expérience une fois le microphone coupé, de manière moins formelle. Ces débats ont été dans certains cas intégrés à notre réflexion, mais comme il s'agissait de discussions informelles nous ne les citerons pas dans le texte. Les entretiens ont quant à eux été retranscrits aussi fidèlement que possible, de façon à rendre compte de l'oralité des échanges. Le texte n'a été épuré que dans le souci d'en rendre la lecture plus facile. Les répétitions ont été supprimées, les lapsus corrigés, les hésitations gommées (sauf si elles paraissaient elles-mêmes significatives), etc. L'analyse a porté davantage sur le fond que sur la forme des discours. Nous avons notamment souhaité mettre en rapport les propos des interviewés avec leurs caractéristiques sociales, leur position, et leur parcours au sein de l'institution. L'optique est donc bien sociologique, et non linguistique ou sémiologique.

L'analyse du fonctionnement de la CPAM et de la mise en place de l'intranet permet de tester in vivo les hypothèses générales retenues pour cette enquête, l'attention portée aux usages des NTIC davantage qu'au changement en tant que tel, et l'idée d'encastrement de la technologie dans le social. En effet, le changement paraît mal adapté pour qualifier l'évolution actuelle de la caisse, puisque le déploiement des nouvelles technologies bouleverse moins l'organisation du travail que l'introduction de l'informatique professionnelle, qui a commencé dans les années 70 et dont la généralisation remonte au début des années 90. L'intranet n'apparaît donc pas comme un bouleversement, quelles qu'en soient les potentialités. Le passage du support papier au support numérique aura bien plus nettement transformé l'activité des agents. En outre, le projet global de réforme de la caisse apparaît très clairement derrière l'intranet, et lui donne sens et intérêt. La CPAM n'évolue pas parce qu'arrivent les NTIC, mais parce que pour différentes raisons la direction décide d'engager un processus de modernisation, que les NTIC concourent à rendre possible, mais qu'elles ne déterminent pas. Ces technologies sont donc l'outil que les responsables utilisent afin de faire évoluer la caisse.

En ce sens elles ne sont pas innocentes, mais elles ne conditionnent pas pour autant le devenir de l'organisation. Le propos de l'étude est donc bien de mettre en lumière les enjeux liés au déploiement du réseau et les différentes manières de l'aborder et de s'en servir, plutôt que de chercher à mesurer ses « effets ». De la même manière, l'intranet est censé correspondre aux besoins des agents, leur permettre d'accomplir leurs tâches plus facilement et plus rapidement, d'être plus productifs. C'est-à-dire que Déclic se met en place dans un univers professionnel déjà structuré. Il doit également encourager les échanges entre employés et entre services, et permettre à chacun d'être mieux informé de la vie de l'établissement. L'intranet paraît donc pensé en référence à une activité sociale et à des interactions déjà établies, il n'est pas élaboré en-dehors du fonctionnement concret de la caisse. Il repose bien sur un tissu de relations sociales, il s'encastre dans la réalité quotidienne de l'organisation. Cette étude nous donnera l'occasion de préciser les modalités de cet encastrement, de voir comment un tel projet est défini, et de comprendre dans quelle mesure la prise en compte d'une réalité préexistante conditionne la réussite du dispositif.

L'analyse de la conception, de la réalisation, et des usages de Déclic pose également la question de la compétence informatique, définie comme aptitude socialement constituée à utiliser l'outil informatique. Dans le cadre de cette recherche, il est question d'une compétence d'usage : c'est-à-dire qu'un agent peut utiliser l'ordinateur mis à sa disposition sans posséder la moindre connaissance en matière de programmation. Les agents seront alors considérés comme plus ou moins compétents en matière informatique, mais il importe de garder à l'esprit que cette qualification ne s'applique qu'à un aspect bien déterminé de leur activité professionnelle, et ne constitue absolument pas un jugement normatif. Un employé qui démontre des difficultés dans son rapport à l'ordinateur, qui ne sait pas comment ouvrir une application, utiliser la souris, commander une impression, etc., sera ici qualifié d'incompétent sans que cela préjuge de la qualité du travail qu'il fournit par ailleurs. L'emploi du terme de compétence n'a pour but que de décrire le rapport des agents à l'informatique et l'état de leurs savoirs et de leurs savoir-faire dans ce domaine. Par ailleurs, la compétence informatique ne doit pas être interprétée comme le signe d'une ouverture d'esprit ou de dispositions favorables à l'égard du changement en général. Dans une organisation telle que le CPAM et compte tenu de l'image sociale de l'informatique, synonyme de modernité, de performance, les agents les plus réticents et les moins compétents ont vite tendance à être décrits comme renfermés et étroits d'esprit. En fait, rien ne permet d'affirmer que l'attitude vis-à-vis de l'informatique explique les dispositions générales des agents sociaux à l'égard de

la modernité, de l'innovation. Rien ne permet d'affirmer qu'un agent incompetent en informatique est moins susceptible de se « remettre en cause » qu'un autre agent nettement plus competent. Et même si certaines régularités peuvent apparaître, elles ne doivent pas faire oublier que les représentations de l'informatique sont très largement influencées par tout un ensemble d'agents qui trouvent un intérêt objectif à en faire un symbole de modernité et d'ouverture (entreprises informatiques, médias...), alors même que l'informatique n'existe pas en tant que réalité « essentielle ». Dans le même ordre d'idée, l'analyse de Déclic nous amènera à traiter du rapport des agents à l'informatique en général et des usages qu'ils en font. C'est-à-dire que pour comprendre le réseau, on ne doit pas étudier que le réseau, puisque celui-ci s'intègre dans un ensemble de dispositifs et ne mobilise pas des savoirs spécifiques.

L'intranet se met en place au moment même où la CPAM de Strasbourg, tout comme l'ensemble des organismes de l'assurance-maladie, connaît un processus de réforme. Quelle est l'articulation entre ce phénomène global et la montée en puissance d'un dispositif technologique précis ? L'exemple de l'intranet permet de réfléchir sur les implications concrètes d'une politique de modernisation, et sur ses déclinaisons au niveau local. La volonté de réforme détermine-t-elle les moyens concrets de sa mise en œuvre ? L'intranet est-il la traduction concrète de l'évolution de la caisse ? Si oui, cela implique toute une série de questions liées à la temporalité des processus et à l'élaboration des plans décisionnels. Dans le cas contraire, si l'articulation est moins évidente, il convient de déterminer par quelles voies un outil d'abord pensé en-dehors d'un plan général finit par y être rattaché. Et dans tous les cas se pose le problème de l'attitude des agents à l'égard de cette réforme. Nous pouvons alors poser l'hypothèse d'une homologie entre l'attitude des agents vis-à-vis de l'intranet, le fait qu'ils l'accueillent avec plus ou moins d'enthousiasme, et leur attitude vis-à-vis de l'évolution de l'assurance-maladie. Pour clarifier ces questions nous procéderons en trois temps : d'abord nous détaillerons dans une logique génétique la façon dont s'est mis en place le réseau, la façon dont le projet a été défini, les agents qui ont été mobilisés, et la place de l'intranet dans l'organisation générale du travail au sein de l'établissement. Dans un second temps nous considérerons l'intranet en tant que dispositif stabilisé, et en soulignerons la polymorphie. L'intranet peut faire l'objet d'investissements variés de la part des agents, qui n'en attendent pas la même chose, et l'utilisent de différentes façons. Nous chercherons à savoir si cet outil est réellement appréhendé par les agents de la même façon que par leur hiérarchie. Enfin nous aborderons la question des logiques d'apprentissage qui permettent aux agents d'utiliser le réseau au mieux, en détaillant les différentes formes d'acquisition de la

compétence informatique et les inégalités qui en découlent, mais également l'influence des interactions quotidiennes concrètes sur le succès ou l'échec de Déclic.

## **I- La mise en place du réseau : d'un dispositif marginal à un outil central du projet organisationnel**

La façon dont a été mis en place le réseau interne de la caisse primaire d'assurance maladie de Strasbourg est révélatrice des attentes et des représentations liées à cet outil : à qui et à quoi doit servir l'intranet ? S'agit-il essentiellement d'un dispositif technologique, ou d'un moyen de communication ? A qui s'adresse-t-il ? Dans quelle mesure doit-on tenir compte des besoins des utilisateurs ? Quelle est son importance dans l'évolution de l'organisation ? Il importe de considérer l'état du réseau à différents stades de son développement pour saisir la logique de son déploiement. En effet, entre son émergence au cours de l'année 1998 et le moment de cette enquête, l'outil a changé, a été enrichi, et de la même façon les agents qui en ont la responsabilité au sein de la CPAM ont eux aussi changé. Déclic ne doit donc pas être considéré comme un dispositif immobile, parce qu'il n'est pas un dispositif neutre : c'est-à-dire qu'il est le reflet -éventuellement déformé, et pas forcément très net- des relations entre des agents occupant des positions différentes au sein de l'organisation. Il dépend de l'état des ressources dont disposent ses promoteurs, de l'autorité qui leur est reconnue et de l'autonomie qui leur est accordée, et enfin des oppositions qu'il(s) peu(ven)t susciter. Nous pouvons même affirmer que le sens et l'importance du réseau ne dépendent pas de l'outil en lui-même, mais des investissements dont cet outil est l'objet.

L'histoire de l'intranet est surtout celle d'une montée en puissance et d'un recentrage progressifs : alors qu'il constitue au départ un enjeu plutôt marginal dans la vie de la CPAM, cet outil se trouve placé pour différentes raisons qu'il conviendra de développer au centre du projet de développement de l'établissement. Entre ces deux moments, le réseau grandit quelque peu « en aveugle ». C'est-à-dire que même s'il est censé *répondre* aux besoins des agents, la plupart du temps, et par la force des choses, Déclic se développe sans que ses concepteurs communiquent beaucoup avec les utilisateurs potentiels.

## **A- Un dispositif d'abord marginal**

### **1- Conception de l'outil et hiérarchie des services**

Lorsque est élaboré le projet de réseau informatique interne de la CPAM de Strasbourg, les agents qui se saisissent de ce dossier ne semblent pas, ou pas encore, occuper des positions centrales dans la hiérarchie de l'établissement. Le premier responsable de l'intranet, arrivé peu de temps auparavant à la caisse, occupe alors la fonction d'attaché de direction, et est chef de projet pour l'installation et la diffusion d'un logiciel de gestion de l'information. Lorsque ce projet est abandonné, il effectue la transition vers l'intranet. Pour autant, le réseau ne se substitue pas à proprement parler à ce logiciel, il bénéficie simplement d'un changement de priorité de la part de la direction. On peut considérer qu'à cette époque, dans les années 1997-98, le processus d'informatisation et l'investissement dans les nouvelles technologies est envisagé comme un point de passage obligé par les autorités de l'assurance-maladie, sans pour autant que ces mêmes autorités aient encore défini des priorités et des plans de développement clairs. Ce qui peut expliquer un foisonnement d'initiative éparées, qui s'inscrivent dans « l'air du temps », sans forcément de vision d'ensemble, tout à fait aboutie. Les organisations doivent s'adapter aux nouvelles technologies, mais ne disposent pas encore du recul et de l'expérience qui permettraient de prendre la pleine mesure de l'effort à fournir. On ne veut pas « rater le train » des NTIC, même si on n'en connaît pas tout à fait la destination...

Au niveau de la CPAM, cela peut se remarquer à travers les trajectoires des agents qui se font les porteurs de ces nouvelles technologies. Là encore, il est difficile de discerner un plan d'ensemble. Les deux collaborateurs réguliers du premier responsable de l'intranet sont détachés d'autres services (documentation et communication) à temps partiel, et d'autres employés apportent leur aide, de manière ponctuelle et sans faire l'objet d'un détachement. On n'assiste pas réellement à la constitution d'un service à proprement parler, stable et pérenne. L'actuel Web designer du service télématique, qui a travaillé dès l'origine sur le projet intranet, et donc avant la réorganisation des services qui a abouti à la situation actuelle, considère par exemple être arrivée à l'intranet « par hasard » :

### **Quelle a été votre parcours pour arriver à l'intranet, et comment vous avez été formée ?**

C'est que du hasard. Je suis arrivée ici avec un bac en poche, j'ai commencé au courrier, parce que tout le monde commence au courrier, pour connaître la maison. Un jour on m'a demandé de travailler à la doc, et à la doc on m'a demandé « tu veux pas faire du minitel ? », et j'ai fait du minitel, et tout est parti. En même temps ça correspondait à mes goûts, il y a une affinité avec la matière. Ça m'a tout de suite plu et c'est venu assez naturellement. (Entretien n°2, femme, 39 ans, Web designer)

Le responsable communication de la CPAM explique quant à lui la genèse non seulement du projet intranet, mais également du service communication dans son ensemble :

J'ai toujours aspiré à me charger de la communication au sein de la caisse de Strasbourg. Sachant qu'il n'y avait pas de service communication, il y avait juste un chargé de communication, mais qui avait d'autres attributions. Quand cette personne est partie, j'ai sauté sur l'occasion. J'ai proposé à mon directeur de créer un service communication, sachant que déjà l'équipe que j'avais pour tout ce qui était télématique grand public, c'était déjà plus ou moins des communicants. Et donc en 97 j'ai pu créer ce service communication, en maintenant toute la partie télématique. En même temps [XXX] est devenu sous-directeur, donc il supervise tout ça. Y compris le service informatique d'ailleurs. Ce qui s'est passé entre-temps, comme on avait les compétences techniques, éditoriales, on était parmi les premiers à faire un site Internet à la caisse de Strasbourg, nous-mêmes. On n'a jamais fait appel à une entreprise extérieure pour quoi que ce soit au niveau du multimédia. En puis en 97 on avait mis en place au niveau de la caisse des programmes de formation-action au niveau des cadres, sur la gestion de projet. Dans ce cadre-là il fallait qu'on choisisse chacun un projet à développer pour cette formation-action. Donc mon idée, c'était de partir sur un projet de formation d'un intranet, de communication au départ, à la caisse. Evidemment j'étais pas mal occupée par tout le reste, et il y avait à l'époque un technicien qui arrivait à la caisse, [le premier responsable de l'intranet], à qui on a confié la responsabilité du service documentation, qui est d'ailleurs maintenant rattaché à moi aussi, et donc qui avait en charge de travailler sur ce projet. Au bout d'un an et demi ou deux ans on nous a quand même reconfié ce projet ici, puisque j'étais à la source, je déléguais des agents de mes services pour travailler chez lui. On avait pas tout à fait la même vision des choses, moi c'était plus un outil de communication qu'un outil de stockage de l'information réglementaire, la documentation. Même si ça en fait partie. A mon sens il fallait d'abord le rendre attractif, pour que les gens s'y intéressent, avant d'en faire un outil de travail proprement dit. Petit à petit, [l'actuel responsable télématique] a été recruté pour travailler, là-dessus entre autre et sur l'Internet, donc on l'a fait évoluer petit à petit, et au fur et à mesure de l'évolution de la caisse. (Entretien n°10, femme, 47 ans, responsable communication)

Ce récit laisse présager ce que sera le développement ultérieur du réseau, après le départ du premier responsable et le changement d'équipe. Pour l'instant il nous suffit de remarquer qu'à l'origine l'intranet est confié à un service émergent, la communication, pas encore doté d'une très grande légitimité au sein de la caisse, et qu'il mobilise des agents arrivés là parfois de manière presque fortuite (comme cette Web designer). Ces agents profitent d'une conjoncture favorable (politique gouvernementale en faveur des NTIC, et au niveau local ces programmes de formation-action à l'intention des cadres) pour imposer le projet du réseau, qui ne résulte donc pas de choix de direction clairement formulés.

## 2- La raison d'être du projet : exploiter des compétences disponibles

De la même façon, alors que l'on pourrait s'attendre à ce que la décision de mettre en place un intranet réponde directement à l'expression d'un *besoin*, elle constitue d'abord l'occasion de mettre en œuvre des compétences informatiques et éditoriales disponibles à la caisse de Strasbourg. Pour comprendre cette inversion apparente du processus de décision, qui pourrait paraître illogique, un parallèle peut être fait avec l'analyse des politiques publiques et les modèles dits « séquentiels » de prise de décision [Muller, 1998 : chapitre 2]. Dans cette optique, la décision s'inscrit dans une séquence logique de type « identification d'un problème – développement d'un programme – mise en œuvre du programme – évaluation du programme – terminaison du programme ». Mais cette suite ne constitue qu'une description idéale, qui ne se retrouve qu'exceptionnellement dans la réalité : les décisions sont très rarement l'aboutissement d'un enchaînement à ce point logique et rationnel. Les séquences peuvent être inversées, ou difficilement identifiables : par exemple un service ministériel peut avoir conçu un plan de prévention sanitaire *avant* que ne se déclare une crise, soit de manière préventive, soit parce que certains agents y trouvent un intérêt. La solution peut donc précéder le problème, ou la mise en œuvre être confondue avec le développement du programme (on « invente » une solution en même temps qu'on l'applique), etc. Ces inversions ne sont pas l'expression d'une quelconque irrationalité des processus, mais s'expliquent par le fait que la prise de décision est soumise à une pluralité de facteurs, et impliquent différents agents, intervenant à différents moments et ayant des intérêts différents.

Dans le cas de la CPAM, il semble bien que l'intranet soit né avant que soient formalisées les demandes à la fois de la direction et des utilisateurs potentiels. Deux facteurs peuvent expliquer cette antériorité de l'objet sur la fonction : d'abord le fait que la caisse disposait déjà d'un service informatique et de compétences importantes, d'autre part l'enjeu que constituent les NTIC en termes d'image, tant en interne, entre services, qu'au niveau national, entre caisses et vis-à-vis de la CNAM. En effet, la caisse de Strasbourg s'est trouvée très tôt impliquée dans des projets de développement informatique, dès les années 70. La direction soutient précocement la constitution d'un service informatique important, qui permettra par la suite à la CPAM d'élaborer de nombreux outils en interne, plutôt que d'avoir recours à des outils développés par des compagnies privées, jugés plus sophistiqués mais

moins adaptés aux exigences spécifiques de l'organisation. En 1983-84, la caisse se lance dans un projet de service Minitel qui lui permettra d'obtenir une maîtrise d'ouvrage déléguée de la part de la CNAM, pour la réalisation de services nationaux. La caisse de Strasbourg a été également l'une des premières à développer elle-même un site Internet, et elle échange encore régulièrement certaines de ses réalisations avec d'autres caisses primaires. La CPAM a donc sur une période de plus de vingt ans accumulé un savoir-faire non négligeable en matière d'informatique, qui a pu être exploité dans le cadre du projet intranet. A ce titre le réseau était avant tout l'occasion d'employer ces compétences, sans pour autant qu'il soit nécessaire de savoir tout à fait quelle devait être la finalité de cette entreprise. Dans la mesure où cela n'interférait pas avec un autre projet lié aux NTIC, la caisse ne pouvait pas y perdre : dans le pire des cas elle se serait retrouvée avec un dispositif inutile, dont elle n'aurait eu qu'à se débarrasser. Mais elle pouvait aussi bien obtenir un outil de travail et de communication intéressant et performant. L'investissement ne comportait donc qu'une part de risque minime.

Outre le fait de permettre d'exploiter des compétences disponibles immédiatement et à moindre coût, l'intranet pouvait aussi constituer une « vitrine » technologique et donc un enjeu d'image pour la CPAM de Strasbourg. Cela avait déjà été le cas du site Internet :

**Si on parle de l'Internet, comment ça s'est passé ? Quelles étaient les demandes au départ ?**

Il y a pas eu vraiment d'étude des besoins. C'était au moment où Jospin demandait que toutes les administrations aient un site, au moins informel, institutionnel. Donc, on a pris les contenus de la télématique, ce qu'il y avait sur le 3615 LaSécu, et en fait on s'est contentés de passer d'un support à l'autre. Après, à l'arrivée [du nouveau responsable télématique] on a évolué vers un site, une deuxième version, qui était conforme à une charte nationale, etc. Il y a pas eu toute cette phase d'expression du besoin. C'était surtout une vitrine, c'était pour démontrer un savoir-faire. Il y a pas vraiment eu d'étude préliminaire.

**Une vitrine auprès de qui ? La CNAM ?**

Oui, essentiellement. [...] C'était démontrer un savoir-faire. Ça n'a pas fonctionné, mais c'était la démarche.

**Pourquoi vous dites que ça n'a pas fonctionné ?**

La démarche était de démontrer un savoir-faire, et d'être aussi impliqués dans un projet national, obtenir une maîtrise de délégation. Mais ça s'est pas fait, parce qu'ils ont préféré travailler autrement. Ce qui n'empêche pas le service Internet de fonctionner, et d'évoluer. (Entretien n°2, femme, 39 ans, Web designer)

Ainsi, et même dans le cas où un outil relevant des nouvelles technologies ne répond pas directement à un problème ou à un besoin clairement formulé, il constitue tout de même un investissement intéressant pour la caisse, à la fois parce qu'il est l'occasion de mettre en

œuvre des compétences immédiatement disponibles, et tout en sachant que cette réalisation pourra se révéler intéressante par la suite, en trouvant une place dans un programme à venir, mais également parce qu'il donne à voir le savoir-faire de l'organisme, qui lui permettra éventuellement de se démarquer des autres caisses dans le cadre d'un projet national, au cas où la CNAM souhaiterait confier un développement à l'une de ses caisses primaires. Un tel raisonnement peut tout à fait être reproduit au niveau local, dans le cadre d'une compétition entre services : le fait de conduire un projet tel que l'intranet peut permettre à un agent de se faire remarquer par sa hiérarchie, ce qui peut se traduire dans son déroulement de carrière par une éventuelle promotion. Ceci nous permet de comprendre la genèse de l'intranet sans avoir à reconstituer de manière quelque peu artificielle un raisonnement par trop rationnel où des besoins objectifs et clairement identifiés auraient précédé la définition du projet puis sa réalisation.

### 3- L'attitude de la direction : une neutralité bienveillante

La naissance de l'intranet n'a donc pas été la conséquence directe d'un choix de direction. Elle a été rendue possible par la prise en compte de considérations d'opportunité (les compétences techniques et éditoriales étaient directement disponibles), et par le fait que les responsables de la caisse n'avaient a priori pas de raison de s'y opposer. Le soutien de certains membres de la direction, notamment le sous-directeur en charge à la fois de la communication et de l'informatique, a certes eu son importance. Le directeur de la caisse lui-même est décrit comme sensible aux questions relatives aux NTIC. Mais surtout, l'intranet ne présentait quasiment aucun risque pour la caisse : il s'agissait d'une entreprise presque expérimentale, dont au départ la raison d'être n'était pas vraiment définie. Concernant les chefs de service, les réactions étaient plus mitigées, comme l'explique l'ancien responsable du réseau :

Pour l'expression des besoins, je pense qu'il y a eu une logique d'imprégnation qu'on a retrouvé au moins dans les premiers temps, à savoir qu'il y a eu une très faible portion des cadres qui étaient assez enthousiastes, assez intéressés, c'est ceux qui à titre personnel surfaient un peu par exemple, et la majeure partie était un peu attentiste, le percevant comme un gadget, je sais pas... Et peut-être même avec certaines inquiétudes. Puisque j'avais évoqué la notion d'intranet outil de travail, pour trouver des sources réglementaires, ça impliquait la suppression du papier. Là il y avait peut-être certaines inquiétudes. Les agents avaient l'habitude de bosser avec des gros classeurs papier, avec plein de tableaux, le fameux classeur noir qu'on appelait la Documentation Permanente. C'était pas évident, au début. (Entretien n°8, homme, 32 ans, secrétaire général)

Nous n'avons pas trouvé trace d'une opposition radicale de la part des cadres. A tout le moins, si certains d'entre eux se sont opposés, plus ou moins ouvertement, à la mise en place du réseau, leur action n'a pas abouti à une remise en cause fondamentale du projet. La caisse s'est donc dotée d'un intranet sans savoir tout à fait quelle devait être sa fonction, sans même qu'il y ait réellement un accord sur sa nature : outil de travail et de stockage de l'information, ou moyen de communication ? C'est une fois l'instrument achevé qu'il allait être possible de voir ce qui pouvait en être fait. De ce fait, les responsables successifs du réseau ont pu accomplir leur tâche avec une grande liberté, mais pour des raisons qui ont évolué avec le temps : si aujourd'hui ils bénéficient du soutien actif de leur hiérarchie, à l'origine cela était surtout dû au fait que cette même hiérarchie considérait cet intranet comme une tentative intéressante, pas encore essentielle, mais dont elle pourrait toujours tirer parti ultérieurement si le besoin s'en faisait sentir. Ce qui signifie également que la pression qui s'exerçait sur l'équipe intranet était plutôt limitée. La priorité était alors au site Internet, pris en charge par le service télématique, et le réseau interne a en quelque sorte profité de ce relatif désintérêt. En contrepartie, les moyens alloués à sa réalisation étaient modestes. Les attentes de la hiérarchie étant souples, l'enjeu était modeste. L'intranet constituait un projet à part, quelque peu déconnecté de la vie de la caisse, du moins dans sa première phase. C'est ce qu'exprime le responsable communication :

**Donc il y a un rapport entre la mise en place de l'intranet et les processus plus globaux de réforme de la caisse ?**

La mise en place de l'intranet, non. [...] Par contre on l'a pris en compte au moment où on s'est engagé dans ce type de projet, on l'a pris en compte au niveau de la refonte de nos outils. Et c'est pour ça qu'on retrouve des portails par type d'activité, par processus. (Entretien n°10, femme, 47 ans, responsable du service communication et télématique)

L'intranet a été créé sans rapport direct avec les orientations stratégiques de l'assurance-maladie. La CPAM s'est dotée de cet outil avant tout parce qu'elle en avait les *moyens*. Il convient de noter que toutes les caisses primaires n'ont pas agi de la sorte : toutes n'ont pas eu les moyens de se doter d'un intranet, toutes n'ont pas souhaité le faire, et certaines ont préféré utiliser des outils fournis par la CNAM. Par ailleurs, et sans qu'il soit besoin d'y insister, le contexte de l'époque a été déterminant : en 1997-98 les NTIC se donnent à voir comme l'avenir radieux des organisations et des entreprises. La net économie est florissante, et les pouvoirs publics souhaitent développer l'usage de ces technologies (voir l'extrait précédemment cité, où le Web designer relie la création du site Internet de la caisse aux décisions du Premier Ministre Lionel Jospin). Un réseau interne trouve facilement sa

place dans cette nouvelle architecture où l'informatique s'impose comme une évidence. Il n'en serait probablement pas allé de même quatre ou cinq ans auparavant, à une époque où, alors même qu'existaient déjà les moyens techniques de réaliser un intranet, la direction aurait été moins susceptible de reconnaître la pertinence de ce projet, et où la rentabilité de l'investissement dans les NTIC était jugée plus aléatoire, et sa nécessité moins avérée. Cette période de la deuxième moitié des années 90 constitue un moment opportun pour mettre en œuvre de tels projets. Ce qui ne signifie pas ipso facto une promotion pour les agents qui les mettent en œuvre et un fort soutien institutionnel : cette conjoncture particulière rend *possible* le déploiement de tels projets, mais le succès ou l'échec de l'intranet va dépendre avant tout de l'orientation qui lui est donné, des ressources que ses promoteurs vont mettre en œuvre, et de la capacité pour les agents de la caisse de s'en saisir et de l'adopter en tant qu'outil de travail et de communication.

## **B- Une réalisation « en aveugle »**

### **1- L'articulation entre les besoins et l'outil**

En théorie, autant au niveau de sa conception que de sa réalisation, l'intranet est censé répondre à un certain nombre de *besoins* existant au niveau des utilisateurs, des services et de l'ensemble de la caisse. Au moment où a été réalisé le cahier des charges, une enquête a été menée afin de réaliser une *Expression de besoins* destinée à expliquer au supérieur hiérarchique concerné, en l'occurrence le sous-directeur, les tenants et aboutissants du projet. Cette logique des besoins était définie ainsi :

« L'objet global de la démarche intranet vise à rendre accessible dans les meilleures conditions possibles l'information, sous forme électronique, en fonction des souhaits des différents services et des besoins de la caisse.

Il s'agit de mettre en place un outil neuf fondé pour partie sur la mise à disposition de documents existants (en tenant compte des lacunes du système actuel, cf. 3.1) et pour partie sur l'offre de nouveaux services.

*Des besoins sont manifestes* pour ce qui est de l'organisation des informations et de leur regroupement pour un accès rationalisé. (Souligné par l'auteur)

Cet outil sera par ailleurs l'occasion de revoir certains circuits de communication par l'intermédiaire du développement d'une messagerie. » [Document *Intranet - Expression des besoins*, février 1999, page 4]

L'essentiel est de remarquer le caractère évident de ce qui est qualifié de besoin : celui-ci existe indépendamment de la perception que peuvent en avoir les acteurs, en-dehors du projet tel que le conçoivent ses promoteurs. Il s'agit d'une vision naturalisée et presque mécanique du processus : il existe des besoins, le fait qu'ils ne soient pas satisfaits constituent un problème pour la caisse, l'intranet peut constituer la solution à ce problème. Ce raisonnement n'est en rien erroné, mais il suppose que ces besoins puissent être clairement et objectivement définis. Nous allons voir dans quelle mesure cela est possible, et comment ont alors procédé les responsables du réseau.

## 2- La traduction et la formalisation des besoins

La conception de l'intranet suppose en théorie la connaissance des souhaits et des besoins des différents services et de la caisse dans son ensemble. On pourrait alors imaginer qu'aurait été menée une grande consultation, auprès de l'ensemble des utilisateurs potentiels, afin de recueillir leur sentiment et de connaître leurs attentes. Concrètement, l'échange entre les agents de la caisse et les responsables du réseau a été plus sommaire :

La phase d'expression des besoins, on a consulté les cadres de l'organisme, ce qu'ils attendaient de l'outil. Là je dirais franchement qu'on a eu des retours, certes, mais pas énormément. La majeure partie de l'expression des besoins, on l'a nourri grâce à ce que nous on voulait mettre dedans, à partir de notre raisonnement ex nihilo, et puis aussi en y ajoutant des éléments qui nous avaient paru intéressants en regardant d'autres sites intranet. (Entretien n°8, homme, 32 ans, secrétaire général)

D'une part, l'enquête ne s'est adressée qu'aux cadres de l'établissement, et n'a donc pas concerné les agents de base, peut-être considérés comme peu légitimes à juger de la pertinence du projet. De surcroît, seule une minorité de ces responsables de services ont répondu à cette sollicitation, ce qui signifie que les promoteurs du réseau ont finalement eu la responsabilité de définir les besoins qui devaient justifier l'existence de l'outil qu'ils entendaient mettre en place. De fait, cette consultation n'a pas abouti à une révision significative du projet initial :

**Dans cette phase d'expression des besoins vous avez pas finalement recueilli beaucoup d'informations de la part des cadres. Est-ce que vous avez l'impression que cette expression des besoins vous a permis d'amender le projet que vous aviez conçu ?**

Amender oui, mais franchement revoir la structure du projet tel qu'on l'avait envisagé en bossant de notre côté, non. Ça a pas fondamentalement remis en cause les choses. Après quand on est allés bosser pour approfondir le fonctionnement des rubriques, quand on a eu une démarche bilatérale

avec les services, oui ça a pu amener à des adaptations, mais pas de refonte fondamentale.  
(Entretien n°8, homme, 32 ans, secrétaire général)

Toutefois, il serait peu judicieux de réduire la façon dont s'est organisée cette consultation à une simple manœuvre de justification a posteriori des choix effectués par les responsables du réseau. En effet, dans bien des cas les concepteurs n'ont d'autre choix que de se substituer aux utilisateurs pour traduire et formaliser les demandes de ces derniers : seule une minorité d'agents répond aux consultations du service télématique, comme du service informatique, et ils sont encore moins nombreux à exprimer spontanément leurs doléances et leurs observations. L'information qui remonte des services est donc, sauf exception, insuffisante pour déterminer à elle seule les orientations que doit suivre le réseau. Nous verrons en outre que la propension des agents à exprimer des observations relatives à l'intranet est directement corrélée à leur degré de compétence informatique. Ce sont donc les agents les moins compétents et les moins bien disposés à l'égard de l'informatique, donc apparemment les plus difficiles à satisfaire, qui sont les moins susceptibles d'exprimer un avis. Enfin, bien que les responsables de l'intranet aient changé, leur travail comporte toujours une part d'indécision, les relations qu'ils ont avec les utilisateurs restant plutôt distantes, même si on peut discerner dans les propos de cet informaticien une inflexion :

**Justement, je voulais vous demander à vous quel retour vous avez eu de la part non seulement des utilisateurs, mais aussi de la hiérarchie, sur ce que vous faisiez ?**

Je dirais... Pas grand-chose en fait. Quand il y a une application qui pose problème, on a plus de retour que quand ça marche bien. Sinon c'est vrai... Par exemple pour Agora, avec certaines applications, on va dire, j'ai peut-être plus de facilités à accéder au service. Pour Agora c'était avec la plate-forme de services, j'ai toujours eu des contacts réguliers. Dès qu'il y a un problème on me le dit, et quand ça marche bien, on me le disait. Pareil, comme on essaye en plus les applications qu'on fait, chez nous, de les transmettre à d'autres caisses, c'est que la direction est plutôt satisfaite de ce qu'on fait. En général j'ai pas une remontée comme ça, de ce que font les utilisateurs. Mais en deux ans ça a quand même un peu évolué. Sur les premières applications on avait pas trop de repères, maintenant c'est un peu plus ficelé. Dès la mise en place il y a tout de suite des retours, des remarques, les responsables de service me font remonter, plutôt que de faire remonter une par une, fédèrent un peu ce qui va et ce qui va pas, et me font un condensé. De ce côté-là... C'est un peu comme ça qu'on fonctionne, je sais pas si c'est ce que vous vouliez savoir... (Entretien n°1, homme, 29 ans, informaticien)

## **C- La montée en puissance de l'intranet**

### **1- La nouvelle organisation des services**

La première mouture de l'intranet aboutit en fin de compte à un échec : le réseau ne paraît pas trouver sa place dans l'organisation du travail à la caisse, et la consultation reste

marginale. En ce sens, il s'agit toujours d'un dispositif désencastré [Neuville et Musselin, 2001], coupé de la réalité des relations sociales et des échanges quotidiens entre agents. Pour autant, ce constat n'est toujours pas formulé par les utilisateurs, dont la place reste finalement subsidiaire dans le processus de déploiement du réseau :

**J'ai l'impression que le constat d'échec est pas vraiment venu des utilisateurs ?**

Non. [L'intranet] était pas très consulté non plus à une époque. Il est plus consulté maintenant parce que les gens sont obligés. Ca a commencé quand on a enlevé certains documents papiers. (Entretien n°2, femme, 39 ans, Web designer)

L'on assiste alors à un changement d'équipe. L'attaché de direction responsable de l'intranet obtient un nouveau poste, il devient responsable du service informatique. Le projet de site Web étant arrivé à son terme, l'équipe télématique prend en charge l'intranet, sous la responsabilité directe du responsable communication, lui-même soutenu par le sous-directeur. La transition semble s'être déroulée sans heurt, le projet intranet est redéfini, le service et la division du travail réorganisés. Ce qui n'empêche pas le responsable du service télématique de s'étonner de la façon dont a été mené le projet dans sa première phase :

C'est vrai, quand on se replonge dans les archives c'est assez surprenant. Quand je suis arrivé, avec [le Web designer] on est intervenus uniquement sur l'arborescence, et dans le cahier des charges il y avait l'intervention de la com uniquement sur les questions de navigation, et des questions graphiques. Pas sur les questions éditoriales. Quand je suis arrivé, dans l'équipe on était cinq. L'équipe gérait tout ce qui était minitel, on gérait l'Internet, et le projet intranet a été confié à une personne de mon équipe qui était détachée sur le projet intranet, qui faisait de la télématique, avec une personne de la documentation, et le gestionnaire de projet, qui était le responsable doc, et ensuite informatique. C'était un peu une situation hybride. On a été sollicités pour donner des conseils, et après le projet s'est monté, et après on l'a repris à notre compte. Un an, un peu plus tard... On l'a repris fin 2000. Suite à ça il y a eu une réorganisation des tâches. C'est vrai que le choix était un petit peu surprenant, de former une nouvelle personne, dans la mesure où il y avait déjà une personne qui avait développé des compétences. Surtout que l'approche était de dire qu'on prenait deux personnes qui devaient avoir à la fois des compétences éditoriales, techniques, et graphiques. Ce qui n'était pas possible dans l'absolu. Donc après on a réajusté en réorganisant, et depuis ça roule bien... C'est vrai qu'au départ il y a eu un petit bug... Mais c'est vrai que l'approche était bonne, expression des besoins, et le cahier des charges était très complet. On a perdu pas mal de temps avec ça. (Entretien n°2, homme, 30 ans, responsable télématique)

Mais au-delà des simples changements d'affectation, il convient de souligner le fait que l'on assiste à une profonde réorientation du projet, ainsi qu'à la constitution d'un service à part entière. Si à l'origine les agents impliqués dans l'intranet provenaient de services différents et devaient maîtriser différents savoir-faire, à partir de 2000, au moment où le responsable communication récupère la maîtrise du dossier, l'intranet est reconnu comme un enjeu à part entière, justifiant une organisation spécifique, ainsi qu'une division plus poussée

des tâches. Au niveau des relations entre services à l'intérieur de la caisse, il s'agit aussi d'une montée en puissance de la communication, ce qui signifie que l'intranet n'est plus considéré uniquement comme une potentialité, mais bel et bien comme un outil de communication en tant que tel. Le responsable communication exprime en effet clairement l'idée qu'il se fait de son activité :

**Vous aviez une volonté particulière de vous investir dans [l'informatique] ?**

Non, pas du tout. Je suis plutôt... La communication m'attire beaucoup plus que la technique, d'ailleurs. C'est vrai que je suis pas une fêrue... J'utilise, mais je suis pas une fêrue d'informatique, c'est pas le cas de le dire. Par contre c'est vrai que les outils du multimédia, je trouve que c'est sensationnel pour faciliter la communication. Mon truc premier, c'est la com, c'est pas du tout l'outil en tant qu'outil informatique. Et je me suis battue pour que l'Internet et l'intranet se fassent dans des services communication, et pas par les informaticiens. Pour moi c'était le seul moyen de trouver des astuces pour que les gens y accrochent. Parce que si ça reste un outil trop technique, ils ont déjà tous les applicatifs informatiques, petit à petit qu'on intègre à l'intranet, pour en faire l'outil de la caisse. [...] Je pense que c'est plus judicieux de confier des projets de ce type à des gens qui sont pas informaticiens, parce que justement on recherche plutôt l'intérêt de l'utilisateur. Un communicant c'est quoi ? Il essaie d'adapter le message à la façon dont les autres vont le recevoir, le percevoir, alors que l'informaticien est pas du tout dans cette démarche-là. Il est vraiment... le produit et le résultat derrière. (Entretien n°10, femme, 47 ans, responsable du service communication et télématique)

Si l'intranet cesse à partir de ce moment de n'être qu'une potentialité, cela ne signifie pas que le premier responsable n'avait pas une idée de ce que devait être le réseau : l'ancien responsable souhaitait explicitement en faire un outil de travail à destination de l'ensemble des agents de la caisse. En revanche, et pour reprendre l'analyse proposée par Jean-Philippe Neuville et Christine Musselin [Neuville et Musselin, 2001], il semble que l'intranet dans sa première incarnation soit resté désencastré par rapport à ce qu'étaient les relations concrètes entre agents de la caisse et par rapport à l'organisation du travail. Il s'agissait alors d'abord d'un dispositif technologique, et en ce sens peu susceptible de répondre aux attentes d'agents pas nécessairement intéressés à ce genre de réalisation. L'intranet a commencé à gagner en importance et en visibilité à partir du moment où le principe en a été redéfini dans un sens plus directement en lien avec la vie de la caisse, où il a commencé à s'encastrer dans son environnement. Le responsable communication a fait en sorte que l'intranet ne soit pas à lui-même sa propre fin, ce qui impliquait notamment de ne considérer l'informatique que comme le moyen de mettre en œuvre ce projet, et non comme un critère de réussite en soi. En contrepartie, cela signifie aussi que les attentes vis-à-vis de l'outil deviennent au fil du temps plus nettes, et parfois mêmes excessives ou mal maîtrisées. Le responsable télématique nous cite le cas de responsables de service, en général jeunes, qui voudraient tout mettre sur le réseau et dont il doit freiner l'enthousiasme. Des réalisations mal conçues peuvent desservir

l'intranet : ce même responsable mentionne les cas d'un planning de réservation de salle, mis en ligne sans avoir été finalisé, ainsi que la demande formulée par le service informatique de disposer d'un espace dédié à l'informatique sur l'intranet. L'interviewé nous explique que de telles exigences peuvent engendrer des effets tout à fait contre-productifs : un produit non finalisé peut comporter des bogues, provoquer des erreurs, des incompréhensions. Un espace destiné à un seul service rompt la logique de rassemblement qui doit présider au déploiement du réseau. S'il est pensé en-dehors des pratiques et des besoins concrets de l'ensemble des agents de la caisse, l'intranet peut donc devenir la victime de son propre succès. Et il est susceptible de pêcher aussi bien par manque que par excès.

## 2- L'intranet et la réforme de la caisse

Mais si l'intranet a gagné en visibilité au point de devenir un enjeu central du développement de la CPAM de Strasbourg, ce n'est pas uniquement parce qu'il a été réorienté dans un sens plus à même de recueillir l'adhésion des agents, ni même parce que ses responsables ont su faire reconnaître leur autorité au niveau institutionnel. Le réseau a trouvé en effet à s'insérer dans un processus plus général de réforme de la caisse, impulsé en partie au niveau local, en fonction d'orientations définies par la direction de l'établissement. La caisse de Strasbourg est en effet tenue de prendre en compte les directives de la CNAM, qui entend améliorer la qualité du service rendu aux assurés sociaux, en partie pour anticiper sur une éventuelle privatisation de l'assurance-maladie, et pour se préparer à la concurrence d'assureurs privés qui ont déjà exprimé leur souhait de prendre en charge certains pans de la santé publique faiblement couverts par l'assurance-maladie, par exemple les soins d'optique. D'où l'utilisation croissante de références issues du monde de l'entreprise privée, qui sont autant de signes d'une volonté de mettre la CPAM au niveau de ses concurrents potentiels : l'assuré devient un « client », on parle de force de vente... Nous pouvons qualifier, peut-être faute de mieux, cet ensemble de réformes de *tournant managérial*, dans la mesure où l'on assiste à l'importation dans l'univers de l'assurance-maladie, et donc dans la sphère administrative, de techniques d'organisation du travail, de gestion de la main-d'œuvre, etc. en lien avec les méthodes de management privé. Ceci dit, cette évolution pourrait faire l'objet d'une étude plus fine, afin de comprendre quelle en est l'origine, et quelles en sont les modalités : assiste-t-on à un changement par mimétisme, ou bien par adaptation ? S'agit-il d'une remise en cause fondamentale des méthodes de travail propres à l'assurance-maladie ?

Le cas échéant, comment les organisations de santé publique résistent-elle à ce genre d'évolutions ? Et dans quelle mesure ce tournant managérial entre-t-il en résonance avec les politiques économiques néo-libérales appliquées par l'ensemble des pays industrialisés occidentaux depuis vingt-cinq ans, c'est-à-dire depuis le tournant néo-libéral qu'a étudié le politiste Bruno Jobert [Jobert, 1994] ?

La caisse de Strasbourg est quant à elle engagée dans une *démarche qualité* qui doit être sanctionnée par un certificat de type Iso 9001 pour l'ensemble de ses activités (elle est déjà certifiée dans le domaine du risque professionnel). En ce qui concerne le travail accompli quotidiennement par les agents de l'établissement, cette démarche qualité n'a pas encore provoqué, du moins à leurs yeux, de changement très significatif. En revanche, l'émergence de certains services, comme la plate-forme de services qui reçoit tous les appels téléphoniques des assurés, en est un résultat direct, et de la même façon l'intranet se trouve directement lié à cette évolution : il permet une uniformisation des procédures, mais également une mise à jour constante de l'information, qui constitue l'une des exigences à satisfaire en vue de la certification, et qu'il est quasiment impossible de réaliser tant que le support principal reste le papier. Le support numérique permet quant à lui cette actualisation continue des données. La démarche qualité n'explique pas la naissance de l'intranet : comme nous l'avons expliqué, la caisse ne s'est pas dotée d'un intranet *parce qu'elle était engagée dans cette voie*, mais bien plutôt parce que certains agents ont porté le projet, en étant convaincus de son intérêt, et en s'y investissant personnellement. La fonction n'a pas créé l'organe, mais la réforme de la caisse a donné au réseau une signification nouvelle, qui se traduit notamment par une augmentation des moyens alloués à sa réalisation. Sans en être la conséquence, l'intranet est tout de même un des symptômes, et en même temps un des fers de lance de la démarche qualité.

Mais la démarche qualité n'est pas uniquement la raison de la croissance de l'intranet : elle constitue également une opportunité dont peut se saisir le service télématique pour accroître sa capacité d'influence auprès des autres services. Dans la sociologie des organisations de Michel Crozier [Crozier et Friedberg, 1977], la connaissance des règles organisationnelles constitue l'une des sources du pouvoir, défini en tant que relation inégalitaire entre différents acteurs au sein d'une organisation. Le pouvoir n'est donc pas considéré comme un attribut, une chose que l'on posséderait ou non une fois pour toutes, et ne se résume pas à la place qu'un acteur occupe dans un organigramme officiel. L'exemple

typique est celui d'un service de maintenance, seul capable de réparer les machines-outils d'une usine. Dans la mesure où le bon fonctionnement des machines est la condition pour que l'entreprise puisse produire, en décidant de travailler plus ou moins vite, de réparer telle machine avant telle autre, les agents du service maintenance bénéficient d'une capacité d'influence sans commune mesure avec leur place très bas dans la hiérarchie. Ils peuvent même « monnayer » leurs services avec les autres employés de l'usine, voire même retarder délibérément la réparation d'une machine destinée à un service avec lequel ils sont en conflit. Pour revenir au cas de la CPAM, afin de gérer le flux de demandes parvenant à son service, dont on a vu qu'elles pouvaient parfois se révéler inadéquates, le responsable télématique a ainsi mis en place des procédures qui contraignent les chefs de service à formaliser leur demande. La CPAM étant engagée dans un processus de rationalisation de son activité, le fait pour ce responsable d'édicter de nouvelles règles va tout à fait dans le sens de l'évolution de la caisse. Ceci a pour conséquence de réduire le nombre de sollicitations, qui avaient de plus apparemment tendance à s'accroître lors des périodes où le responsable de service était absent, et où les cadres des autres services pouvaient par conséquent s'adresser directement à ses collaborateurs, qui pouvaient plus difficilement rejeter une requête. De la sorte, le service télématique s'assure la maîtrise des informations et des contenus destinés à la diffusion sur le réseau, puisque ne sont en théorie prises en compte que les requêtes correctement formulées. Ce qui ne signifie pas une formalisation de toutes les relations avec la télématique : le service entretient toujours des relations plus directes avec certains agents de la caisse, mais peut toujours invoquer l'insuffisante formalisation d'une requête pour la rejeter.

Cette généalogie de l'intranet a permis d'expliquer de quelle façon on est passé d'un réseau marginal, sans implication directe quant à l'évolution de la caisse, à un dispositif central au regard du travail quotidien des agents. Après une phase de flottement et de remise à niveau, qui a suivi le changement d'équipe et qui s'est étendue jusqu'à la fin de l'année 2002, Déclic fait à présent réellement partie de la vie de l'établissement. Pour autant, et comme nous allons le constater, il s'agit toujours d'un dispositif qui fait l'objet d'investissements différenciés de la part des agents. Ceux-ci n'en attendent pas tous la même chose, et ne l'utilisent pas tous de manière identique.

## **II- Un dispositif plurivalent**

Une des conditions de la réussite du projet intranet à la CPAM pourrait être la cohérence de la démarche tout au long de la ligne hiérarchique de l'établissement. Afin que l'ensemble des agents de la caisse s'approprie ce nouvel outil, n'est-il pas nécessaire qu'il soit compris de manière similaire par tous et à chaque stade de son déploiement, conception, réalisation, et usage ? Les employés de la caisse occupent des postes très différents, effectuent des tâches très variées, et de ce fait il n'est pas certain que tous expriment les mêmes attentes vis-à-vis du réseau, ni que tous le perçoivent de la même façon. Ces différences, voire ces divergences, sont-elles de nature à entraver la montée en puissance du dispositif ? Nous verrons en tout cas que les registres de justification de l'intranet varient assez nettement en fonction de la place que les agents occupent dans l'organisme. C'est-à-dire que pour les agents, la définition de l'intranet et sa raison d'être ne vont pas de soi, et qu'à travers ces discours nous pouvons discerner des représentations différentes de Déclic. De la même façon, il existe différentes façons d'utiliser le réseau, dont l'une des caractéristiques principales est justement de ne pas comporter que des outils de production, mais également des contenus davantage informatifs ou extraprofessionnels : c'est en ce sens qu'il s'agit d'un outil de communication, et pas simplement d'un outil de travail et de stockage de l'information. Les agents peuvent aborder Déclic de multiples façons : nous tâcherons d'ordonner cette multiplicité et d'en produire une intelligibilité.

### **A- Les registres de justification de l'outil**

#### **1- Pour la direction : la démarche qualité**

Que répondent les agents de la caisse quand on leur pose la question : « Pourquoi la CPAM s'est-elle dotée d'un intranet ? » Cette interrogation est importante, dans la mesure où elle permet de juger s'il existe un consensus quant à la signification du réseau, ce qu'il est censé apporter à l'établissement. Au niveau de la direction, en l'occurrence du sous-directeur, la première raison invoquée est la démarche qualité, à tel point qu'elle en vient à se substituer à la généalogie établie précédemment. Déclic est une expression de la démarche qualité, en même temps que l'une de ses manifestations les plus visibles. Cela ne signifie pas que la

direction ignore l'histoire finalement assez heurtée du réseau, ainsi que l'aspect fortuit de certaines évolutions. Certes tous les choix ne sont pas systématiquement la traduction d'un plan d'ensemble très rigoureux. En d'autres circonstances, par exemple si le responsable communication et ses collaborateurs n'avaient pas réussi à imposer l'idée d'un intranet outil de communication, ou si l'actuel service télématique n'avait pas auparavant réalisé le site Internet de la caisse, le réseau interne aurait pu emprunter une voie bien différente. Le fait est que la façon dont la direction envisage l'intranet est le reflet de la position des agents dans l'organisation, et des exigences auxquelles ils sont directement soumis. Pour le sous-directeur, l'essentiel est la qualité du service rendu à l'assuré social, ou client pour reprendre la nouvelle appellation en vigueur dans le cadre de la réforme de la caisse. En effet, la rapidité du paiement et la qualité du service (qui se mesure notamment au pourcentage d'erreurs dans le traitement des dossiers) sont les critères en fonction desquels les caisses sont jugées par leur autorité de tutelle, c'est-à-dire la CNAM. D'où la prégnance de cet enjeu pour les agents de direction. En même temps, cela peut traduire une évolution dans la culture des responsables d'organismes publics ou semi-publics, à travers la prise en compte des attentes de la « clientèle ». Au principe de service public se substitue la satisfaction du client, ce qui constitue à nouveau une manière d'anticiper sur la concurrence potentielle d'assureurs privés. A partir de là se pose la question de la façon dont les employés de la caisse acceptent ou non cette évolution. En fonction des ressources dont ils disposent, en fonction aussi de leur situation personnelle, tous les agents n'envisagent pas le changement de manière identique. Quelles peuvent être alors les expressions du refus ou de la résistance des agents ?

## 2- Pour les concepteurs : culture informaticienne vs. culture éditoriale

Le responsable communication a fait en sorte que la réalisation de Déclic ne soit pas confiée à des informaticiens. Ce choix ne traduit pas une rivalité entre services, que l'observation empirique n'a de toute façon pas mise en évidence, mais plutôt la spécificité de la culture informaticienne, voire son hermétisme. Rappelons également (voir citation plus haut) que cet agent ne s'est jamais impliqué dans des projets purement informatiques, et qu'il déclare s'intéresser beaucoup plus aux questions de communication qu'aux questions techniques. Le contexte de l'entretien prédisposait les agents à modérer leurs propos, et même parfois à utiliser des formulations assez convenues. En revanche, des discussions moins

formelles donnaient à voir l'écart existant entre les employés de la caisse et les membres du service informatique. Précisons tout de même que parmi les personnes interrogées durant cette enquête, une seule exerçait le métier d'informaticien, tout en occupant une place un peu particulière au sein de son service. Il s'agit de l'informaticien spécifiquement chargé de l'intranet, en liaison avec le service télématique. Cet agent n'est informaticien de formation, puisqu'il a effectué des études de mathématiques. En ce sens, son profil est un peu différent de celui de ses collègues. Les agents de la caisse s'étonnent assez vite de l'attitude des informaticiens, dont la compétence n'est pas mise en cause, mais qui adoptent parfois une attitude distante, voire hautaine vis-à-vis des autres employés. A une occasion le terme d'« autiste » a même été employé, bien sûr pas au sens littéral, mais pour stigmatiser l'hermétisme du comportement informaticien. L'enquêteur possède une part de responsabilité dans le fait qu'aient été tenus de tels propos : l'idée était de voir jusqu'à quel point les personnes interrogées considéraient les informaticiens comme des collègues *à part*, peu communicatifs, difficilement compréhensibles... A la manière de la façon dont s'est structuré le groupe social des cadres en France [Boltanski, 1982], de nombreux marqueurs visent à attester de l'existence d'une culture informaticienne spécifique : une presse, des réseaux de distribution (qui peuvent donner lieu à diverses stratégies de distinction : quand l'ensemble de la population se fournit dans les grandes surfaces, un informaticien pourra mettre un point d'honneur à s'équiper chez un assembleur), un jargon (plus ou moins codifié, de la « bécane » au « proc' », en passant par le « php »...), un type d'humour (les blagues d'informaticiens), des lignes de clivage (Mac contre PC, Windows contre Linux), des formations... A ce propos, pour comprendre tout à fait les ressorts de la culture informaticienne et les raisons de sa spécificité, il faudrait chercher à savoir ce qui se passe au niveau des écoles d'informaticiens, pour comprendre comment se reproduit un savoir propre et la croyance en la particularité de cette activité. L'ensemble de ces éléments concourt à faire exister l'informatique comme un *champ* au sens de Pierre Bourdieu, espace de positions et de prises de positions partiellement autonome, subdivision de l'espace social [Bourdieu, 1980 : « Quelques propriétés des champs »]. Même si les informaticiens ne composent pas une catégorie professionnelle spécifique au même sens que les cadres, de nombreux indicateurs concourent ainsi à attester de la spécificité de leur position au sein de leur univers professionnel.

Tout cela explique qu'au niveau d'une caisse primaire les informaticiens considèrent avant tout un intranet sous l'angle de la réalisation, voire de la prouesse technique, c'est-à-dire en fonction de critères proprement informatiques. L'important n'est pas la facilité

d'usage ou l'ergonomie, mais plutôt la performance et la sophistication. En outre, dans la mesure où un informaticien dispose par définition d'un certain degré de compétence informatique, il peut être moins à même de comprendre les difficultés éprouvées par un utilisateur bien moins compétent, et donc à adapter l'outil en conséquence. Les modalités pratiques de cette enquête nous ont empêché de rencontrer les informaticiens les moins communicatifs de la caisse, ceux qui ont le plus tendance à considérer leur travail comme une passion et comme une fin en soit. Le responsable télématique assurant une bonne partie des prises de rendez-vous, il est possible qu'il n'ait pas souhaité que nous donnions la parole à ce type d'agents. Encore qu'il n'est pas certain que de tels entretiens auraient réellement enrichi l'analyse. Dans tous les cas, au niveau de la réalisation d'outils techniques, les informaticiens bénéficient nécessairement d'une grande marge de liberté :

**Quelle est votre marge de liberté dans ce que vous faites, vis-à-vis de la hiérarchie, et vis-à-vis des autres agents impliqués dans la gestion de l'intranet ?**

Le point de départ en général d'une application chez nous, il faut qu'il y ait eu un cahier des charges ficelé. Jusqu'à présent c'était... pas toujours le cas, donc forcément, au niveau du développement j'ai quand même une marge de manœuvre assez large, puisque c'est à moi d'analyser au mieux ce qui convient aux agents. Alors je suis obligé peut-être de passer plus de temps avec les services qui sont demandeurs d'une appli, pour savoir, pour cerner un peu ce qu'ils veulent. Maintenant au niveau de la hiérarchie je suis assez, on va dire... tout à fait tranquille de ce côté-là. Ce qu'il y a, c'est les contraintes de temps. Mais ça c'est variable en fonction des applications, des fois... Par exemple là on a mis en place une appli, ça sort un peu de l'intranet, c'était régional, donc dans ce cas-là il fallait vraiment respecter... [...] Là il fallait que ça soit prêt au bon moment. Sur d'autres choses ça traîne un peu parce que les objectifs sont des fois pas clairement définis, on sait pas encore si on est dans le but ou pas. Mais dans l'ensemble ça se passe bien, il y a pas de... A ce niveau-là... Je pense que c'est assez, comment dire ? C'est bien pour pouvoir bien créer et bien réfléchir à ce qu'on nous demande. (Entretien n°1, homme, 29 ans, informaticien)

Ensuite, tout dépend de la façon dont les informaticiens vont employer cette marge d'autonomie. Rappelons que du fait que cet agent n'a pas accompli un parcours typique d'informaticien, il peut être plus disposé que ses collègues à faire sienne la vision des utilisateurs, et donc à intégrer dans son travail les exigences des responsables de service. En revanche, il reconnaît concevoir l'informatique comme une *passion*, et en ce sens il se rapproche probablement des informaticiens de métier et de formation. En effet, l'informatique présente ceci de particulier d'être en même temps une technologie professionnelle et un objet culturel [Baudelot et Gollac, 2000 : « L'ordinateur, outil de travail et bien culturel. Diffusion de l'informatique et sélection des utilisateurs »]. Ce qui signifie que les informaticiens sont aussi plus susceptibles que les autres professions de considérer leur activité à la fois comme une source de revenu et comme une activité de création, ou d'enrichissement personnel. Dans le cours même de leur activité, les informaticiens chercheront non seulement à réaliser des

produits performants, mais également à se faire plaisir, à élaborer des applications qu'ils jugent techniquement intéressantes. La finalité du produit peut en ce sens n'être que secondaire, voire accessoire.

A l'acception informaticienne, technique, de l'intranet, s'oppose la conception que s'en font les responsables des services communication et télématique. Si un informaticien aura tendance à considérer d'abord le réseau en tant que produit, et sans se soucier de sa facilité d'usage, les agents qu'on pourra qualifier d'*éditoriaux* ou communicants (puisque leur tâche consiste d'abord à élaborer des contenus) conçoivent leur activité en fonction d'une finalité, d'un récepteur, d'un utilisateur. La question peut être posée de la capacité de ces agents à comprendre tout à fait les exigences et les besoins de ceux à qui leurs réalisations s'adressent. Mais l'essentiel est de constater que contrairement aux informaticiens, un éditorial aura tendance à évaluer le réseau en fonction de la capacité des utilisateurs à s'en servir. Ce qui signifie aussi que l'informatique perd ici une bonne partie de son caractère exceptionnel. Comme le disait le responsable communication, elle offre de grandes possibilités en matière de communication, mais n'est pas considérée comme une fin en soi. Le responsable télématique considère quant à lui que son travail sur support informatique ne diffère pas ou peu d'un travail éditorial plus classique :

**Dans quelle mesure un travail éditorial de ce genre-là est différent d'un travail éditorial classique, par exemple si vous travailliez sur un magazine ? Est-ce que ça implique une approche différente ?**

Non, pas trop. C'est pour ça aussi qu'on travaille étroitement avec la com. Enfin, la com pure... (rires) J'appelle ça la com pure parce que c'est vrai qu'on est un peu organisés... Mais disons qu'avec [XXX] et [XXX], qui font eux du rédactionnel papier, les processus sont les mêmes, processus de recueil d'information, processus de rédaction, de validation, de réécriture, parce qu'il y a aussi un travail de réécriture... C'est quasiment la même chose. C'est vrai que nos sources on les partage, parce qu'on va pas solliciter... Et ça fonctionne très bien aussi. Si [XXX] a une info, il me la fait passer, et vice-versa. C'est juste après le support qui change. [...] C'est vrai aussi qu'on est très axés outils, petits flashes d'actualité. Eux vont traiter les problèmes de manière un peu plus journalistique, ils vont traiter des dossiers de fond, des choses comme ça. C'est en ce sens que ça se complète. (Entretien n°2, homme, 30 ans, responsable télématique)

En somme alors qu'un informaticien pourra considérer la réalisation de l'intranet comme une fin en soi, compte tenu de ce qui lui apparaît comme la primauté et la valeur intrinsèque de l'informatique, un éditorial souhaitera avant tout développer une communications entre agents, dont le réseau sera le support. A nouveau, le choix de privilégier l'une ou l'autre approche influencera considérablement la nature du dispositif final. Précisons tout de même que le fait de favoriser une conception éditoriale n'est pas en soit un

gage de succès : Erik Neveu [Neveu, 2001] a bien mis en lumière les ressorts et les limites du discours communicationnel. Et si cette conception est plus soucieuse des besoins concrets de utilisateurs finaux, il n'en reste pas moins que ceux-ci sont doués de propriétés sociales très hétérogènes, et donc d'une capacité très variable à s'approprier l'outil informatique. Enfin, le fait que le service télématique intervienne un peu par nécessité dans le domaine informatique peut apparaître comme une intrusion aux yeux des informaticiens : pourquoi d'autres agents de la caisse auraient-ils besoin de réaliser des produits sur ordinateur ? L'intranet n'est-il par nature du ressort des informaticiens ? (Ce qui revient à nier la logique éditoriale et communicationnelle qui consiste à ne considérer l'informatique que comme un support). De telles considérations peuvent de temps à autre pointer dans le discours des agents, mais elles ne semblent pas de nature à nourrir des conflits visibles entre services.

### 3- Pour les utilisateurs : les conditions de travail

La direction se soucie d'abord de productivité, les utilisateurs d'abord de leurs conditions de travail. Entre les deux, les agents chargés de la réalisation jouent un peu le rôle d'un prisme, plus (les informaticiens) ou moins (les éditoriaux) déformant. Une telle description est forcément réductrice : elle ne peut rendre compte de la totalité des points de vue que peuvent exprimer les agents, elle est forcément schématique. Notre propos est d'associer la position des agents dans l'organisation à leurs représentations, ce qui ne signifie pas que les différents discours soient tout à fait exclusifs l'un par rapport à l'autre. Pour justifier Déclic, la direction évoque en premier lieu des considérations de productivité liées à la démarche qualité, mais elle peut également prendre en compte les conditions de travail et la pénibilité des tâches. De la même façon, un éditorial peut aussi se soucier de la qualité du service rendu aux assurés sociaux. Ainsi, et sans qu'il s'agisse du seul registre mobilisé, les employés de la caisse, des cadres aux techniciens, évoquent d'abord l'amélioration des conditions de travail. A nouveau, le contexte de l'enquête, durant laquelle se sont exprimés des agents plutôt bien disposés à l'égard de l'informatique et des NTIC, peut aboutir à une image un peu déformée ou au moins incomplète du personnel de la CPAM : peut-être que les agents qui auraient le plus à se plaindre de Déclic n'ont pas souhaité participer aux entretiens. Il n'est pas exclu que certains agents justifient l'existence de l'intranet par la volonté de la direction d'exercer un contrôle plus rigoureux sur l'activité des agents, mais nous n'avons pas eu l'occasion de recueillir ce genre d'opinion. Dans plusieurs cas, les agents ne s'étaient

visiblement pas posé la question de la justification de l'intranet avant le moment de l'entretien. La politique de la caisse était considérée comme allant de soi. Dans ce cas, la bonne volonté de l'interviewé vis-à-vis de l'enquêteur l'incite à proposer une réponse susceptible de « satisfaire » son interlocuteur : la caisse s'est dotée d'un intranet parce que l'informatique, c'est la modernité, l'avenir, parce que c'est dans l'air du temps... Il est difficile de considérer de telles réponses comme réellement significatives des représentations des agents. Il s'agit avant tout d'artefacts produits par la situation d'entretien, par le fait qu'on se sent obligé de fournir une réponse à toutes les questions de l'enquêteur, de satisfaire ses attentes.

Quoiqu'il en soit, l'ensemble des agents interrogés admet facilement que l'introduction de l'intranet, comme de l'informatique en général, facilite le travail. Cet agent exprime bien l'imbrication de registres de justification :

**Est-ce que vous savez pourquoi la CPAM a décidé de faire un intranet ?**

Non, mais je m'en doute. Parce que c'est convivial. La convivialité, tous les acteurs peuvent communiquer, de toute façon c'est aller avec son temps. C'est pas un phénomène de mode, puisque ça existe toujours. Il fallait le faire, c'était se simplifier la vie. Encore une fois c'est le mot convivial qui revient, on est efficaces. Vous cherchez une info, je pense qu'il y a une certaine efficacité derrière. Pour se mettre à la place de la direction, c'est sûr qu'ils nous donnent des ustensiles pour progresser le plus rapidement. C'est toujours faire plus avec moins de monde. Que ce soit maintenant ici ou en entreprise extérieure, c'est pareil. Les meilleurs progresseront, ou alors vous disparaîsez. Il faut nous donner ces moyens-là. Je suis conscient que la Sécu, ça allait il y a dix ans, vous étiez presque certain d'avoir le monopole, mais ce qui est vrai aujourd'hui sera peut-être pas vrai forcément dans cinq, dix ans. Un changement de gouvernement, et puis voilà, il y a une privatisation. (Entretien n°5, homme, 45 ans, agent de maîtrise)

Déclic présente aux yeux de cet interviewé trois vertus : une communication accrue, un travail facilité, et un gain de productivité. Précisons enfin qu'il n'est pas apparu de lien très visible entre la position des agents (cadre, agent de maîtrise, technicien, ou type de service) et leur façon de justifier l'existence de l'intranet. Le degré de compétence informatique pourrait être une variable plus sûre, mais pas encore de manière très nette. Un agent plutôt incompetent aura tendance à se contenter de considérations générales, alors qu'un agent plus compétent -comme c'est le cas ci-dessus- pourra donner quelques exemples pour appuyer son propos, mais le discours restera au fond le même. Quant à la démarche qualité, si elle est mise en avant par la hiérarchie, elle n'est jamais évoquée spontanément par les utilisateurs, qui de surcroît s'en sentent à certaines occasions très éloignés. En somme, aux trois niveaux d'existence de l'intranet, conception, réalisation, usages, correspondent trois modes de justification de l'outil. Comment concilier ces différentes approches ? Une solution pourrait être d'encourager la prise en compte des attentes des utilisateurs dans le processus de

définition du projet, de façon à les intéresser à l'intranet et en fin de compte à la vie de la caisse. C'est apparemment la voie choisie à la CPAM, en décidant de ne pas mettre en ligne uniquement des outils de production, mais aussi des contenus moins strictement professionnels, plus informatifs. Cette dualité est censée faciliter l'appréhension de Déclic, ce qui nous amène à poser la question de la multiplicité des usages possibles.

## **B- Modalités d'usages de l'intranet**

### **1- La pluralité des usages : usages contraints, usages délibérés**

A ce stade de l'analyse, la question reste posée de savoir si l'introduction de l'intranet à la CPAM de Strasbourg peut être considérée comme un succès. Une simple mesure quantitative ne suffit pas à décrire les différentes modalités d'usage de Déclic : à diverses reprises lors des entretiens, les interviewés ont précisé que dans la plupart des cas les employés sont *obligés* d'utiliser l'informatique. Si l'on ne fait que mesurer la part du travail effectuée sur ordinateur, on obtiendra nécessairement un chiffre élevé, mais qui ne permet pas de juger du degré de compétence informatique des agents, ni de leur bonne volonté à l'égard de l'informatique, ni de la plus-value engendrée en termes de communication entre agents et entre services, en termes de fluidité de l'information et de transparence. Les outils de production sont à présent systématiquement en ligne, le traitement manuel des dossiers n'est plus possible. En ce sens, l'usage du ordinateur est tout à fait contraint, mais l'on reste alors uniquement au stade d'une technologie professionnelle, formellement identique à une machine-outil, par exemple. Cet agent nous explique clairement la place que tient l'informatique dans l'activité quotidienne de la caisse :

#### **Quel usage vous faites de l'informatique dans le service CMU ?**

(rires) On fait beaucoup de choses. Je peux vous dire que quand on est en panne informatique on a du mal ! On est un peu perdu, on se sent nu. Parce que l'informatique ça fait partie de notre quotidien, ça fait partie de notre vie. C'est notre outil de travail du matin jusqu'au soir. Il y a pas de secret. Pour nous l'informatique est devenue un outil indispensable. (Entretien n°3, femme, 28 ans, agent de maîtrise)

Pour comprendre la façon dont les agents abordent l'informatique, il faut alors étudier la façon dont ils réagissent une fois que l'on a dépassé le stade des usages contraints, c'est-à-dire lorsqu'ils retrouvent une marge d'autonomie et qu'ils peuvent organiser leur travail de

différentes manières. De la même façon, le fait pour les agents de considérer l'informatique comme une plus value ou au contraire comme une source d'ennuis est très révélateur de leurs dispositions, et par suite de leur bonne volonté. Dans l'extrait précédent, nous pouvons remarquer que l'interviewée exprime spontanément son enthousiasme à l'égard de l'informatique. Une situation inhabituelle, par exemple une panne du réseau de la caisse, donne l'occasion aux agents d'exprimer plus clairement leur rapport à l'ordinateur : ne s'agit-il que d'une pécadille, un désagrément passager qui ne remet pas en cause la valeur de l'informatique, qu'on évoque avec détachement et humour ? Ou bien au contraire s'agit-il d'un événement qui permet de mettre en évidence les limites de l'outil, le fait que l'on se trouve dépendant de la technique ? Pour cet agent, ce serait plutôt la deuxième solution :

L'informatique, je vais vous dire... On était deux jours sans informatique, rien n'est sorti. [...] Si vous avez vingt personnes qui n'ont pas de travail, vous avez de quoi les occuper une demi-journée, mais après c'est terminé. C'est pas rigolo, alors je préfère encore avoir un support papier. (rires) Je vous le dis franchement ! [...] Nous étions bloqués jusqu'à vendredi, à 10h. Et comme la statistique c'est important, les délais qu'on nous impose, normalement tout ce qui arrive, dans les quarante-huit heures devrait être liquidé. On n'arrive pas à ce délai actuellement. Ca nous a fait perdre deux jours de liquidation, cette histoire. Tant pis, c'est comme ça. (Entretien n°6, femme, 58 ans, cadre)

Cette personne, par ailleurs très faiblement compétente en matière d'informatique, exprime ici tout son scepticisme vis-à-vis des nouveaux outils, et met implicitement en doute leur utilité. Par ailleurs, l'étude de services très faiblement informatisés, à présent minoritaires au sein de la CPAM, permet de mettre en lumière les limites du processus d'informatisation. Par exemple, au sein du service courrier, qui réceptionne et distribue dans les services le courrier adressé à la caisse, là où les agents sont très peu, voire pas du tout, confrontés à l'ordinateur en tant qu'outil de travail, c'est l'informatique dans son ensemble qui est délaissée :

Par rapport au service courrier, les agents sont très réticents, et ne sont pas du tout confrontés à l'outil informatique. Donc Déclic c'est pareil, ils n'utilisent pas du tout cette application, alors que je les incite à prendre de temps en temps dix minutes ou un quart d'heure pour voir un peu ce qui se passe, alors qu'ils ont déjà eu une formation de base, ne serait-ce que pour remplir une demande de congé, ou de pointage, de le faire sur l'écran au lieu de le faire à la main. Et j'ai des gens qui le font systématiquement, et d'autres pas du tout, ne s'intéressent pas du tout à l'outil informatique, alors que je trouve que Déclic c'est déjà un côté... Où on peut avoir des informations sympas, style CE, ou rien que le menu, qui n'a rien à voir avec la réglementation ou d'autres informations internes à la caisse primaire. Ca c'est une vue globale du service courrier. (interruption) Ils sont très papier, et ne travaillent pas sur l'outil comme les autres techniciens. Nous avons donc dans le service même un poste qui est prévu pour Déclic, spécifiquement, et il y a mon poste et le poste de l'agent de maîtrise. Et donc les gens ne font pas ce que j'attends d'eux. Ce poste est là, muet, personne ne se connecte, des fois des journées entières. Il y a l'une ou l'autre personne qui font même des formations internes au service pour les inciter, tout le monde dit oui, et après ils ne font pas. Ca c'est l'ensemble du service. Même pour des petits trucs de base. Ils n'aiment pas le clavier,

ils n'aiment pas la souris, et je pense que chez eux ils n'ont pas d'ordinateur, donc ici ils ne s'en occupent pas non plus, et ne se sentent pas du tout concernés. C'est dommage, mais bon... On a fait de notre mieux. [Le responsable télématique] était là, [sa collègue], pour faire une petite formation sympa, avec un petit fascicule à l'appui, même qu'on a distribué individuellement, et finalement ça ne marche pas fort. Donc c'est vraiment spécifique au service courrier. (Entretien n°19, femme, 46 ans, cadre)

Précisons à nouveau que l'attitude des agents vis-à-vis de l'informatique en général, comme de l'intranet en particulier, n'est pas clairement corrélée à leur position dans la hiérarchie de l'établissement : certains techniciens ou agents de maîtrise utilisent l'informatique nettement plus volontiers que certains cadres. De la même façon, l'âge n'est pas très révélateur des dispositions des agents : contrairement à ce que l'on pourrait croire, l'informatique ne s'adresse pas qu'aux jeunes, ni à tous les jeunes. Des agents relativement âgés (plus de quarante-cinq ans) peuvent utiliser l'informatique tout aussi aisément que des employés plus jeunes. La division en services ne permet de mettre en lumière que quelques cas marginaux, dans la mesure où quasiment tous les services sont à présent informatisés. Le cas du courrier, où beaucoup d'agents ne travaillent jamais sur ordinateur est très spécifique. Par ailleurs, l'appartenance à ce service ne signifie pas une défiance irrémédiable vis-à-vis du ordinateur : le Web designer du service télématique a par exemple commencé au service courrier.

Alors que certains agents n'utilisent l'informatique que parce qu'ils y sont contraints, d'autres valorisent délibérément et ostensiblement le recours à l'ordinateur et à Déclic. Ce peut être à nouveau un effet de la situation d'entretien, où les interviewés sont implicitement amenés à mettre en scène leur rapport à l'institution. Toujours est-il que dans les cas où l'informatique ne s'impose pas de manière évidente, certains agents préfèrent l'intranet à la consultation du papier :

**L'intranet, quand est-ce que vous avez commencé à l'utiliser, et comment ça s'est passé ?**

J'ai commencé à l'utiliser il y a à peu près deux ans. [Le responsable télématique] m'a invitée à me faire une démonstration, j'ai trouvé ça très convivial, très sympathique, et très facile d'accès. Jusqu'à présent j'avais l'habitude de consulter mon classeur noir, le fameux classeur noir, où il y a toutes les informations concernant la législation sécurité sociale. C'est en fait le classeur du technicien, toutes les informations concernant la réglementation, les droits... A partir de là j'ai appris à consulter sur Déclic toutes les informations que j'avais l'habitude de piocher dans mon classeur. Je peux vous dire que le classeur, maintenant il est de côté ! Si j'ai besoin d'une information je vais directement sur intranet. Pourquoi ? Parce que c'est à portée de main, c'est pratique, c'est accessible, c'est convivial. Et puis ça m'embête de tourner les pages. Donc ça s'est très bien passé. Et de plus en plus dans le service les gens prennent l'habitude d'aller sur l'intranet. Il y a encore les anciens, qui lâchent pas leur classeur, au cas où, mais sinon je trouve que ça se passe bien. (Entretien n°3, femme, 28 ans, agent de maîtrise)

Une telle attitude nous rappelle ce que le sociologue Pierre Bourdieu qualifie de *bonne volonté culturelle des classes moyennes* [Bourdieu, 1979], c'est-à-dire le fait pour certains agents sociaux, plutôt dotés de capitaux intermédiaires et en situation d'ascension sociale, d'afficher ostensiblement leur bonne disposition à l'égard des produits de la culture légitime (musique classique, peinture, littérature...). Cela permet de comprendre la logique de cette mise en scène symbolique du rapport à l'informatique, puisque les agents expriment par ce biais leur rapport au travail et en fin de compte leur aspiration à accéder à des positions plus élevées. Dès lors, l'optimisme devient également une expression de ces aspirations :

**Est-ce que vous avez vu une évolution depuis que vous avez intégré le service CMU ?**

Oui. Quand je suis arrivée dans le service, je peux vous dire que c'était du rudimentaire. C'était Word, Excel, mais vraiment le basique. Et j'ai constaté que depuis... deux ans, les personnes au sein même de mon service se lancent beaucoup plus facilement. Alors qu'au départ il y avait beaucoup de réticences. Des craintes, c'était les supports papier avant tout, les notes par écrit, et de plus en plus les personnes laissent tomber l'écrit et se lancent volontiers dans l'informatique. Au début quand je suis arrivée dans le service on gérait les dossiers et on faisait les études par écrit. Nos calculs se faisaient manuellement. On étudiait les ressources des personnes manuellement. Depuis peu j'ai mis en place une feuille Excel qui nous permet de saisir directement les chiffres et les données informatiques sur un tableau, et tout le monde le fait. Quasiment tout le monde le fait. Je trouve que c'est pas mal, c'est une révolution. Les personnes ont beaucoup moins d'appréhensions par rapport à l'outil informatique. Et elles se laissent guider. (Entretien n°3, femme, 28 ans, agent de maîtrise)

Cette description, probablement un peu idéalisée, est proposée par un agent plutôt compétent en matière informatique, du moins dont le rapport à l'ordinateur et au réseau n'est en rien problématique. Le fait qu'elle provienne d'un milieu très populaire, puisque son père est maçon, et donc qu'elle se trouve en situation d'ascension sociale, peut l'inciter à tenir ce genre de discours. Pour certains agents l'informatique apparaît comme l'occasion de valoriser leur activité : pour reprendre le mot de Michel Gollac (cf. séminaire NTIC du 18.12.02), l'informatique est considérée pour toute une série de raisons comme un « grand objet », et les agents espèrent que leur investissement personnel dans l'informatique va eux-mêmes les « grandir ».

## 2- L'imbrication des usages professionnels et des usages créatifs

Pour le responsable communication, le fait de ne pas confier la réalisation de l'intranet à des informaticiens permettait notamment de trouver des « trucs » pour intéresser des agents parfois très peu compétents en informatique au réseau, et en fin de compte à la vie de la caisse.

Il fallait offrir autre chose que des outils de production, c'est-à-dire des contenus plus informatifs, extraprofessionnels, sans lien direct avec l'activité de production. Les exemples les plus couramment cités lors des entretiens sont la demande de congés et le menu de la cantine. L'observation confirme en effet que sauf très rares exceptions (voir point suivant) même les moins compétents des agents parviennent à imprimer une demande de congé ou à consulter le menu. Le fait de proposer ce genre de renseignement ou de service en ligne est censé aider les agents à surmonter leurs appréhensions en face de l'ordinateur, en leur prouvant qu'ils sont capables d'obtenir une information par eux-mêmes. On souhaite les attirer de leur plein gré plutôt que les contraindre. Déclic comporte par conséquent toute une série de rubriques telles que l'actualité du comité d'entreprise, l'association sportive de la CPAM, les promotions, les arrivées et les départs... Dans leur étude consacrée à l'intranet de France Télécom, Valérie Beaudouin, Dominique Cardon et Alexandre Mallard [Musselin et Neuville, 2001 : « De clic en clic, créativité et rationalisation dans les usages des intranets d'entreprise »] explorent cette idée de la coexistence de deux modalités de productivité, l'une classique, mesurable statistiquement, l'autre plus créative, liée à la liberté laissée aux agents d'utiliser et de surfer sur le réseau à leur guise. Cette dualité présente en effet certaines vertus ; elle est notamment pensée comme une manière pour les utilisateurs de se détacher temporairement de leur travail :

**Vous consultez aussi tout ce qui est contenus qu'on pourrait dire extraprofessionnels ?  
Petites annonces, comité d'entreprise, association sportive...**

Oui, j'ai déjà regardé. Le comité d'entreprise j'en fait pas partie, mais par le biais d'une collègue ça m'intéressait d'avoir tel bon, tel truc. J'ai regardé les activités sportives parce que j'en avais entendu parler, j'avais envie de regarder, et vu que c'était gratuit, ça m'intéressait. C'est pas forcément professionnel, et c'est aussi un moment... Parfois on en a marre de travailler, on va sur Déclic. Je veux pas dire que c'est un moment de détente, mais ça peut être vu un peu comme ça. On va voir les actualités, peut-être il y a un truc nouveau, il y a peut-être une note de service... Et puis une fois qu'on est un peu familiarisé avec tous les onglets, les contenus, on se dit « Peut-être qu'il y a un truc nouveau ». Je le vois aussi un peu comme ça. Quand j'en ai marre de travailler sur un truc parfois je vais sur Déclic juste pour voir des images, de la couleur... C'est un peu bête, mais... [...] C'est un peu un moment de détente d'aller sur Déclic, et en même temps c'est super limité, c'est pas Internet. On va pas pouvoir voguer super loin, pendant des heures... Ca va, on va se détendre, mais ça dure trois minutes, parce qu'on a vite fait le tour. Le temps de lire deux ou trois notes. Ca déconnecte pas l'esprit du travail. (Entretien n°15, femme, 22 ans, stagiaire)

Remarquons au passage que cet agent met notamment en avant des considérations d'ergonomie (les images et la couleur), signe que les considérations formelles ne sont pas sans conséquence sur le succès du réseau. Cet extrait illustre aussi le fait que si ces contenus extraprofessionnels permettent de rompre la routine, ils ne sont pourtant pas de nature à mettre en cause la productivité « classiques » des employés : il s'agit tout de même d'un

territoire bien balisé, et pas si étendu que ça. La même interviewée regrettait ainsi le fait de ne pas disposer d'un accès à Internet (seuls certains cadres et agents de maîtrise y ont droit, et sous certaines conditions), alors même que dans le cadre de son activité elle avait besoin de chercher de nombreuses informations qu'elle aurait selon elle trouvées beaucoup plus facilement sur le réseau des réseaux. Dans le même ordre d'idée, la responsable de la plateforme de services estimait qu'elle n'avait pas besoin de surveiller les usages extraprofessionnels de l'intranet auxquels pouvaient s'adonner ses subordonnées : cela n'était pas nécessaire, les accès étant le plus souvent verrouillés. De surcroît, les techniciens étant soumis à des statistiques de production, ils n'ont pas la possibilité de délaissé leur activité trop longtemps. Les risques d'abus sont donc minimes. Et en parallèle, les responsables de service attendent des agents qu'ils mettent à profit les moments creux pour s'informer, se tenir au courant de la vie de la caisse, mais également pour consulter l'information réglementaire, c'est-à-dire pour s'auto-former. De la sorte, la liberté laissée à l'agent de consulter des rubriques plus informatives, voire divertissantes, s'accompagne d'une incitation à approfondir ses compétences. Non seulement ces contenus extraprofessionnels ne menacent-ils pas la productivité de la caisse, mais ils peuvent même l'améliorer en faisant peser en partie le coût de la formation sur les agents eux-mêmes.

Pour autant, les employés n'expriment pas des doléances très précises concernant Déclic. Nous inspirant de l'exemple de l'intranet de France Télécom, nous avons proposé les exemples des forums de discussion, des pages personnelles, et des petites annonces. Aucune de ces propositions n'a vraiment suscité d'enthousiasme de la part des interviewés. Dans certains cas les agents déclaraient même se désintéresser des contenus extraprofessionnels, l'intranet devant rester selon eux un outil professionnel. Il est à noter que ces agents faisaient plutôt preuve d'un degré de maîtrise informatique élevé. Nous pouvons alors supposer que ces personnes n'avaient pas besoin d'incitation particulière pour employer l'outil informatique, étant déjà compétentes. Ces cas ont été rares (deux interviewés ont explicitement adopté ce point de vue) alors qu'à d'autres occasions les interviewés faisaient preuve d'un enthousiasme bien plus net. Malgré tout il est une question à laquelle nous n'avons pas les moyens de répondre : de quelle façon les agents de la caisse utiliseraient-ils l'intranet si le réseau ne possédait pas cette dualité, s'il n'était qu'un outil de travail ? Nous ne pouvons pas prouver que les contenus extraprofessionnels puissent réellement changer l'attitude des agents les plus réfractaires à l'informatique, et de manière générale il semble que le succès de l'intranet dépende également d'autres facteurs, qui ne tiennent plus aux choix de conception mais aux

caractéristiques sociales des agents. Le fait que les interviewés aient déclaré en majorité éprouver un certain intérêt pour les contenus extraprofessionnels nous laisse en tout cas penser que ces contenus sont une condition nécessaire, mais pas suffisante, du succès du réseau. C'est en effet une autre des caractéristiques de l'informatique en tant qu'objet culturel que d'apparaître facilement comme un objet de divertissement, qui permet aux agents de marquer une pause, sans pour autant avoir besoin de les couper réellement de leur activité.

### 3- Les stratégies de contournement

La mise en ligne des outils de production ne signifie pas que les agents de la caisse se trouvent démunis de toute marge de manœuvre quant à l'organisation pratique de leur activité. Le sociologue américain Erving Goffman [Goffman, 1968] nous explique en effet que dans toute institution, quel que soit le degré de contrainte, les agents sociaux conservent toujours une certaine autonomie, que tous les comportements ne peuvent pas être prévus ni encadrés. Goffman concentre son étude sur le cas des hôpitaux psychiatriques, et propose une analyse détaillée de tous les détails de la vie quotidienne des pensionnaires, de tout ce qui leur permet de contourner, voire de s'affranchir, des règles de l'institution. Il en va de même dans une CPAM : dans de nombreux cas, les agents réfractaires à l'usage de l'informatique en général, et de l'intranet en particulier, parviennent à masquer ou à compenser leur incompetence en développant des stratégies de contournement et d'évitement. Il est vrai qu'à la caisse, l'introduction de l'informatique a été vécue assez difficilement, parfois même comme un traumatisme :

**Et comment a évolué l'attitude des agents de la caisse sur cette période ? Parce que vous commencez à avoir une assez longue expérience de l'informatique...**

C'est justement ce qui m'a agacé par rapport à mes collègues que j'appelle justement les dinosaures parce qu'ils sont... Ils sont très durs ! (rires) On va dire ça comme ça. Il y en a, l'intranet, à part pour regarder le menu de la cantine, ils l'utilisent peu. Pour être tout à fait claire, il y en a une bonne partie qui à mon avis ne sont jamais allés au-delà de ça, des allers et venues, des promos, etc. [...] Il y en a à mon avis ils ont jamais dû dépasser ce portail-là, et ils le dépasseront jamais. Parce que ça ne les intéresse pas. A tel point d'ailleurs que le lundi matin, le premier boulot de certains c'est d'imprimer le menu de la semaine. (rires) Moi ce sont des choses que j'ai un peu de mal à gérer, alors je les appelle les dinosaures, je dis que c'est Jurassic Park ! C'est un peu ce qui me paniquait par rapport aux agents de réserve, la personne qui est venue. Mais elle s'est très bien intégrée, parce qu'elle venait d'un service de production, et quand on lui a dit elle a été volontaire pour venir sur la plate-forme et faire un remplacement pendant un congé de maternité. C'est elle qui s'est très bien adaptée, comme quoi il y a de l'espoir pour tout le monde ! (rires) C'est vrai que c'est utilisé soit complètement par les uns, soit pas du tout par les autres. Je crois qu'il y a pas de tranche intermédiaire. Avant nous avions un classeur noir, avec infos, tarifs, etc. Ce classeur noir, on devait à un moment donné le rendre, c'est-à-dire s'en débarrasser parce qu'il n'y avait plus de mise à jour papier, mais je peux vous garantir que certains agents l'ont

conservé, parce qu'ils ne savent pas aller dans la Doc Perm sur intranet. Ils n'iront jamais, ils ne peuvent pas, c'est au-dessus de leurs forces ! Ils sont de moins en moins nombreux. C'est vrai que c'est aujourd'hui. Quand on a commencé, il y a dix ou quinze ans, la télétransmission, et quand la production elle aussi est passée à l'informatique [...], il y a des agents qui en ont été malades pendant des mois et des mois, qui ont eu beaucoup de mal à passer le cap supérieur. Et il y en a qui n'y sont toujours pas arrivés, qui n'y arriveront pas. Il y en a qui sont totalement réfractaires. On a quand même des cas qui sont allés en médecine du travail, ou des choses de ce type-là, parce que l'informatique ça les perturbait... Ca a été dans d'autres boîtes aussi, mais chez nous ça a été particulièrement flagrant. C'est vrai qu'au départ quand on a commencé la télétransmission, on passait quand même un peu pour des allumés. Maintenant ça fait partie du quotidien, soit on l'utilise, soit on l'utilise pas, mais ça existe. On le rejette plus. Eventuellement on l'utilise pas, ou on l'utilise a minima, mais on le rejette plus. Mais au début c'était rejeté. C'est-à-dire que les débuts de tout ce qui était documentation sur l'intranet, pendant pas mal d'année on a eu le double support, le support informatique et le support papier, c'est vrai que quand je suis arrivé ici, j'ai un agent de maîtrise qui est issu d'un service de production qui n'avait jamais ouvert l'intranet. Alors que c'est quelqu'un qui est dynamique et performant autrement, elle ne l'avait jamais utilisé, elle n'allait jamais chercher une info. Maintenant elle n'a plus le choix. Elle s'en sert très bien, elle le maîtrise parfaitement, il y a pas de problème, mais elle ne l'avait jamais utilisé. Dans ce service ils sont un peu spéciaux... (rires) (Entretien n°4, femme, 48 ans, cadre)

Nous pouvons constater dans cet extrait que la situation de la caisse s'est améliorée sur le long terme. Les cas de rejet absolu ne sont plus à présent que minimes. Nous ne pouvons pas affirmer qu'ils n'existent plus du tout : la volonté de demeurer dans un service très peu informatisé comme le service courrier peut être comprise une forme très poussée d'évitement. Mais l'informatique semble ne plus avoir cet aspect traumatisant qui selon cette interviewée aurait poussé certains employés à se mettre en congé de maladie. Ceci dit, il ne s'agit toujours pas d'un outil facilement accepté par l'ensemble des agents. Et si le refus total n'apparaît plus vraiment comme une option, les agents réfractaires à l'informatique sont encore susceptibles de développer toute une série de stratégies de contournement et d'évitement, qui leur permettent soit de faire autrement, soit de ne pas avoir à se confronter au ordinateur. Ceci se constate tout d'abord dans l'usage qui est fait des contenus extraprofessionnels de Déclic : plus la consultation est optionnelle, et plus facilement nous pouvons juger de la bonne volonté des agents. Les agents réfractaires ont eux tendance à justifier la non consultation en invoquant des arguments de productivité :

On se prend pas le temps. Comme je vous dit, ça met du temps, et évidemment on va pas rester des heures à regarder tout ce qui est marqué, alors que le boulot nous attend. La plupart, celle qui font l'ouverture, elles ont mille enveloppes à ouvrir par jour, on va pas encore passer du temps, perdre, entre guillemets, à regarder ce qui se passe là. Et puis même quand il y a des informations capitales, on les apprend autrement.

**C'est-à-dire ?**

Radio caisse ! (rires) (Entretien n°18, femme, 39 ans, agent de maîtrise)

En même temps qu'elle rationalise le non recours à l'intranet, cet agent indique une voie de contournement : à la recherche d'information sur le réseau peut être substitué le bouche à oreille (« Radio caisse »), même si ce moyen d'information comporte bien entendu toute une série d'inconvénients. Elle peut n'être informée que bien longtemps après ses collègues, l'information peut être déformée, sa source inconnue... Mais cette gêne est minime par rapport au soulagement de ne pas avoir à utiliser Déclic. Cette autre interviewée propose une explication tout à fait comparable de la non consultation :

**En ce qui concerne les agents dont vous avez la responsabilité, vous les incitez à aller chercher l'information ?**

Oui, bien sûr. Mais je vous dis, c'est une question de temps, ils n'ont pas toujours le temps matériel de chercher. Ils viennent plutôt me voir moi, puisque je suis une ancienne, j'ai pas mal de connaissances, ou les agents de maîtrise. Ils se prennent le temps de rechercher, et de les informer dans leur recherche, ce qu'ils ont trouvé, et ainsi de suite. Et c'est parce que par leurs statistiques ils sont limités dans le temps. Donc ils se prennent pas le temps de chercher, c'est surtout ça. Sinon ils chercheraient encore plus souvent. Mais là ils ont pas le temps, donc ils appellent l'agent de maîtrise, « écoute j'ai un problème, regarde, tu pourrais... » Voilà, c'est comme ça. (Entretien n°6, femme, 58 ans, cadre)

Dans ces deux cas, la non consultation est justifiée par un manque de temps, c'est-à-dire par une exigence de productivité. Le temps constitue une ressource rare, qui doit être avant tout consacrée au travail, d'autant plus que les agents sont soumis à des statistiques de production. Pour qu'une telle explication soit tout à fait valable, il faudrait vérifier cette affirmation selon laquelle les agents ne sont pas en mesure de dégager dans une journée de travail la quinzaine de minutes que la direction de la caisse les encourage à consacrer à l'intranet, de façon à se tenir informé de la vie de l'établissement, de l'évolution de la réglementation, etc. En l'état actuel des choses, il ne nous est pas possible de procéder à une telle mesure. En revanche, nous pouvons constater que les agents évoquent en l'occurrence une contrainte de productivité *que leur hiérarchie ne considère pas leur imposer*. C'est-à-dire qu'autant le responsable télématique que le responsable communication, et même le sous-directeur de la CPAM, encouragent les agents à consulter régulièrement Déclic, lors par exemple d'une pause. Les agents sont ainsi censés se tenir informés, voire s'auto-former. Les agents les moins compétents pourraient de cette façon approcher l'outil de manière plus facile, plus décontractée. Mais l'on constate que cet usage optionnel est rejeté par certains agents, lors même que leur hiérarchie considère les y encourager. Cette justification du non usage par l'exigence de productivité constitue une première voie d'évitement. Il est à noter que les agents déclarent très rarement ne pas utiliser l'intranet par manque d'intérêt. Ce peut être un effet de la situation d'entretien (on ne veut pas laisser entendre qu'on ne se sent pas concerné

par la vie de la caisse), mais nous pouvons également considérer que les agents sont d'autant plus susceptibles de délaisser le réseau qu'ils sont eux-mêmes convaincus de ne pas avoir la possibilité matérielle de lui consacrer leur temps. Le manque de temps n'est pas qu'une excuse, c'est aussi la façon dont des agents qui considèrent les contenus extraprofessionnels comme fondamentalement improductifs, conçoivent eux-mêmes leur activité. Ils peuvent avoir davantage tendance que leurs collègues plus compétents à considérer l'informatique comme un objet de divertissement, et par conséquent, ses expressions les moins formalisées (en l'occurrence les contenus informatifs disponibles en ligne) comme inutiles du strict point de vue professionnel.

Une deuxième stratégie de contournement consiste à automatiser les modes de consultation du réseau, à établir des routines qui permettent de réduire la consultation au strict minimum. Cela explique que mêmes les agents les moins compétents soient en mesure de consulter les informations considérées comme les plus importantes, à tout le moins celles qui reviennent le plus systématiquement dans les entretiens, à savoir le menu de la cantine et la demande de congés. Nous n'avons pas eu l'occasion d'assister directement à ce type d'usage de l'informatique durant notre enquête de terrain, mais il en a été fait mention à diverses reprises, notamment lors des échanges plus informelles, le plus souvent après l'entretien proprement dit, une fois le microphone coupé. La procédure la plus commode et la plus simple consiste à imprimer toute une liasse de demandes de congé, de façon à se constituer un stock et à ne pas avoir à retourner sur Déclic à chaque demande. Une étude plus poussée permettrait éventuellement de mettre au jour les différentes techniques de consultation auxquelles un agent peut avoir recours afin de « simplifier » (de son point de vue) l'utilisation du réseau. Nous pouvons poser l'hypothèse que les agents les moins compétents en informatique sont les plus susceptibles d'avoir recours à des procédures « standards », à des routines, tout en évitant tout usage « expérimental » de l'ordinateur. Les tâches les plus courantes peuvent être accomplies sans trop de problème, mais tout usage imprévu entraîne de sérieuses complications. L'utilisateur incompetent et inexpérimenté est souvent aussi celui qui a le plus peur de la machine, peur de l'endommager, de commettre une erreur, et donc celui qui limite le plus son usage :

**Quelle place occupe l'outil informatique dans votre travail ?**

Maintenant ? C'est quotidien. On s'en sert comme d'un papier et d'un crayon. Mais je m'en sers pas comme les jeunes, pas comme les autres. C'est-à-dire que contrairement à d'autres rédacteurs, il y en a qui tapent tout de suite leurs lettres, moi j'aime bien encore le crayon et le papier. Et après

je donne à une secrétaire qui me la tape. J'utilise que les lettres-types qui sont préenregistrées, j'ai plus qu'à compléter. J'ai eu une petite formation Word, ça je sais faire, mais je sais pas faire autre chose. Dès que je dois faire quelque chose, je panique ! (rires) C'est pas terrible, mais pour le reste je sais aller dans tout ce qui est créé par [le responsable télématique]. C'est bien présenté, chaque fois on a une note, je sais chercher ce que je dois chercher. Même si des fois il me faut plus de temps qu'un autre... Chaque fois on a été bien suivi, on a des notes pour accéder à la Doc Permanente, comment il faut faire... On y arrive, je pense. (rires) (Entretien n°9, femme, 49 ans, secrétaire)

De la même façon, le recours au papier constitue toujours une voie d'évitement. Malgré les efforts de la direction, tout support papier n'a pas disparu de la caisse. La responsable du service courrier nous explique notamment que ses agents continuent à remplir leurs demandes de congé à la main, alors que les formulaires sont disponibles en ligne. Certains agents se sont même débrouillés pour conserver les outils dont ils disposaient préalablement à la mise en place de Déclic :

**Vous avez gardé votre classeur noir ?**

Oui. [Le responsable télématique] m'a déjà grondée ! (rires) Ca va plus vite, on trouve de suite. Le reste, le temps que j'y aille... Il y a des choses qui sont trop longues, dans la recherche. La plupart des cas on avait un coup de fil, il fallait qu'on réponde vite, surtout nous avec le Minitel, on peut pas dire « Où est-ce que c'est ? » Il faut trouver vite. Et je trouve que c'est pas facile à rechercher. Je préfère chercher avec le document papier, avec le téléphone à côté, et dire « un instant », et puis je cherche. Ca changera peut-être, mais pour certains c'est peut-être plus long que pour d'autres... (Entretien n°9, femme, 49 ans, secrétaire)

De manière intéressante, l'intranet n'est pas ici considéré comme un atout, mais plutôt comme une gêne, voire une perte de temps. Cet autre agent tient un discours semblable concernant l'ensemble de son service :

Dans le temps on avait une documentation personnelle, qui a été mise en place dans intranet.

**C'est le fameux classeur noir ?**

Oui, c'est le classeur noir. Que j'ai toujours ! (rire) Je vous le dis franchement, parce que je trouve... Je cherche, on peut pas dire que je ne cherche pas, je trouve plus rapidement dans le classeur noir. (rires) C'est vrai que quand vous êtes au téléphone, vous avez un coup de fil, quelqu'un vous pose une question, j'ai pas le temps d'aller dans intranet. Et je l'ai depuis que je liquide, ce classeur. Je peux vous dire que ça fait un bail ! Mais c'est là où intranet nous sert beaucoup. Et les liquidateurs n'ont plus le classeur noir, la plupart. Je sais pas s'ils l'ont encore, et eux c'est intranet, ils ont pris le pli de chercher. C'est pas un gain de temps. Ils ont des délais à respecter, alors s'ils commencent à chercher... C'est principalement les agents de maîtrise, qui ont un peu plus de temps, qui n'ont pas de statistiques, aussi. Les liquidateurs ont des statistiques, et on a des délais qu'on nous impose, de plus en plus restreints. Mais quand ils ont le temps, ou quand ils ont un cas vraiment difficile, ils le mettent de côté, et après ils cherchent. (Entretien n°6, femme, 58 ans, cadre)

L'exigence de productivité est à nouveau citée, de même que la difficulté de consultation. Il convient toutefois de préciser que cette difficulté n'existe pas en soi, mais

uniquement relativement à l'incompétence informatique de certains agents, dont elle est en fait le produit. L'informatique n'est compliquée que pour ceux qui ne la maîtrisent pas. Il est encore une donnée à signaler, même si nous n'avons pas pu la mesurer de manière systématique lors de notre enquête : la place des agents dans la hiérarchie semble influencer sur leur obligation d'utiliser l'informatique. C'est-à-dire que là où un technicien ne peut compter que sur sa propre compétence informatique, un cadre ou un agent de direction peut solliciter l'aide de ses subordonnés, d'une secrétaire, etc. Un agent très haut placé dans un organigramme peut de la sorte, en mobilisant divers types de ressource, en profitant de l'aide d'un assistant... éviter d'avoir recours à l'informatique. Cela se constate déjà aux niveaux des cadres, mais semble nettement plus significatif à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie. Ce qui ne signifie aucunement que la direction n'applique pas à elle-même les recommandations qu'elle adresse à ses agents, mais simplement qu'en fonction des ressources dont on dispose au sein d'une organisation, on est plus ou moins *obligé* d'utiliser le ordinateur.

Nous avons ainsi constaté que Déclic était loin d'être un dispositif univoque, tant dans l'idée que s'en font les différents agents de la caisse que dans leurs usages. Il reste alors à déterminer quelle est la variable la plus explicative en ce qui concerne le rapport des agents au réseau. La position hiérarchique ou l'âge ne permettent pas d'expliquer ces différences de manière satisfaisante : un cadre peut avoir plus de mal à utiliser l'informatique qu'un agent de maîtrise ou un même un simple technicien, et un employé relativement âgé peut faire preuve d'une importante compétence informatique. Pour comprendre tout à fait la façon dont les agents parviennent ou non à s'approprier l'intranet, il nous faut à présent considérer les logiques d'apprentissage propres à l'informatique de réseau.

### **III- Informatique de réseau et logiques d'apprentissage**

L'informatique de réseau repose sur un paradoxe : alors qu'elle requiert un degré de compétence relativement faible, en fait les agents sociaux l'abordent avec toutes les difficultés qu'ils éprouvent dans leur rapport à l'informatique en général. La simple navigation sur un réseau, la simple consultation, constituent des usages d'une grande simplicité formelle : il n'est pas nécessaire de connaître un grand nombre de commandes, et il est encore moins nécessaire de connaître quoi que ce soit à la programmation. Pour autant, les entretiens menés

à la caisse nous permettent de constater que les agents les moins compétents en informatique ne considèrent pas l'intranet comme plus simple à l'usage que n'importe quelle autre application. Est-ce à dire que l'idée du service télématique selon laquelle la mise à disposition de contenus extraprofessionnels permettrait d'attirer vers Déclic des agents peu compétents serait erronée ? Pas réellement. Le problème est plutôt que pour se rendre compte de l'intérêt desdits contenus les agents doivent déjà faire preuve d'un degré de maîtrise minimal. Ce qui signifie que le succès du réseau dépend nécessairement de la compétence informatique préalable des agents, et ce quelle que soit la qualité du produit proposé, qualité qui constitue une condition nécessaire, mais non suffisante. Par conséquent, compte tenu des écarts de compétence entre agents constatables empiriquement, la question essentielle est celle de la formation de la compétence informatique, c'est-à-dire de l'apprentissage. Outre l'acte d'apprendre en tant que tel, cela concerne également le rapport entre usages privés et usages professionnels de l'informatique, qui sont très largement complémentaires, mais également les échanges quotidiens entre agents, les relations concrètes au sein des services.

## **A- Compétence informatique et dispositions à apprendre**

### **1- Les modes d'acquisition de la compétence informatique**

Comment la compétence informatique vient-elle aux agents sociaux ? L'informatique constitue un savoir un peu particulier, dont l'enseignement formel n'est pas généralisé. Par conséquent, l'autodidaxie constitue une voie d'accès particulièrement courante. Dans le même temps, l'informatique se rapproche par bien des points du savoir scolaire, et donc de la culture légitime [Baudelot et Gollac : 2000]. Or de nombreux sociologues, à la suite des travaux de Pierre Bourdieu [Bourdieu et Passeron : 1970], ont souligné le caractère socialement constitué et donc fondamentalement inégal du rapport à l'institution scolaire. Le succès scolaire, l'acquisition du savoir, dépendent de manières d'être et de manières de faire qui paradoxalement ne sont pas enseignées à l'école, qui en fin de compte ne fait qu'enregistrer et reproduire des inégalités qui sont extérieures. On peut reprocher à ces travaux leur caractère structuraliste et déterministe, toujours est-il qu'ils ont l'avantage de mettre l'accent sur le rapport entre savoirs scolaires, donc en théorie identiques et accessibles à tous, et inégalités culturelles et sociales. Dans le cas de la CPAM, cela se traduit clairement dans le rapport des agents à l'informatique et à l'intranet. Rappelons à nouveau qu'on constate un très fort

parallélisme entre les usages de l'informatique en général et de l'informatique de réseau en particulier. Il n'y a donc pas lieu de chercher à définir une compétence spécifiquement réticulaire.

Chronologiquement, la première voie d'accès à la compétence informatique est l'apprentissage professionnel, sur le lieu de travail. Il est en général le fait d'agents assez âgés, qui ont participé aux premières vagues d'informatisation, parfois dès les années 70 :

#### **Comment ça s'est passé du point de vue matériel ? Logiciels, machines, mode de travail...**

Au départ il y avait une formation qui a été assumée. Si on part du tout début, l'informatique c'était Opta. Qu'est-ce que ça veut dire ? C'était une écriture, l'informatique c'était lu tout en bas au sous-sol. Ça date, il y a vingt, vingt-cinq ans. Lors de l'introduction, ils cherchaient ce qu'on appelait des moniteurs. C'était des formateurs, dont je faisais partie, et nous étions à la base, à la formation des gens. Ils avaient une formation préliminaire, et après ils étaient plus ou moins maternés, pour qu'après ils puissent de manière autonome s'affirmer et faire la tâche. Ça c'était sous Laser, après sous Progrès en 99 là également nous avons une formation par le service informatique. Il me semble que c'était huit jours. C'était une période courte, mais néanmoins satisfaisante, puisque après nous pouvions travailler de manière autonome. Mais comme dit, il y avait cette spécialisation. Que nous n'avions pas avant, avant il fallait tout savoir. Après nous avons été éclatés entre les différents services. Et c'était déjà à l'origine, vous choisissiez soit la liquidation, soit la gestion. Et on choisissait les tâches qui incombaient, on était sûr de pouvoir mener à bien la spécialisation. (Entretien n°5, homme, 45 ans, agent de maîtrise)

Il est intéressant de constater que dans ce cas, le degré de compétence informatique est directement corrélé à l'ancienneté, et donc à l'âge des agents. En effet, il s'agit le plus souvent de volontaires, qui ont commencé à s'investir dans l'informatique à un moment où elle était encore peu répandue. Cet investissement procède d'un intérêt particulier pour le ordinateur, et ces agents sont également les plus susceptibles de s'être intéressés précocement à l'informatique dans la sphère privée (voir ci-dessous, point B). Ainsi, l'autodidaxie et l'apprentissage sur le lieu de travail n'empêchent en rien les agents de développer une véritable compétence informatique. En revanche, nous constatons qu'une approche précoce, mais contrainte, de l'informatique ne produit pas les mêmes effets :

#### **Qu'est-ce qui vous a incité à vous investir dans ces processus d'informatisation ?**

Rien. On m'a rien demandé, on m'a choisie. [...] A l'époque, en 86, quand on a passé vraiment sur l'informatique, là ils ont cherché six personnes pour faire ce qu'on appelait la montée en charge, puisqu'on était vraiment sur papier, en 86. [...] Ils ont cherché des volontaires, vous saviez pas ce que c'était. On était ce qu'on appelait des monitrices. On a eu trois ou quatre jours de formation, et après chaque fois que les autres passaient en formation, nous on travaillait sur écran. Toute la journée on montait en charge ce qu'il fallait mettre déjà en mémoire. Et après, chaque fois que les gens descendaient de formation, on restait avec eux. On a fait la formation pendant un an et demi comme ça. Là on était volontaires. Mais sans savoir ce qui nous attendait, pour changer. Parce qu'au bout de quinze ans vous avez envie de changer de boulot. On a fait ça en 86, après je suis partie en 93, là j'ai été mutée d'office. Sans savoir pourquoi, mais c'est secondaire. [...] Je suis

revenue en 98, la montée en charge de Progrès ça a été en 2001, je crois, ça fait deux ans qu'on est sur Progrès. Là on nous a désignées d'office. Vous dites oui... C'est pas déplaisant, à partir du moment où vous avez un nouvel outil de travail, ça peut être que mieux de toute façon. Au départ vous avez une formation de trois jours, et après sur le terrain vous vous démerdez. Il y a toujours des problèmes, de toute façon, ça se passe pas tout seul. La formation c'est une chose, la mise en place c'est une autre. On m'a désignée, on nous désignées, on avait pas le choix. On m'a mise en gestion, on nous demande pas notre avis, c'est clair. A la limite on nous a mises là comme ça. Ici vous êtes dans une institution, vous ne dites jamais non. A la limite on vous dit « est-ce que ça te plairait ? » Si vous dites non... C'est d'office. De toute façon on aime ce qu'on fait ! Je pense qu'ils savent les gens qui sont prêts à donner d'eux-mêmes. Maintenant je sais pas si je le ferais encore ! (rires) Honnêtement, je me suis beaucoup investie, je sais pas si je le ferais encore. C'est une institution, vous êtes dans une administration, vous n'êtes qu'un numéro. Comment je peux vous dire ? On vous impose et vous exécutez. Il faut pas se rebiffer. Je suis très contestataire. [...] Je me laisse pas faire, et c'est très mal vu. Dans une institution comme la caisse primaire c'est très mal vu. Ça n'empêche pas que j'aime mon travail et que j'aime l'équipe avec laquelle je suis, et que j'ai des liquidateurs, des agents super, et ça tourne bien. (Entretien n°16, femme, 51 ans, agent de maîtrise)

Contrairement à l'interviewé précédent, cet agent reconnaît entretenir un rapport plutôt problématique à l'informatique. Ceci paraît lié au fait qu'elle l'a abordée en partie contrainte, et n'en a pas fait un centre d'intérêt personnel (elle utilise très peu l'ordinateur en-dehors de la CPAM). Il convient également de préciser l'existence d'un clivage sexuel au niveau des agents plutôt âgés : les hommes font preuve en moyenne d'un degré de compétence informatique plus important que les femmes. Cette différence semble s'estomper dans les jeunes générations, ce qui peut s'expliquer à la fois par une meilleure formation pour les deux sexes, mais également par le fait que l'informatique est nettement plus répandue aujourd'hui que dans les années 70 ou 80, et de ce fait constitue moins un outil de distinction sociale.

Alors que les agents plutôt âgés ont en général abordé l'informatique sur leur lieu de travail (c'est-à-dire à la CPAM, puisqu'une grande partie de ces agents ont effectué la totalité de leur parcours professionnel à la caisse), les employés plus jeunes ont eux commencé à utiliser l'informatique durant leurs études. Pour autant, ces agents ont rarement suivi des cours d'initiation à l'informatique proprement dits, mais ont plutôt eu à utiliser l'ordinateur pendant leur cursus, en tant qu'outil de travail. La compétence informatique n'est donc pas liée à un apprentissage formel, mais semble constituer un sous-produit du capital culturel et scolaire : le fait de disposer d'un certain bagage scolaire donne à penser que l'ordinateur n'est pas un outil inaccessible, ou trop compliqué. En fonction des ressources dont il dispose, un agent se sentira plus ou moins légitime et capable d'utiliser l'informatique. Il en aura moins peur, et aura moins tendance à penser : « Ça n'est pas pour moi ». Cette interviewée explique l'apport d'un enseignement formel :

**Donc en fait c'est uniquement au niveau de l'école de commerce que vous avez commencé à avoir une approche structurée de l'informatique ?**

Avant j'utilisais ça surtout pour taper des choses, puisque ma mère faisait un métier, alors elle me demandait de taper des trucs. Donc c'est plutôt de la frappe, ça j'aimais bien. Et sinon il y avait Internet. Surfer, avoir un mail, échanger du courrier avec des copains, chatter, etc. Mais disons que c'est en école de commerce où j'ai vraiment appris que c'était vraiment un outil de base, un outil dont on pouvait pas se passer, pour exercer un métier de tous les jours. Tout ce qui est commerce, marketing, finance, tout ça. Et ayant des cours assez poussés en Excel, etc., j'ai découvert des fonctionnalités que j'aurais jamais imaginées, des programmations, ce genre de truc. Maintenant je suis contente, j'essaie toujours d'en apprendre plus. Même si je sais que je serai jamais une pro, je trouve ça super important. Rien que là, 90% de ma journée je suis sur ordinateur. Et c'est aussi un outil de communication, interne, externe... Je connais un agent de direction qui utilise pas du tout l'ordinateur. Quand je dis pas du tout, je sais même pas si elle sait l'allumer. Mais je me demande comment c'est possible à ce niveau-là, parce qu'elle est correspondante avec la CNAM, elle est tout le temps en déplacement. En plus quand elle est en déplacement elle appelle tout le temps sa secrétaire, parce qu'elle sait pas utiliser, Internet... Même pas Internet, même Word. Je trouve ça aberrant. Parce qu'avec l'informatique, Internet, intranet, on est autonome. On peut faire les choses en temps réel. (Entretien n°15, femme, 22 ans, stagiaire)

La compétence informatique est acquise durant la scolarité, et encore plus dans l'enseignement supérieur. L'apprentissage formel renforce cette compétence, sans être en soi incontournable. En outre, plus un agent est compétent, plus il aura tendance à considérer l'ordinateur comme quelque chose d'important, et donc l'incompétence et la non utilisation comme difficilement compréhensibles. La direction de la CPAM semble avoir intégré l'importance du parcours scolaire dans sa politique de formation : les nouvelles embauches se font systématiquement à bac+3. De la sorte, la caisse s'assure de disposer d'agents dotés d'une compétence informatique minimale :

Il faut savoir que les téléconseillers, ce ne sont que de nouvelles embauches. Enfin, nous avons deux agents de réserves qui sont là parce qu'on déplore quatre congés de maternité simultanés ! (rires) Donc on a eu deux agents qui sont venus de la gestion pour nous aider, mais ça se passe très bien, et elles s'y sont bien mises, alors que ce sont des agents qui étaient dans des centres de prestation, où on est très réticent, très frileux par rapport à ces technologies-là. Donc les téléconseillers ont tous été de nouvelles embauches, il y a dix-neuf nouvelles embauches. Donc en fait ils n'ont pas eu le temps de prendre le mauvais pli, ils n'ont pas eu le temps d'être pollués par les anciens. (rires) En sachant qu'ils sont arrivés sur la plate-forme, ils ont été formés sur le site, et ils ne sont jamais sortis de leur bulle ! Donc on essaie de ne pas les gêner. (Entretien n°4, femme, 48 ans, cadre)

Le fait que les nouveaux employés commencent à travailler directement sur ordinateur peut éventuellement jouer un rôle, en les incitant à considérer l'informatique comme une technologie de production « normale », dont ils n'ont pas de raison de se méfier, mais cela est certainement moins déterminant que le capital scolaire dont ils disposent, qui constitue la variable essentielle de la compétence informatique, et donc de la disposition à utiliser cet outil. Ceci légitime tout à fait la politique de recrutement de l'organisation, dans la mesure où il

paraît le plus souvent difficile de compenser a posteriori un défaut en matière de formation initiale, surtout dans la mesure où il ne s'agit pas de savoirs formels.

## 2- La compétence comme facteur explicatif de l'intérêt

Le sens commun tend à considérer que la compétence dépend de l'intérêt que l'on porte à une activité particulière. Nous maîtriserions tel domaine du savoir parce que nous nous y intéresserions, parce que nous aurions envie d'en savoir davantage. Du point de vue sociologique, cette explication est insatisfaisante, dans la mesure où elle considère l'intérêt comme une variable autonome, et donc elle-même inexplicable. Dans le domaine de la science politique, tentant d'expliquer l'intérêt différencié des agents sociaux pour la politique, mais également les différences de compétence politique, Daniel Gaxie [Gaxie : 1978] a proposé l'explication inverse : ce n'est pas parce qu'ils s'intéressent à la politique que les agents sociaux la comprennent, mais c'est parce qu'ils la comprennent que les agents sociaux s'intéressent à la politique. La compétence détermine l'intérêt, et non l'inverse. Nous pouvons appliquer un raisonnement similaire au cas de l'informatique : être compétent, cela signifie comprendre ce qu'il est possible de réaliser à l'aide d'un ordinateur, c'est ne pas considérer l'informatique comme quelque chose d'à ce point compliqué qu'on ne soit pas capable de s'en servir, c'est éventuellement vouloir en savoir plus... Ceci a des implications très concrètes en ce qui concerne la définition d'une politique de formation informatique : des agents très incompetents sont peu susceptibles de faire preuve de la motivation nécessaire pour apprendre à maîtriser l'outil. Le lien entre compétence et intérêt se traduit dans la manière dont les interviewés évaluent un dispositif informatique. Concernant l'intranet, un agent incompetent aura tendance à se contenter de considérations plutôt neutres et générales, ou à ne considérer qu'un aspect du réseau, en fonction de ses centres d'intérêts propres :

### **Quelles évolutions vous avez vues depuis que le système a été mis en place ?**

Je sais pas. Evolutions... Il y a toujours des choses nouvelles qui se rajoutent, c'est vraiment l'information de tout le monde. Pour moi c'est comme un journal, il y a des choses qui se rajoutent, et qui permettent aux liquidateurs, aux techniciens, à toutes les personnes de la caisse d'être au courant de tout. C'est ça qui est très important. En matière de sport, même si le personnel ne suit pas, parce que je m'occupe du sport au niveau de la caisse primaire. Là aussi on a réussi à mettre en place, c'est [le responsable télématique] qui a mis en place un programme en ce qui me concerne. Chaque fois qu'il y a une manifestation sportive, les gens sont informés. C'est vraiment l'information de tout le monde. Personne ne pourra dire « je ne savais pas », parce que ça y est. Bien que les gens ne lisent pas, je vous le dis franchement, la moitié du temps ils ne lisent pas. Vous pouvez leur mettre l'information, ils ne sauront de toute façon pas. Ils ne se prennent plus le temps de lire. (Entretien n°6, femme, 58 ans, cadre)

Dans cet extrait, l'évaluation est de surcroît principalement quantitative. A l'inverse, un agent compétent proposera une description plus détaillée et davantage qualitative :

**Comment a évolué l'intranet ces dernières années ?**

Il est de plus en plus complet, il y a de plus en plus de rubriques. Elles sont de plus en plus faciles d'accès, puisque maintenant les raccourcis sont déjà sur le portail d'accueil, ce qui n'était pas le cas au début. Au début il fallait quand même faire des recherches. C'est beaucoup plus convivial. Je le trouve très convivial, par rapport à l'esthétique, par rapport à plein de choses. C'est surtout au niveau de l'utilisateur, il est beaucoup plus facile d'utilisation qu'il ne l'était au démarrage. Il y a beaucoup plus de choses, je crois que tout y est maintenant. Tout ce qu'on a ici dans la maison comme outil de production, ils y sont tous. (Entretien n°4, femme, 48 ans, cadre)

Précisons à nouveau que les modalités pratiques de l'enquête incitaient les interviewés à formuler des jugements plutôt positifs. Ceci dit, l'intérêt pour l'informatique n'engendre pas nécessairement un enthousiasme sans borne. Si l'incompétence entraîne du désintérêt, qui se traduit lui-même en scepticisme (« L'informatique c'est compliqué, ça ne marche jamais, et ça nous attire sans cesse des ennuis. »), la compétence fonde directement le sens critique dont font preuve les agents :

**Comment vous jugez l'intranet du point de vue de l'ergonomie et de la facilité d'utilisation ?**

Ca va, ça pourrait être un peu plus joli... Facilité d'utilisation... (hésite)

**Est-ce qu'il soutient la comparaison avec ce que vous aviez dans votre école, par exemple ?**

C'est pas les mêmes genres. Après il y a aussi des chartes graphiques, je pense que ça respecte une charte spécifique à ici. Non, c'était le même genre. En plus joli... Ca va. Mais j'ai pas assez d'expériences d'intranets différents pour comparer. Quand on voit l'interface du CE, c'est ludique, on a envie de regarder. On voit d'autres trucs... Même ce qui est généralités, RH... Rien que la façon dont c'est écrit, ça donne pas vachement envie d'y aller. C'est une écriture toute simple, de l'Arial ou je sais pas. C'est tout bête, il devrait peut-être y avoir plus d'icônes, plus de couleurs... Je pense que ça va se faire au fur et à mesure. Sinon je pense que pour naviguer c'est assez simple. Je trouve que quand on clique sur Actualités, les différents onglets apparaissent pas assez clairement. Les notes de services, c'est écrit trop petit, ça saute pas aux yeux. Ou alors il devrait y avoir des effets d'animation... Je sais pas... (rires) (Entretien n°15, femme, 22 ans, stagiaire)

En fin de compte, nous pouvons relever l'existence d'un processus circulaire, un cercle vertueux de la compétence informatique : la compétence engendre de l'intérêt, qui lui-même se traduit en volonté d'apprendre, qui permet à l'agent d'accroître sa compétence... Dès lors, il paraît logique que les agents déjà compétents soient également les plus susceptibles de solliciter des formations informatiques :

**Quel genre de formation vous avez eu pour l'intranet ? Rien du tout ?**

Il y en a eu, mais à ma demande. J'ai été demandeuse de formation, parce qu'au départ j'ai appris sur le tas. De part mon cursus universitaire je n'ai jamais eu de formation informatique, j'ai appris par moi-même, et aujourd'hui encore je fais par moi-même. J'ai eu des formations ici à l'intérieur de la caisse, des formations Excel, initiation puis perfectionnement, mais en-dehors de ça... (Entretien n°3, femme, 28 ans, agent de maîtrise)

Les agents incompetents ont dans cette optique peu de chances de compenser leurs deficiences, sauf cas particulier lie à leur parcours et à leur histoire personnelles : ici le cercle devient vicieux. Mais si ceux qui auraient le plus besoin de formations informatiques sont également les moins desireux d'en beneficier, quelle peut être la portée de ces formations ?

### 3- La portée des formations informatiques

La question est donc de savoir si la formation informatique continue est en mesure de corriger des écarts de compétence liés à des écarts de capital culturel et scolaire, et si oui comment et dans quelle mesure. La première condition posée par les formateurs est de ne pas laisser la formation aux mains des informaticiens : de la même manière que ceux-ci ont tendance à concevoir des produits qui correspondent plus à leurs envies qu'aux besoins réels des utilisateurs, les informaticiens ne sont pas considérés comme de bons pédagogues. Puisque par définition très compétents en informatique, ils ne seraient pas en mesure de se mettre au niveau des employés incompetents, de comprendre leurs lacunes et donc de répondre à leurs attentes. Une interviewée considère ainsi que si le responsable informatique a réussi à la convaincre d'utiliser Déclic, c'est parce qu'il est conscient qu'elle est « à côté de la plaque ». Les entretiens que nous avons menés nous ont plutôt permis de tracer les limites des formations dispensées à la CPAM. A partir du matériel recueilli nous pouvons mettre en lumière les difficultés auxquelles les formateurs sont confrontés. Ceci ne doit nous amener ni à porter un jugement sur le travail réalisé par ces agents, ni à traiter des formations en général, en-dehors du cas assez spécifique de la caisse. Précisons d'emblée que les employés de la caisse bénéficient d'un accès inégal aux formations : certaines sont en effet réservées aux seuls cadres et agents de maîtrise (par exemple la formation Excel). La direction considère en effet que les techniciens n'ont pas besoin de ces savoirs, mais également que les responsables de service peuvent former leurs propres subordonnés. Toujours est-il que les catégories de personnels les plus basses sont en partie tenues à l'écart de cette ressource qu'est la formation informatique continue. Mais cette forme d'exclusion structurelle n'est peut-être guère

pénalisante à long terme, surtout pour des agents arrivant à la caisse en possédant déjà quelque maîtrise de l'ordinateur.

Dans le déroulement même des formations, on peut remarquer que les agents incompetents sont plutôt pénalisés. En effet, le formateur doit choisir entre concentrer ses efforts sur un employé qui pose problème, ou traiter tous les stagiaires de la même façon. Chaque option présente ses inconvénients :

Le problème c'est que si on a dans un groupe quelqu'un qui n'a pas de facilité dans le domaine de l'informatique, dans le domaine de la compréhension, on est obligé parfois de faire des choix. Est-ce qu'on va passer trois heures à expliquer à cette personne un maniement élémentaire, alors que les cinq autres seront là à se tourner les pouces, ou est-ce qu'on essaie d'avancer quand même, de faire un peu l'impasse, et puis de dire à la personne « tu viens me voir tout à l'heure, après, on essaie de voir ça ensemble », pour ne pas pénaliser les autres, qui sont là à se tourner les pouces. Parce que quand vous avez une personne comme ça qui est à la traîne, les autres s'ennuient. Ça arrive quand même rarement, c'est assez rare d'en arriver à ce point. Mais le niveau est extrêmement varié. Il y a des gens qui sont quasiment hermétiques à l'informatique. Là aussi, on revient à autre chose, l'inscription à la formation Excel, est-ce que ça vient de leur propre chef, ou est-ce que c'est leur responsable qui leur dit « tu as besoin d'Excel, va donc suivre une formation » ? La motivation n'est pas la même entre quelqu'un qui veut apprendre quelque chose, et quelqu'un à qui on demande « pourquoi tu es là ? », « ben, le chef m'a dit... » (Entretien n°11, homme, 52 ans, gestionnaire de formation)

L'interviewé pose comme condition du succès de la formation la bonne volonté et la motivation des stagiaires :

**Est-ce que vous avez le sentiment que ces sessions [...] permettent de rattraper des gens qui sont en situation d'incompétence, qui sont à la caisse sans savoir utiliser un ordinateur ?**

Tout dépend de l'intérêt que la personne porte à l'informatique en général, et à l'application en particulier. Si vous avez quelqu'un qui est hermétique, on aura beaucoup de mal. Si c'est quelqu'un qui a une ouverture d'esprit, qui, une fois qu'on lui a montré que cet outil informatique peut lui faciliter la tâche, pense que ça peut lui faciliter le boulot, oui, on peut constater que la personne va s'intéresser, va s'investir dans l'outil. Mais là tout dépend de la personne. (Entretien n°11, homme, 52 ans, gestionnaire de formation)

Mais ce point de vue nous renvoie à la question des conditions de constitution de l'intérêt pour l'informatique : qu'est-ce qui fait qu'un agent va être motivé, qu'il va admettre que la formation peut lui apporter quelque chose ? Dans la plupart des cas, les agents sont d'autant plus motivés qu'ils sont déjà convaincus de l'intérêt de l'enseignement, et donc qu'ils font déjà preuve d'un degré minimal de compétence. En fin de compte, dans le cadre de notre enquête, nous aurions plutôt tendance à voir les limites des formations informatiques, qui tendent à renforcer les positions d'agents déjà dominants culturellement : ceux qui maîtrisent déjà l'outil, ceux qui sont également les plus susceptibles de solliciter une formation, etc.

## **B- Usages professionnels et usages privés de l'informatique**

### **1- La formation des compétences privées**

Cette enquête a mis en lumière la complémentarité des usages professionnels et des usages privés de l'informatique. Il importe à présent de savoir dans quel ordre apparaissent ces deux formes de savoir. En particulier, l'antériorité éventuelle des usages privés influence-t-elle sur la compétence professionnelle des agents ? Par ailleurs, dans quelle mesure les agents sociaux peuvent-ils réinvestir dans l'univers professionnel des compétences formées dans la sphère privée ? Enfin, comment parvient-on à faire reconnaître et sanctionner institutionnellement cet investissement personnel ? Les cas les plus significatifs observés pendant l'enquête concernent des agents qui ont abordé l'informatique assez précocement, dans les années 80. Un agent de maîtrise a par exemple reçu une première formation à la CPAM (il a été moniteur), puis suivi les cours de l'Université Populaire, avant de s'équiper à son domicile. Cet autre agent, formateur, a abordé l'informatique par le biais de la simulation de vol, dont il est féru :

#### **Comment vous avez abordé l'informatique ?**

Je suis assez autodidacte dans tout ce qui est informatique, sauf bien entendu les formations que j'ai suivies dans les domaines tels qu'Excel, ou autre. Mais à l'origine je suis autodidacte. Ca vient tout simplement d'un passe-temps, j'ai toujours été et je suis toujours passionné par tout ce qui est simulation de vol. Et donc j'ai acheté un ordinateur il y a de nombreuses années, c'était encore l'époque où ça coûtait une fortune. Maintenant ça coûte toujours cher, mais quand même un peu moins ! (rires) Et c'était mes débuts dans l'informatique, et je me suis auto-formé, auto-informé. Pour la petite histoire, je suis actuellement président d'un club de simulation de vol, etc. (Entretien n°11, homme, 52 ans, gestionnaire de formation)

Le cas de la simulation de vol est quelque peu particulier. Il s'agit tout de même d'une approche assez sophistiquée de l'informatique, qui est loin de se limiter à une approche purement ludique. La simulation ne saurait être considérée comme un simple jeu vidéo, elle est notamment utilisée pour l'entraînement des pilotes professionnels. A ce titre elle est susceptible de servir de base à l'acquisition de compétences plus formelles. Elle permet également de rencontrer d'autres amateurs, avec lesquels on peut éventuellement discuter informatique, et in fine accroître son savoir :

J'ai commencé sur un ordinateur qui s'appelait un MSX, à l'époque. [...] C'était l'époque du ZX80, c'était avant les Amstrad CPC. J'ai commencé avec ça, je sais plus quelle année c'était, ça devait être dans les années 80. [...] C'était au début des années 80, j'ai commencé avec ça, j'ai passé rapidement sur l'Amstrad CPC, puis j'ai passé sur du PC peu de temps après, toujours pour la même raison, parce que le seul simulateur de vol valable à l'époque c'était toujours Flight Simulator, ça a pas changé. La version 3 tournait sur PC, alors j'ai acheté un PC. Un PC qui coûtait la somme de 20000F à l'époque... (rires) Qui était cadencé à la vitesse vertigineuse de 12Mhz ! [...] (rires) Et puis j'ai évolué comme ça. Disons que du fait de faire de la simulation de vol après est sorti un certain nombre d'outils pour créer des scènes, des avions, etc. J'ai commencé à m'investir là-dedans, j'ai créé un certain nombre de choses, j'ai mis ces trucs-là sur des sites, à l'époque c'était le Minitel encore, c'était pas Internet encore. Et puis c'est à partir de là que j'ai eu des contacts avec d'autres personnes. On a commencé à rejoindre des associations, on a créé une fédération, on a créé des associations locales... Et puis ça a aussi permis bien sûr de s'imprégner de l'informatique tout court, puisque qui dit logiciel, dit informatique derrière. Donc c'est comme ça que peu à peu je me suis lancé là-dedans... (Entretien n°11, homme, 52 ans, gestionnaire de formation)

Tout usage privé de l'informatique n'est donc pas susceptible de donner lieu à l'acquisition de compétences formelles, utilisables ultérieurement dans l'univers professionnel. On constate également l'existence d'une temporalité spécifique à cet apprentissage privé, lié au contexte particulier des années 80, au développement de la micro-informatique. A cette époque, l'informatique reste relativement peu développée, tout en commençant à s'infiltrer dans la sphère privée (ce qui était beaucoup moins le cas dans les années 70). De surcroît, les agents qui s'équipent durant ces années abordent l'informatique de manière assez consciencieuse et méthodique : l'ordinateur apparaît nettement comme un élément de distinction social, un bien culturel associé à une conception « noble » de la technique. Cette attitude est moins courante à partir des années 90, lorsque la frontière entre bien culturel et bien de loisir commence à s'estomper. L'ordinateur est par exemple plus systématiquement utilisé à titre ludique, que ce soit à travers la navigation sur Internet ou l'usage de logiciels de jeu. De par sa plasticité, l'ordinateur demeure un outil de distinction, mais les contours en étaient plus précis dans les années 80 qu'ils ne le sont aujourd'hui. Les agents sociaux qui ont abordé l'informatique à titre privé il y a un vingtaine d'années font de ce fait souvent preuve d'un degré élevé de maîtrise.

La question des usages privés a encore permis de remarquer une division d'ordre sexuel, qui reste à expliquer : à degré de compétence égal, nous constatons que les hommes sont plus susceptibles d'utiliser l'ordinateur à leur domicile que les femmes. Les hommes paraissent plus nombreux à considérer l'ordinateur à la fois comme un outil professionnel et comme un objet de loisir, à considérer l'informatique comme un hobby, voire une passion. Les femmes, quant à elle, n'utilisent souvent le ordinateur domestique que de manière limitée, pour naviguer sur Internet, pour écrire des lettres ou composer des tableaux... La raison

pourrait en être l'inégalité socialement constituée des sexes, qui confèrent à chaque individu, en fonction de son sexe, un rôle qui trouve à s'exprimer dans toutes sortes d'activités sociales, et qui fait qu'alors que les activités routinières, productives, sont plutôt du ressort de la femme, les activités créatrices, originales, sont plutôt du ressort de l'homme [Bourdieu, 1998]. Les travaux de couture sont accomplis par des femmes, alors que les grands couturiers sont le plus souvent des hommes, la cuisine familiale concerne plutôt les femmes, alors que les grands chefs sont très majoritairement des hommes, etc.

## 2- La professionnalisation des compétences privées

Par rapport à leurs collègues qui n'utilisent l'informatique qu'à titre professionnel, les agents qui développent une compétence privée semblent en mesure d'enrichir ou de simplifier leur activité, par la création de bases de données, de petites applications... La direction de la CPAM semble avoir mis un coup d'arrêt à ces pratiques, qui mettaient en cause l'uniformité des processus de production. Les agents ne disposent donc plus à présent que d'une marge de manœuvre étroite, et la question peut même être posée de savoir si une conjoncture historique particulière qui permettait aux compétences privées de s'exprimer ne s'est pas refermée. Le gestionnaire de formation qui assure les formations Excel s'est par exemple fait remarquer de sa hiérarchie en composant des bases de données, puis en proposant spontanément des formations. Cet autre agent a procédé de manière assez semblable :

Je me souviens, pour l'anecdote, souvent on avait, quand j'étais liquidateur, ça remonte à une dizaine d'années, comme je faisais Excel, ça m'a servi aussi dans ce travail-là. Liquidateur, on avait un assuré qui partait. Huit jours, un mois, six mois après vous aviez le pharmacien qui avait encore une feuille de soin, il nous l'envoyait. Résultat vous n'aviez rien. Alors qu'est-ce qu'il fallait faire ? Par microfiches, on se tapait les microfiches. Alors moi j'ai pris la liberté de tout mettre sous Excel : le numéro d'imma, l'adresse, et l'adresse où il partait, puisque on avait la caisse prenante. Donc pour moi c'était un gain de temps. On faisait avec la fonction « rechercher ». Et donc comme ils voulaient pas du fichier à cause de l'Informatique et Liberté, la CNIL, je me suis couvert. Je me suis dit « je le dis au chef de centre », qui lui-même a répercuté au troisième (NdA : l'étage de la direction), et c'est là qu'après ça a été repris, mon idée a été reprise, et centralisée, d'abord dans un fichier Excel, et comme ça prenait de l'ampleur, finalement c'est l'ancêtre du [FIAB ?]. Finalement c'est les mêmes éléments que le [FIAB ?], et ça a été repris par le service informatique. Ils travaillent sous Access, alors qu'avant c'était Excel. Et j'étais l'initiateur, parce que... C'est pas subir, vous subissez l'informatique. Et là je pouvais me servir de ça pour me simplifier la vie. Pour moi c'était beaucoup plus simple. [...] J'avais l'info en instantané, alors que mes collègues allaient au troisième se taper les microfiches. Moi j'ai horreur de ça. [...] Souvent je me crée des applicatifs qui me simplifient la vie, mais il faut pouvoir se servir. C'est comme ça qu'on peut se servir de cette informatique. (Entretien n°5, homme, 45 ans, agent de maîtrise)

De manière générale, l'exploitation professionnelle de compétences informatiques privées est soumise à certaines conditions. Elle est davantage possible au début des phases d'innovation, quand les usages ne sont pas encore systématiquement encadrés. Concernant la CPAM, cela était le cas au début des années 90, la généralisation de l'informatique y ayant été plutôt tardive. Dans le contexte actuel, un agent est nettement moins libre d'aménager son activité, les procédures étant standardisées. Par ailleurs, cette liberté d'action est liée à la possibilité pour l'agent de participer à la définition de son propre poste, et donc en fin de compte à sa place dans sa hiérarchie. Un technicien n'est pas en mesure de proposer par lui-même un plan d'innovation ou une réforme des procédures. Un cadre, et plus encore un agent de direction est beaucoup plus libre de se faire le promoteur d'une innovation. Enfin, la liberté des agents dépend du service auquel ils sont affectés. Citons à nouveau le cas assez particulier du service courrier : dans la mesure où le travail y est très peu informatisé, un agent compétent en informatique, équipé à son domicile, n'aura pas l'occasion d'y mettre en pratique son savoir. Mais ce cas de figure est rare, à la fois parce que le courrier constitue un service à part, mais également parce qu'un agent peut assez facilement, s'il le souhaite et s'il dispose des compétences requises, obtenir soit une promotion, soit une mutation vers un autre service.

### 3- Informatique et déroulement de carrière

Les agents de la caisse ne peuvent réinvestir leurs compétences informatiques privées dans l'univers professionnel qu'à certaines conditions, assez restrictives. La mise en place de l'intranet, si elle permet une meilleure circulation de l'information au sein de l'établissement signifie aussi, et de manière paradoxale, que les agents les plus compétents à poste équivalent ont moins la possibilité qu'auparavant de tirer partie de cet avantage, les procédures étant standardisées, et le travail plus contrôlé. Nous pouvons alors nous demander si à défaut d'autoriser un aménagement du poste de travail, l'investissement informatique constitue un facteur accélérateur dans la carrière des employés de la caisse. Si la possibilité d'une promotion est toujours envisagée, la première motivation des agents est d'abord d'enrichir leur activité :

**Qu'est-ce qui vous a incité à vous engager [dans l'informatique] ? A un moment, j'imagine que vous avez dû faire le choix de travailler sur l'informatique.**

Oui, c'était plus l'intérêt personnel, et l'intérêt que je portais plus à l'informatique, du moins tout ce qui était chaînes de traitement qui sortaient des chaînes informatiques, que le reste. Oui, ça a été un choix personnel.

#### **Qui était motivé par quoi ?**

L'intérêt du travail. Parce que contrairement à ce qu'on peut dire, même si c'est l'utilité première d'une caisse primaire de payer les assurés, je peux vous dire que c'est pas rigolo de faire des feuilles de soins ! (rires) [...] C'est vrai que c'est pas passionnant du tout. Et c'est pas très enrichissant non plus, c'est vrai. C'est sûr que quand se sont ouvertes ces possibilités-là, j'ai essayé de m'y engouffrer. (Entretien n°17, femme, 50 ans, cadre)

Cet autre agent a elle aussi choisi ses affectations en fonction du caractère novateur des services :

J'ai toujours été à la marge des services classiques. Ce qu'on appelle prestations, ou production, j'en suis sortie depuis une quinzaine d'années. J'étais toujours à la marge, toujours un peu dans ces services innovants, qui se créaient, qui se montaient, etc. Et au fil des années j'ai basculé, et actuellement je suis à la plate-forme de service.

#### **Comment s'est passée la transition quand vous êtes passée du service Télétransmissions à Vitale, ensuite de Vitale à la plate-forme de service ? Vous avez été volontaire ou est-ce qu'on vous a demandé ?**

Oui, ça a toujours été une envie, et ça a toujours été un besoin. Un besoin de ma part de passer à autre chose. Ça a jamais été arbitraire.

#### **Est-ce que l'informatique était un critère pour intégrer ces nouveaux postes ?**

Oui, quand même. Je suis très curieuse et je pratique beaucoup chez moi aussi. Donc c'est vrai que c'est quelque chose qui m'a toujours intéressée. Ça correspond un peu à ce que j'aime faire, ça a toujours été un critère. Surtout à l'époque pour Vitale, et là aussi également. Ça a toujours été je pense un critère très important, je pense. Depuis toujours. Parce qu'il fallait s'y intéresser. [...] Il fallait avoir envie de le faire. (Entretien n°4, femme, 48 ans, cadre)

Par définition, de telles aspirations ne peuvent être déçues : si un agent choisit d'intégrer un service tourné vers l'informatique parce que l'innovation lui plaît et l'attire, il sera forcément satisfait. En ce sens, l'intranet est de nature à enrichir les tâches accomplies à la CPAM, souvent répétitives voire ennuyeuses. D'un autre côté, la compétence informatique ne représente peut-être plus autant un atout que par le passé. La généralisation de l'informatique, et à présent des NTIC, a pour conséquence une baisse des profits de distinction associés aux savoirs concernés. Dans la mesure où les organisations ne sont jamais des corps totalement figés, il serait intéressant de savoir quels peuvent être les nouveaux critères de distinction, de quelle façon un agent peut à présent se démarquer de ses collègues. Concernant l'informatique, si la compétence ne devient plus un élément discriminant, c'est plutôt l'incompétence qui pénalise maintenant les agents, et les confine dans des positions

dominées, à plus forte raison lorsqu'ils occupent des positions basses dans la hiérarchie et qu'ils ne sont pas en mesure de mobiliser d'autres types de ressources.

## **C- Des réseaux de personnes à l'informatique de réseau**

### **1- L'effet dissuasif des interactions quotidiennes**

Reste à savoir quels effets peuvent avoir les interactions quotidiennes entre agents au sein d'un service sur le déploiement de l'intranet à la CPAM. Deux cas de figure nettement opposés peuvent se présenter. Cette ambivalence permet de mettre à l'épreuve la notion d'*encastrement* [Polanyi : 1944] de manière très empirique, en concentrant l'attention sur les relations concrètes entre agents sociaux. Certains entretiens donnent à voir des configurations de nature à ralentir, à gêner, plus rarement à empêcher la montée en puissance de Déclic. Dans la plupart des cas, les responsables de service et les agents de maîtrise jouent dans ce domaine un rôle particulier. Plusieurs interviewés ont ainsi déploré le manque de soutien de leur hiérarchie. Encore qu'il s'agisse d'affirmations difficilement vérifiables, et qui ne permettent pas d'imputer à un agent ou même à une catégorie particulière d'agents quelque responsabilité que ce soit. Elles illustrent plutôt le fait, évoqué à plusieurs reprises, que la CPAM est une organisation relativement rigide, très bureaucratisée, où la mise en place de programmes d'innovation se fait avec une lenteur certaine. En revanche, la responsabilité des chefs de service est directement engagée en ce qui concerne les formations informatiques dont peuvent bénéficier les agents, puisqu'ils doivent y donner leur accord. Les cadres peuvent ainsi, en fonction des décisions prises, mais également en fonction de leur propre approche de l'informatique, plus ou moins inciter les agents à faire preuve d'initiative :

**Vous avez pas quelqu'un qui s'y connaît un peu plus dans le service, qui donne des coups de main aux autres ?**

Pas du tout. Et je ne le souhaite même pas, parce que s'il arrive quelque chose, on dira « vous n'avez rien à faire sur cet appareil ». C'est pour ça qu'on a la maintenance, c'est eux les spécialistes. On peut dépanner un petit truc, mais pas plus. Je préfère qu'ils téléphonent, et qu'ils viennent voir ce que c'est. (Entretien n°6, femme, 58 ans, cadre)

En refusant toute prise de risque, cette responsable de service limite clairement les usages de l'informatique dans son service, et se trouve par là même dépendante du travail accompli par le service de la maintenance, même pour des pannes informatiques mineures. Mis à part l'attitude du cadre, les relations entre les agents eux-mêmes peuvent contrecarrer le

déploiement de l'intranet. Dans l'exemple ci-dessus, nous pouvons remarquer qu'il s'agit d'employés qui ont tous choisi de faire partie de ce service (la qualité de fichier, qui crée les fichiers des nouveaux assurés sociaux). A l'instar du service courrier, cela peut apparaître comme un « service refuge », où certains agents particulièrement réticents à l'égard de l'informatique peuvent être assurés qu'on ne leur forcera pas la main. De surcroît, et même si cette information n'a pas été explicitement confirmée lors des entretiens, certains agents pourraient avoir tendance à mettre en avant une conception totalement improductive de l'informatique, qui associerait systématiquement l'intranet, mis à part les outils de production, à un objet ludique. Il n'est pas exclu que dans certains cas la libre consultation suscite des remarques peu amènes, de nature à dissuader certains agents (« Tu ne peux pas bosser, plutôt que de t'amuser sur cet ordinateur ?! »).

Enfin, la configuration de certains services peut être de nature à décourager les agents d'utiliser Déclic. Le cas du service courrier mérite à nouveau d'être cité :

C'est vrai que c'est rare qu'on y aille. Tout le monde sait que quand on y va c'est pour une demande de congé, ou quelque chose comme ça. C'est vrai qu'on consulterait peut-être plus si on avait chacun notre poste. On aurait pas à se déplacer, toutes ces petites manipulations... Et aller dans un bureau où il y a d'autres agents, qui sont derrière en plus... Je veux pas dire que ça les regarde pas ce qu'on regarde, mais c'est quand même plus agréable d'être tranquille, et de voir ce qu'on veut voir. (Entretien n°18, femme, 39 ans, agent de maîtrise)

Ici, contrairement aux autres services, le nombre de postes est très inférieur au nombre d'agents, qui doivent en plus quitter leur lieu de travail pour utiliser l'ordinateur. Pour reprendre les termes de Karl Polanyi, l'informatique apparaît nettement désencastrée par rapport à l'activité des employés. Encore que la configuration du service puisse également être comprise comme une justification, mise en avant par des agents qui peuvent de la sorte objectiver un non usage qui procède avant tout d'un défaut de compétence, et non de conditions matérielles. Pour des agents nettement dominés culturellement, l'informatique conserve un aspect intimidant, voire menaçant, et le fait de devoir partager un poste peut apparaître comme une reconnaissance de sa propre incompetence. Le non usage procède donc aussi du refus ou de la négation de son incompetence : ne pas utiliser l'ordinateur, c'est montrer qu'on n'en pas besoin, et donc cacher ses lacunes, aux yeux de ses collègues, mais aussi à ses propres yeux.

## 2- Le réseau comme facteur incitatif à l'utilisation de l'intranet

A l'inverse de cette description plutôt pessimiste, il est des cas où les relations quotidiennes entre agents, les réseaux de personnes, sont de nature au contraire à encourager l'usage de l'informatique, et notamment de l'intranet, surtout dans ce qu'il comporte d'optionnel. De la sorte, les stratégies de contournement et d'évitement précédemment évoquées peuvent devenir moins fréquentes, voire disparaître, le recours à Déclic devenant quant à lui systématique. Remarquons cependant que dans certains cas, la bonne volonté des responsables de service peut être mise à rude épreuve :

### **Qu'est-ce qui pourrait inciter vos agents à utiliser davantage l'informatique, et l'intranet en particulier ?**

De mon côté je peux leur dire que de se mettre devant le poste, mais c'est vrai que ce sont des gens qui n'avaient jamais liquidé, qui n'avaient jamais d'écran, de poste informatique. C'est une nouveauté, et ils sont très réticents. Pas tout le monde, mais la majorité. Je ne sais pas si je vais y arriver, à les débloquer, je ne sais pas. Alors que je leur dis d'y aller, l'agent de maîtrise pareil, de son côté. On dit de faire un minimum, des fois on leur montre même certaines choses. Et il y a tout de suite panique. (rires) Quand on leur demande de se mettre devant l'écran, il y a panique à bord. Ou alors elles ne savent pas où aller, cliquer, elles ont peur de faire faux, de bloquer l'appareil... Il y a toujours ce côté-là, il y a une peur de se mettre devant l'écran. C'est un peu compréhensible, finalement ils n'étaient jamais concernés par l'outil informatique. C'est tout le temps papier, écrire à la main, compléter des feuilles à la main... Donc ils n'ont pas été emmenés dans cette évolution informatique. On les a laissés, ils ne se sentent pas concernés. Et beaucoup de personnes ne savent pas ce qui se passe dans d'autres services, ne s'intéressent même pas. Ils sont là, au service courrier, et puis voilà. Et n'essaient même pas de s'informer de ce qui se passe dans d'autres services. Pas tout le monde, mais une partie, qui se limite à son travail, n'essaie pas d'évoluer... Ni à ce qui se passe à l'extérieur, ni à l'outil informatique. Donc c'est assez spécifique, par rapport à d'autres services. Dans des autres services chaque agent a son poste, donc automatiquement il peut aller sur l'écran quand il en a envie, en-dehors du travail, aller sur Déclic pour voir ce qui se passe, s'informer. Ici il y a pas de poste pour chaque agent. On a déjà essayé de mettre un poste à leur disposition, et même là, inoccupé. Moi je suis entièrement d'accord, c'est pas moi qui leur dit « n'y allez pas ». Quand de temps en temps on me dit « je n'ai pas le temps », je dis « on trouve toujours un peu de temps pour aller s'informer ». [...] Ils ont le temps. Ils peuvent gérer leur travail. Même avant de partir le soir, s'arrêter dix minutes avant. Dans la journée, pas quand il y a un moment de bourre, mais quand il y a une période un peu creuse... Elles ont bien le temps de faire leurs demandes de congé par écrit ! Donc il y a aussi le temps de la faire sur écran, et à ce moment-là peut-être en profiter pour voir un peu, s'informer, pendant cinq, dix minutes, même un quart d'heure s'il le faut, même plus. C'est une machine qui leur fait peur ! (rires) C'est un peu ça. Il y en a qui font des efforts, mais c'est très limité. (Entretien n°19, femme, 46 ans, cadre)

En outre, cet extrait confirme l'idée que l'incompétence informatique est devenu un véritable critère d'exclusion. Cet autre agent évoque la nécessaire implication de la hiérarchie pour résoudre une situation de blocage particulièrement aigue :

### **Quel rôle ont joué les chefs de service dans l'introduction de l'informatique ?**

Le premier maillon, c'était eux. C'était faire accepter le message, faire accepter la chose. Parce qu'une grande partie était quand même réticent à changer, à évoluer. Donc quand un chef entre c'est plus facile que l'agent de maîtrise. Une fois que c'est dit, c'est dit, on sait qu'il y a plus de retour en arrière. C'est le premier élément qui enclenche, qui fait que de toute façon j'ai pas le choix. La manière est pas forcément ferme, mais c'est un message qui est compris. Quand le chef a dit « c'est comme ça », on peut pas transgresser. Seulement après ça se dit avec des mots que tout le monde comprend, mais le message est bien passé. Sauf un centre où on était il y a quinze ans, au départ de l'informatique, où l'ensemble des collègues étaient plus ou moins réticents. Et il a fallu que directeur de l'époque fasse une descente, c'était vraiment solennel (rires), c'était le savon pour tout le monde, ça a dû décoincer ! On était arrivé à une espèce de blocage, il y avait des ordis qui avaient été déposés sur la table, vraiment... Souvent c'est de la psychologie, il suffit de trois, quatre, de manière insidieuse. A la fin il y avait une réticence totale. Les chefs, les agents de maîtrise, eux-mêmes je pense n'étaient pas convaincus, alors les agents... Le troisième (NdA : la direction) a dû faire une descente pour remettre les pendules à l'heure. Il fallait faire avec. C'était l'anecdote, c'était dit de manière virulente et directe, mais il fallait mettre un coup de pied dans la fourmilière. (Entretien n°5, homme, 45 ans, agent de maîtrise)

A présent, de telles situations de rejet sont difficilement envisageables, compte tenu du degré général d'informatisation de la caisse. Néanmoins un effort reste à fournir dans de nombreux services. Cet autre agent de maîtrise incite systématiquement ses subordonnés à utiliser le réseau interne :

Et puis c'est vrai qu'il m'arrive aussi par exemple dans le service, si des personnes viennent me voir pour me poser des questions, puisque finalement on est agents de maîtrise, donc il faut qu'on remplisse nos missions d'agents de maîtrise, on est là pour renseigner et pour éclaircir des points obscurs. Dans la mesure du possible, quand une personne vient me voir pour me demander un renseignement, si j'ai l'information sur l'intranet, je vais lui dire « tu fais comme ça, tu vas là-dessus ». Et les personnes de plus en plus y vont. Elles perdent l'habitude de venir me voir, et elles y vont. Elles savent où chercher, donc c'est un moyen aussi pour moi de me décharger, et de leur apporter un plus. Si je sais où ça se trouve, je leur montre. Voilà, « tu vas à tel endroit, tu vas là-dessus », et elles y vont, spontanément. (Entretien n°3, femme, 28 ans, agent de maîtrise)

L'implication directe des cadres et agent de maîtrise seraient donc une des conditions majeures du succès de l'intranet. La mixité générationnelle pourrait en être une autre, dans la mesure où elle signifie la rencontre d'agents disposant de compétences très disparates, les écarts de formation entre classes d'âge étant considérables. De la même façon, et contrairement au cas précédent du service qualité de fichier dont le cadre refusait toute idée d'usage imprévu, même de façon à résoudre une panne mineure, certains agents n'hésitent pas à intervenir directement de manière à faciliter l'usage de l'informatique :

Mes connaissances en informatique aident aussi un peu le service. Donc s'il y a un problème dans le service, on va venir me voir, me demander « j'ai un problème, est-ce que tu peux le résoudre ? » D'habitude ça va. Sauf si c'est un problème complexe, là j'appelle plus haut. (rires) Mais ça sert. Je pense qu'une personne qui s'y connaît un minimum en informatique sert toujours aux autres. (Entretien n°3, femme, 28 ans, agent de maîtrise)

Alors qu'auparavant le cadre requérait systématiquement l'intervention du service maintenance, quelle que soit la nature du blocage, dans cet extrait, cet agent de maîtrise préfère d'abord tenter de résoudre le problème lui-même. L'attitude qu'il adopte dépend du choix qu'il opère : soit inciter à la généralisation des compétences informatiques de façon à faciliter le travail de l'ensemble des agents, mais en perdant le monopole de la compétence, soit ne pas partager son savoir, en risquant alors d'être invariablement sollicité par des agents peu à même de trouver l'information par eux-mêmes, ce qui peut constituer une importante perte de temps, et donc apparaître comme une option contre productive à long terme. La rencontre d'agents avec des niveaux de compétence différents paraît en somme tout à fait de nature à inciter des agents plutôt réticents à utiliser Déclic, non seulement parce que leurs responsables les y incitent régulièrement, mais également parce qu'ils peuvent se rendre compte que dans le domaine informatique, un blocage est rarement rédhibitoire, que le niveau de compétence requis pour une utilisation courante n'est pas particulièrement élevé, et donc qu'il n'y a pas de raison valable de « craindre » l'ordinateur.

## **Conclusion**

La mise en place du réseau interne de la CPAM de Strasbourg n'est pas le résultat mécanique et rationnel de la politique réformatrice menée par la direction. L'intranet s'est même plutôt développé de manière autonome, avant que les responsables de l'établissement se rendent compte de l'intérêt qu'il pouvait représenter dans le cadre d'une redéfinition des tâches et des méthodes de travail. En ce sens, l'hypothèse d'homologie entre l'attitude des agents à l'égard de Déclic et leur attitude à l'égard du tournant managérial se révèle plus complexe que prévue, le lien entre le phénomène global et la déclinaison informatique étant finalement ténu. Dans la plupart des cas, le rapport n'apparaît pas spontanément aux agents. Est-ce à dire qu'il s'agit de deux données déconnectées et par rapport auxquelles les employés se déterminent de manière spécifique ? L'analyse des dispositions à apprendre et des modes de formation de la compétence informatique donne pourtant à voir une congruence. L'intranet n'apparaît pas aux agents comme la conséquence de la réforme de la caisse. Accepter le tournant managérial n'implique pas d'accepter Déclic, et vice-versa. Au niveau individuel, différentes configurations sont possibles. En revanche, à partir du moment où l'on prête attention aux caractéristiques sociales des agents, aux ressources qu'ils peuvent mobiliser, à leur parcours à l'intérieur de l'institution, on peut tracer des correspondances plus

significatives : les agents qui sont les mieux disposés à l'égard de l'informatique et de l'intranet en particulier sont également les plus susceptibles de trouver un intérêt au tournant managérial de l'assurance-maladie. Il s'agit globalement d'agents plutôt jeunes, or nous avons mis en évidence que le facteur générationnel jouait un rôle à travers les écarts considérables de formation entre classes d'âge. Les nouveaux employés de la caisse sont tous des diplômés de l'enseignement supérieur, ce qui n'était pas du tout le cas par le passé. Ils disposent d'un capital culturel qui les prédisposent à l'usage des nouvelles technologies, et qui en même temps les rend moins dépendants, plus flexibles. Disposer d'une meilleure formation, c'est être davantage en mesure d'occuper des postes différents, et donc moins craindre les nouvelles politiques de gestion de la main-d'œuvre, être par exemple en mesure de se reconverter après une éventuelle perte d'emploi. Ces nouveaux employés arrivent souvent à la CPAM après avoir exercé une série d'emplois à durée déterminée, ils disposent donc d'une expérience pratique de la flexibilité, ce qui n'est pas le cas de nombre de leurs aînés qui ont intégré l'assurance-maladie sitôt après l'obtention du baccalauréat. Déclivité n'est donc pas la conséquence du tournant managérial, mais il s'insère dans une redéfinition générale du marché du travail et de l'emploi, il participe à un mouvement de fond. Dans ces conditions, l'âge constitue un facteur prédictif à travers les autres variables qui y sont liées (formation, parcours professionnel antérieur...), mais il ne s'agit pas du facteur décisif. Le capital culturel, mesuré par le niveau de diplôme, détermine bien plus sûrement les comportements des agents. Disposer d'un fort capital culturel, c'est à la fois maîtriser les outils des NTIC, et en même temps être en mesure de tirer profit d'une fluidité accrue du marché du travail, d'une gestion plus individualisée de la main-d'œuvre. C'est dire que compte tenu du caractère inégalitaire du rapport à l'institution scolaire, les agents ne sont pas égaux vis-à-vis des nouvelles technologies comme du tournant managérial. Ils les abordent avec des ressources très différentes, et donc avec des chances de « s'en sortir » très variables. Globalement, les nouvelles politiques de gestion ont également créé un espace de possibilités qui a permis l'élaboration du projet intranet. Le lien n'est donc pas mécanique, mais il existe tout de même. Les directions ont accueilli favorablement des projets qui s'inséraient dans un mouvement d'innovation, qui participaient à un « air du temps » modernisateur.

Le point de vue adopté nous a incité à relativiser la portée de la formation continue dans le processus de formation de la compétence informatique. L'attention portée à la position et aux caractéristiques sociales des agents a pour conséquence de détourner l'attention des questions pédagogiques et des phénomènes de rattrapage qui pourraient éventuellement

permettre de compenser des manques en termes de formation initiale et donc des inégalités sociales. Une analyse systématique pourrait être menée afin de savoir précisément comment s'organisent et ce qui se passe dans ces formations, et si les agents sont en mesure de développer tardivement les compétences que les nouveaux employés possèdent déjà avant leur embauche. De la même façon, nous avons constaté une autre forme d'inégalité, sexuelle cette fois-ci. Si la compétence informatique semble à peu près également répartie entre les deux sexes, les hommes sont en revanche plus susceptibles de considérer l'informatique à la fois comme un outil de travail et comme un objet culturel. Ils utilisent plus souvent l'ordinateur sur le lieu de travail et à leur domicile, qu'il s'agisse d'informatique traditionnelle ou d'informatique de réseau. La configuration générale de la CPAM peut éventuellement nous induire en erreur à cet égard, dans la mesure où les femmes sont très largement majoritaires au sein de l'établissement. Dans ces conditions, il est statistiquement probable de trouver davantage d'incompétence chez les femmes que chez les hommes, puisque ces derniers sont moins nombreux. Mais cela ne résout pas la question de l'exportation et de la polymorphie de la compétence informatique : pourquoi les hommes paraissent-ils plus susceptibles de s'intéresser à l'ordinateur et aux NTIC à titre privé ? Pour répondre à cette question, il faudrait expliquer les usages et les représentations différenciés des nouvelles technologies en fonction des sexes. Si l'informatique professionnelle ne fait pas de différence, tout donne à penser qu'une fois sorti de la sphère professionnelle, l'ordinateur se rapproche d'autres technologies elles aussi plutôt orientées du côté masculin (mécanique automobile, électronique, vidéo...). Quelles peuvent en être les conséquences sur le lieu de travail ? Tant que l'on reste au niveau d'une compétence d'usage, relativement sommaire, le facteur sexuel n'entre guère en ligne de compte, mais à mesure que les usages deviennent plus sophistiqués, le fait d'utiliser l'ordinateur à titre privé ne constitue-t-il pas une ressource supplémentaire ? Et ce clivage est-il systématique, ou doit-il être relativisé en fonction d'autres données, notamment l'âge et la formation des agents ? Enfin, l'étude des usages et des représentations de l'intranet doit nous amener à modérer certaines descriptions des NTIC comme dispositifs communicationnels extra-informatiques. Certes le réseau n'est pas qu'une technologie professionnelle, il est aussi un moyen de communication, mais toujours est-il que les agents l'abordent avec toutes les difficultés qu'ils connaissent dans leur rapport à l'informatique en général. La communication n'est donc pas complètement déconnectée de la technique, et pour se rendre compte que l'informatique de réseau est plus « facile » que l'informatique traditionnelle, et encore plus que la programmation, il faut déjà faire preuve d'un niveau

minimal de compétence. C'est dire que le réseau ne corrige pas toutes les inégalités vis-à-vis de la technologie.

## **Liste des entretiens**

Entretien n°1 : 17 juillet 2003. Homme, 30 ans, responsable télématique, DESS information et communication, et homme, 29 ans, informaticien, maîtrise de mathématiques.

Entretien n°2 : 24 juillet 2003. Premier interviewé de l'entretien n°1, et femme, 39 ans, Web designer, baccalauréat.

Entretien n°3 : 24 juillet 2003. Femme, 28 ans, agent de maîtrise, maîtrise en droit privé.

Entretien n°4 : 25 juillet 2003. Femme, 48 ans, cadre, baccalauréat.

Entretien n°5 : 28 juillet 2003. Homme, 45 ans, agent de maîtrise, CAP d'aide-comptable.

Entretien n°6 : 28 juillet 2003. Femme, 58 ans, cadre, diplôme « tout petit » (sans précision).

Entretien n°7 : 29 juillet 2003. Homme, 39 ans, technicien, diplôme non précisé.

Entretien n°8 : 27 août 2003. Homme, 32 ans, secrétaire général, IEP et CNESSS.

Entretien n°9 : 18 septembre 2003. Femme, 49 ans, secrétaire, baccalauréat.

Entretien n°10 : 18 septembre 2003. Femme, 47 ans, responsable communication, diplômée en arts plastiques et en droit (sans précision).

Entretien n°11 : 26 septembre 2003. Homme, 52 ans, gestionnaire de formation, baccalauréat.

Entretien n°12 : 30 septembre 2003. Femme, 50 ans, secrétaire, CAP de sténodactylographie.

Entretien n°13 : 1<sup>er</sup> octobre 2003. Femme, 56 ans, cadre, certificat d'études.

Entretien n°14 : 2 octobre 2003. Femme, 31 ans, comptable, maîtrise de comptabilité.

Entretien n°15 : 8 octobre 2003. Femme, 22 ans, stagiaire, école de commerce.

Entretien n°16 : 8 octobre 2003. Femme, 51 ans, agent de maîtrise, baccalauréat.

Entretien n°17 : 9 octobre 2003. Femme, 50 ans, cadre, baccalauréat.

Entretien n°18 : 14 octobre 2003. Femme, 39 ans, agent de maîtrise, baccalauréat.

Entretien n°19 : 14 octobre 2003. Femme, 46 ans, cadre, baccalauréat.

Un autre entretien a été mené auprès du sous-directeur, mais pour des raisons fortuites il n'a pas pu être enregistré, et donc retranscrit.

## **La messagerie et le site Internet de la Préfecture du Haut-Rhin**

Les dispositifs techniques assimilables aux NTIC à la P68 sont nombreux et variés. Ils sont répartis en fonction des besoins spécifiques à chaque agent : une application informatique spécifique existe pour répertorier les détentions d'armes, une autre est utilisée pour gérer au niveau national les cartes grises, des bases de données créées *ad hoc* par des agents aident à gérer des dossiers, un Intranet du Ministère de l'Intérieur est largement accessible, etc.

Toutefois, parmi tous ces outils informatiques, deux au moins connaissent une diffusion plus transversale : la messagerie, avec un compte mis à la disposition de chaque agent, et le site Internet de la Préfecture, abondé par l'ensemble des services et ouvert à tous les administrés.

Quelques remarques préliminaires permettent de mieux comprendre la problématique retenue. Il existerait selon Dominique Cardon une tension entre la sociologie du travail et la sociologie des organisations, qui sont deux champs bien définis, qui impliquent des regards différents : prendre soit le salarié comme unité d'analyse, soit étudier les décisions et les stratégies. La question de l'informatique serait également une boîte noire : il s'agirait à la fois d'un objet très identifié, qui donnerait des résultats très stables dans les études, et en même temps d'un outil sans cesse secoué par des logiques d'innovation, où il y aurait toujours de la nouveauté. Les NTIC font le plus souvent l'objet de monographies, qui seraient par manque d'une vision d'ensemble toujours tentées de croire à la nouveauté. Enfin, l'informatique serait *un moyen* au service de réformes managériales menées par les directions des établissements, et non une fin en soi. Dans les entreprises la direction du système informatique serait ainsi souvent dominée, et se trouverait en général au centre des projets de mobilisation autour de l'informatique. Dans les monographies on serait tenté d'aller chercher un projet d'informatisation, qui en fait n'a de sens qu'à travers des changements liés à des projets plus globaux de réforme des services. (cf. séminaire NTIC du 18.12.02 in rapport intermédiaire, janvier 2004)

Les NTIC interagissent avec le monde social, le produit de cette interaction continue n'étant jamais la seule résultante d'une détermination technologique ou d'une inertie sociale.

Selon la problématique retenue ici, il y a « encastrement » de la technique dans le social. Le succès des NTIC signifierait-il la négation des acquis de la sociologie du travail et des organisations, pour lesquelles l'organisation est première ? Ce n'est pas le cas pour les auteurs qui insistent sur la notion d' « encastrement », qu'ils empruntent à Karl Polanyi. Il existe donc des applications « désencastrées », qui ne reposent pas sur un tissu de relations sociales préexistantes (par exemple les tentatives de marchandisation des réseaux), et d'autres applications « encastrantes », qui prennent appui sur des relations sociales préexistantes (messagerie, forums, logiciels libres...). Les applications « désencastrées » tendraient à l'échec, en dépendant d'une vision technologique qui pense les échanges d'information libérés des liens et des enjeux sociaux. Inversement les applications « encastrantes » tendraient à se développer, sans que l'on constate une réelle étanchéité entre ces deux ensembles.

Dans notre terrain d'observation, deux dispositifs ont retenu notre attention, la messagerie et le site Internet. Au cours des vingt entretiens et des deux questionnaires complémentaires réalisés, ces nouvelles technologies sont apparues comme deux vecteurs-clé pour penser des changements organisationnels intervenus dans la préfecture. Le premier dispositif, la messagerie, apparaît comme un outil bien encasté au sein de la P68, dans un maillage de relations sociales préexistantes qui facilitent son introduction -par le biais d'un apprentissage propre à l'assimilation du fonctionnement de logiciels informatiques-, et son développement, grâce à une diffusion large (I.). En revanche, le site Internet, qui permet notamment de fournir des informations d'ordre général aux administrés, est révélateur d'un dispositif informatique faiblement encasté dans le nœud de relations qui existe entre les administrés et la préfecture (II.).

## **I. Un dispositif technique encasté : la messagerie de la Préfecture du Haut-Rhin**

La messagerie de la Préfecture du Haut-Rhin est un dispositif informatique dont l'encastrement se distingue de deux manières, non seulement du fait de la stratégie et des contraintes de sa mise en place (A.), mais aussi en raison des usages quotidiens que les agents en font (B.).

## **A. Stratégie et contraintes de la mise en place de la messagerie**

La mise en place de la messagerie au sein de la P68 obéit à des contraintes et à des stratégies qui s'observent par deux aspects essentiels : d'une part, la messagerie est un dispositif qui se diffuse progressivement ; d'autre part, la messagerie est un outil informatique qui appelle une formation.

### **1. La diffusion de l'outil**

#### **a) Une diffusion progressive initiée « par le haut »**

Pour le service informatique, le défi est double : d'une part, il consiste à relier les cinq sous-préfectures et les bâtiments de la préfecture, d'autre part, il existe une volonté partagée collectivement que l'utilisation de la messagerie rentre dans les mœurs des agents de la P68. Vers 1991-1992, la P68 dispose déjà d'un système de messagerie en tant que site pilote, avec le système *X400*. Or le ministère de l'intérieur préconise, dans le cadre d'une modernisation des équipements, le logiciel *Microsoft Outlook*, dans la deuxième moitié des années 1990. La P68 a alors le choix de prendre un autre logiciel de messagerie, mais par souci d'harmonisation avec le ministère, *Outlook* est retenu. La question du choix en fonction du coût relativement moins élevé par rapport à la concurrence est également mentionnée [Entretien – chef de bureau, octobre 2003].

La diffusion est progressive et d'abord limitée aux secrétaires et aux cadres de direction. Cela concernait une quarantaine de personnes qui pouvaient envoyer avec un message un seul fichier. Ce mode de diffusion renvoie à des observations qui font apparaître le mode de sélection des utilisateurs, cristallisant ainsi la division du travail, la sélection en fonction de la hiérarchie, le niveau de diplôme et l'ancienneté [Christian Baudelot et Michel Gollac : « L'ordinateur, outil de travail et bien culturel. Diffusion de l'informatique et sélection des utilisateurs », 2000]

Quand le matériel informatique devient plus abordable, aussi bien le matériel *hardware* que le prix des licences des logiciels, la messagerie est modernisée dans la deuxième moitié des années 1990. Cette modernisation est rendue possible, selon l'essentiel des témoignages, par l'existence d'une volonté, celle du préfet de l'époque, qui tient à valoriser sa préfecture par une modernisation informatique. L'octroi de budgets spéciaux dans

des sites pilotes est un levier important pour que le service des transmissions et de l'informatique puisse diffuser cette technologie.

Nombreux sont les agents interrogés qui valorisent cette modernisation en se comparant à la préfecture de région de Strasbourg, qui serait beaucoup moins bien dotée en ordinateurs, en fonction de critères répétés : « à Colmar, il y a un micro-ordinateur pour chaque agent, et chaque agent a un compte de messagerie » [Entretien – agent cadre C, octobre 2003]. La dotation en matériels informatiques est dans cette perspective un enjeu pour les agents, qui tentent ainsi, par leurs remarques, de renverser la configuration préfectorale dans laquelle ils sont insérés : leur préfecture est dominée dans le champ préfectoral par la préfecture de région de Strasbourg, mais leur préfecture domine Strasbourg par les moyens technologiques dont elle dispose. Cette fierté collective, liée à l'appartenance à une administration richement dotée par rapport à d'autres administrations préfectorales, est très souvent affichée, d'autant plus que cette fierté peut être partagée par tous. La dimension démocratique de la modernisation se révèle être une valeur qui sensibilise positivement les agents interrogés. L'investissement personnel du Préfet et de son cabinet dans la messagerie, que l'on peut contacter directement seulement à partir d'un certain niveau hiérarchique ou de circonstances particulières, est un élément qui est souvent cité pour démontrer la démocratisation qui touche l'ensemble des strates de la pyramide hiérarchique de la P68.

Dans ce cadre préfectoral où s'exercent des luttes symboliques fortes, l'outil informatique qu'est la messagerie est attendu par la quasi-unanimité des agents de la P68.

### **b) Un outil bureautique massivement attendu**

Dans la très grande majorité des propos des personnes interrogées, la messagerie est un outil dont la diffusion était vivement souhaitée. Plusieurs thématiques de justification se répètent dans les entretiens, et permettent de comprendre l'investissement dans cet outil.

Ainsi, le fait que la messagerie ait d'abord été concentrée entre les mains de cadres et de secrétaires, proches des circuits d'informations du pouvoir au sein de la préfecture, donne le sentiment que la possession de cette technologie permette d'entrer dans des réseaux alors réservés à la hiérarchie [Entretiens – cadres B et C, août 2002 et octobre 2003]. Par ailleurs, la messagerie entrevue comme un moyen presque instantané de transmettre des informations relève, dans plusieurs propos, de pratiques difficilement concevables, appartenant à un registre mi-technologique mi-magique, à une époque où cela est encore peu répandu. Enfin, la responsabilisation accrue que cela confère à chacun est envisagée assez positivement.

Ce type d'investissement, à la fois psychologique et économique, se retrouve à la P68, où l'usage de l'informatique peut aujourd'hui être considéré comme un plaisir (il est fréquemment mentionné les péripéties passées, liées à l'usage de différents matériels qui entraînaient des pertes de données et des dépenses en temps importantes ; cela est présenté en contraste à l'usage actuel, au cours duquel les rares problèmes sont sans conséquence grave et résolus rapidement par l'agent, les collègues ou le service informatique) [Entretiens – cadres A et C, octobre 2003], mais moins comme un investissement à portée économique (la distribution des rôles étant rigide et rarement liée à un usage exclusif de l'informatique, les éventuels gains en termes économiques ne sont pas mentionnés).

La comparaison des moyens informatiques de la P68 avec le secteur privé ou avec d'autres administrations met en avant un autre type de justification, attaché cette fois à une dimension collective : l'inéluctabilité de l'informatisation, l'indispensable modernisation qui sert à ne pas se retrouver isolé dans un environnement dont le caractère concurrentiel est sous-jacent dans les propos recueillis. Les agents interrogés qui ont connu directement ou connaissent indirectement le secteur privé affirment que les moyens de la P68 « ne les font pas rougir – au contraire ! » [Entretiens – cadre C et chef de bureau, octobre 2003]. Cela se confirme en reprenant l'analyse de A.-F. de Saint-Laurent : « les agents ont de l'ordinateur une vision qui dépend de leur propre position dans l'espace social. Selon cette représentation, les modalités de son usage vont être différentes. Ainsi, si l'ordinateur apparaît comme un moyen de valoriser un métier, les personnes acquièrent les compétences liées à l'usage de cette technologie. En revanche, s'il apparaît comme dévalorisant, son usage sera peu développé » [Christian Baudelot et Michel Gollac : « Qui fait quoi ? Pratiques de l'informatique et résistance des métiers dans un quotidien régional », 2000, 60].

Dans une perspective strictement interne à la P68, l'investissement de cadres dans l'informatique ne sera pas nécessairement valorisé, il sera parfois décrit comme une obligation à laquelle il convient de se plier [Entretiens – chefs de bureau, août 2002 et octobre 2003], ou à l'inverse comme une compétence normale [Entretien – chef de bureau, octobre 2003] ; en revanche, dans une perspective portée de l'extérieur, où le discours populaire à l'égard des administrations est fréquemment critique et met en doute leur capacité de se moderniser et de s'approprier les dernières technologies disponibles, tous les agents emploient le discours de la modernisation de leur administration pour valoriser leur lieu de travail et leur propre métier, *a fortiori* quand leurs fonctions sont liées à un usage plus ou moins soutenu de

l'informatique [Entretiens – directeur, chefs de bureau, chargé de mission et cadres B et C, juillet 2002, août 2002 et octobre 2003].

Un dernier élément -qui s'attache à souligner l'importance de la diffusion de l'informatique à la P68 [Entretiens - chargés de mission, août 2002 et octobre 2003]- est le contrôle de l'espace dans le Haut-Rhin, en créant des systèmes de communication qui relient de manière sûre l'ensemble de l'administration préfectorale - bâtiments de la P68 et sous-préfectures. Cette logique liée à la maîtrise de l'espace, est renforcée par la mention de politiques ministérielles et interministérielles qui favorisent et valorisent ce maillage. Toutefois, l'informatisation moins systématique dans les communes rend les communications parfois problématiques pour des agents qui échangent fréquemment des données par messagerie avec les mairies [Questionnaire – chef de bureau, mars 2004].

## **2. L'apprentissage de cette application informatique**

### **a) Des stratégies variées d'apprentissage**

L'apprentissage porte moins sur des apprentissages théoriques que sur une « mémoire gestuelle et corporelle » [Christian Baudelot et Michel Gollac : « Une génération d'autodidactes », 2000, 77]. A la fin des années 1970, le *Palo Alto Research Center* de la firme américaine Xerox, un centre de recherche où des ingénieurs peuvent venir développer leurs idées avec le financement de Xerox, conçoit un prototype d'ordinateur doté d'une souris et d'une interface graphique, portant le nom d'*Alto*. Des observations avaient été menées sur le comportement de jeunes enfants, mis en situation avec des jeux en bois traditionnels : des éléments de formes et de couleurs différentes (étoile, cylindre, cube, etc.) doivent être disposés dans un cadre où ces formes sont découpées. Le souci pour les concepteurs de cette nouvelle interface était de se rapprocher de l'apprentissage qu'ils considéraient comme « intuitif » de la part de ces enfants, avec ce type de jeux. La maîtrise du dispositif de pointage qu'est la souris, l'identification de la présentation graphique d'un logiciel, et l'aisance dans l'utilisation de fonctions de raccourcis à l'aide du clavier font ainsi sans doute appel à une mémorisation des gestes. Dans l'esprit de ce que Pierre Bourdieu identifie comme une attitude soumise à travers un « corps comme pense-bête », ou comme « automate » [P. Bourdieu, 1980 (b), 115-116], l'apprentissage gestuel de l'informatique introduit une utilisation du corps en tant que « corps mémoire ».

Néanmoins, des témoignages recueillis à la P68 montrent que cet apprentissage censé être « intuitif » ne l'est pas systématiquement [Entretiens – chargé de mission, août 2002 et octobre 2003]. Lors d'une première prise en main de la souris, plusieurs comportements ont ainsi pu être observés au cours de formations internes : la souris est retournée, boule vers le haut, et celle-ci est manipulée avec le pouce ou l'autre main ; la souris est tenue correctement, mais plaquée contre l'écran ; à l'extrême, on assiste à des réactions de stupeur, voire d'angoisse, en découvrant que le pointeur de l'écran a bougé en déplaçant par inadvertance la souris. Une démonstration de l'usage correct de la souris fait rapidement disparaître ces premières hésitations. La présence et l'utilisation de micro-ordinateurs par d'autres collègues n'aident pas à maîtriser l'outil informatique, par exemple par une observation de leurs tâches : seule une intervention individuelle, faisant intervenir une mémorisation gestuelle personnelle, permet de passer les premiers caps de l'apprentissage.

Plusieurs témoignages convergents révèlent que les informaticiens de la P68, dotés de la compétence complémentaire d'enseignants, sont appréciés par leurs collègues, quand des formations facultatives sont organisées en interne [Entretiens – Cadres B et C, chefs de bureau, directeur, août 2002 et octobre 2003]. On pourrait rejoindre l'appréciation de Bonvin & Faguer selon lesquels les enseignants ont « des propriétés sociales singulières, qui les rendent d'instinct sensibles non seulement aux difficultés techniques que les utilisateurs doivent surmonter, mais aussi aux blocages auxquels ils ont été eux-mêmes confrontés » [Christian Baudelot et Michel Gollac : « Une génération d'autodidactes », 2000, 77].

Pour cette raison, les formations externes sont jugées plus sévèrement : les formateurs extérieurs sont parfaitement compétents, mais ne disposent pas des qualités valorisées chez les informaticiens de la « maison » : connaissance des personnes, de leurs besoins, de leurs demandes, etc.

Une autre illustration est livrée à travers le passage de l'ancien système de messagerie, le *XP 400*, au nouveau, *Outlook* : la formation est assurée par un informaticien de la P68 qui a été un acteur de la transition. Or certains problèmes soulevés lors de la formation, liés par exemple à l'apparition d'un carnet d'adresses différemment structuré pour l'utilisateur, peut être plus facilement expliqué du fait de cette immersion permanente.

Ces dispositions sociales particulières sont prolongées par l'accessibilité des informaticiens, tant par courriel que par téléphone, en cas de difficulté ponctuelle d'un agent.

Cela contribue à motiver les agents qui s'inscrivent à une formation, en sachant qu'ils seront épaulés par le même collègue, une fois la formation passée.

L'âge et le sexe doivent-ils entrer en considération en ce qui concerne les formations ? Michel Gollac, Michel Cézard et Catherine Rougerie apportent un début de réponse. Il pense en premier lieu que l'âge est souvent confondu avec la formation, les écarts de formation étant importants entre classes d'âge ; mais l'âge en lui-même n'est pas déterminant. Dans un second temps, la question du sexe ne révèle aucune différence de taux d'utilisation ou de degré de sophistication des usages ; néanmoins, une différence résiderait dans l'investissement, selon qu'il est volontaire ou contraint, et de ce point de vue, les femmes aideraient davantage que les hommes [Christian Baudelot et Michel Gollac : « L'ordinateur, outil de travail et bien culturel. Diffusion de l'informatique et sélection des utilisateurs », 2000].

Nos observations à la P68 confirment la première analyse de Michel Gollac, Michel Cézard et Catherine Rougerie relative à l'âge : le faux problème générationnel est une question de formation, puisque l'on s'aperçoit qu'une majorité de jeunes agents a pu se former dans le cadre scolaire, universitaire ou privé à l'informatique – mais cela n'est pas une règle absolue ; les agents plus âgés qui ont effectué des formations internes ou externes ou qui ont une autre expérience professionnelle ont les mêmes compétences informatiques.

S'agissant de la variable liée au sexe, il semble que les niveaux hiérarchiques supérieurs, fortement masculinisés, corrélés à la variable de formation obligatoire ou facultative, explique l'investissement qui pouvait être inégal jusqu'à présent. L'obligation actuelle de se former tend à estomper les clivages antérieurs, même si ces derniers peuvent être parfois décelés dans l'usage du vocabulaire informatique.

L'apprentissage professionnel est motivé par une utilisation variée et marquée de la messagerie. Nous en traiterons de manière plus approfondie (*infra*), mais nous pouvons déjà mentionner l'usage multiple de la messagerie dans son aspect traditionnel (envoi de messages à des collègues, à l'extérieur, envoi de messages à des groupes, utilisation afin de transmettre un document à un collègue absent, etc.), et dans ses fonctions plus récentes (signature virtuelle interne de documents, pointeuse électronique mise en place à la fin de 2002 qui permet de gérer son activité et ses congés).

Mais ces apprentissages dans un cadre professionnel n'excluent pas l'apprentissage dans la sphère privée, où l'achat d'un micro-ordinateur, souvent motivé par les enfants ou l'usage personnel, permet de s'auto-former, aussi bien à la dactylographie qu'aux logiciels également installés à la P68. Certains agents se disent plus à l'aise chez eux pour compléter leur formation. Dans le même ordre d'idée, une forme spécifique de télétravail, expérimentée à la P68, consiste pour un agent à travailler chez lui un jour par semaine en fonction de sa charge de travail (la fréquence serait plutôt ramenée à un jour par quinzaine) : cette forme de travail est limitée à l'envoi de fichiers de travail chez soi ; elle est appréciée en complément du cadre professionnel traditionnel, dans la mesure où le cadre privé offre un climat de travail rythmé différemment, et qui permet de réaliser des tâches que le quotidien professionnel autorise parfois moins facilement.

L'apprentissage informatique exclut, comme on vient de le souligner à travers ces illustrations, une mobilisation de l'intuition du néophyte : il autorise plutôt une familiarisation avec ces outils. Cela se confirme dans les suites possibles de ces formations, en s'appuyant par exemple sur l'entraide informatique.

### **b) Entraide informatique**

L'apprentissage collectif de l'informatique, ou entraide informatique, est répandu, aussi bien dans le cadre professionnel que dans la sphère personnelle. Cet apprentissage par démonstration, plutôt que par un biais discursif – un mode d'apprentissage souvent ignoré, par exemple en recourant à un mode d'emploi –, témoigne avant tout de rapports conviviaux au sein d'un groupe. Il pourrait s'agir d'un « rituel de confirmation de l'estime et de la confiance accumulés par un salarié auprès de ses collègues » [Christian Baudelot et Michel Gollac : « Une génération d'autodidactes », 2000, 77]. Des témoignages appuient cette hypothèse, en avançant que la solidarité dans le travail est perçue comme plus importante que par le passé, notamment en matière de travail en réseau : dans le cas d'un problème avec un « fichier partagé », il est de l'intérêt collectif du service d'aider celui qui bute avec le logiciel en question, sous peine d'endommager ou de perdre le fichier.

Dans le cas de la P68, ce rituel déjà existant a tenté d'être institutionnalisé, par la désignation d'un « correspondant informatique » dans chaque service : le but était de créer un réseau de personnes qui puisse venir immédiatement en aide à leurs collègues, afin que le service informatique ne soit saisi qu'en cas de problème insoluble au niveau des

correspondants informatiques. Or d'après les témoignages recueillis, ce système n'a pas connu de succès, car il existe au quotidien : son institutionnalisation n'aurait rien apporté, sinon une rigidité qui se révèle un frein dans la pratique, où la plasticité des échanges et des relations est la règle, en fonction de chaque difficulté rencontrée. Cette institutionnalisation inaboutie des correspondants informatiques a néanmoins facilité leur reconnaissance par les agents et le service informatique au sein de la P68.

En accord avec Bonvin & Faguer, on remarque que des qualités, perçues au départ comme personnelles (la maîtrise d'un logiciel), sont « socialement construites, mais pas encore reconnues comme compétences consacrées. Aussi apparaissent-elles indissociables de la personne ». Or c'est seulement quand ces qualités sont mises en relation avec le monde professionnel, dans une configuration particulière où elles sont « socialement produites et socialement évaluées », qu'elles sont valorisées [Christian Baudelot et Michel Gollac : « Une génération d'autodidactes », 2000, 78-79]. Dans notre cas d'espèce, les correspondants informatiques de la P68 peuvent avoir une formation informatique initiale ou continue, se revendiquent en général passionnés d'informatique, et ont souvent un micro-ordinateur personnel à leur domicile privé. Leur position dans la hiérarchie est hétérogène, mais s'avère, d'après nos observations, orientée vers une position intermédiaire. La mise en avant de compétences informatiques, en plus de compétences liées à leur fonction première, sous la forme de rituels d'entraide valorisés, témoigne de cette faculté d'avoir d'autres compétences professionnelles reconnues au sein du service.

Cette mobilisation de compétences informatiques dans un cadre informel contribue également pour les correspondants informatiques à s'affranchir momentanément de la rigidité du poste, et tout particulièrement des liens hiérarchiques. En effet, les correspondants informatiques sont saisis de demandes émanant aussi bien de leurs subordonnés que de leurs supérieurs. Mais ces appels de soutien informatique sont variables en fonction du demandeur, pour qui la maîtrise de l'informatique expose, en fonction de son rang hiérarchique, à un éventuel jugement de la part de ses collègues. Quoi qu'il en soit, la messagerie se prête bien au système d'entraide informatique, en raison de son aspect quasi-ludique et de l'interactivité qu'il procure.

La position de ces correspondants informatiques leur donne aussi une fonction d'exemplarité, avec une utilisation intensive de la messagerie. Les gains en termes de coût sont avancés pour privilégier la messagerie par rapport à d'autres formes de transmission d'informations. D'après certains témoignages, le prosélytisme informatique peut amener à

tenter de modifier les habitudes de collègues, en conseillant l'utilisation du courriel plutôt que du fax, en cas de message à transmettre à un tiers absent.

Pour Michel Gollac et Francis Kramarz, l'approche du travail en réseau favoriserait la formation par entraide et la diffusion progressive des technologies [Christian Baudelot et Michel Gollac : « L'informatique comme pratique et comme crotance », 2000]. Cela se retrouve à la P68 où les agents utilisent les compétences acquises parfois péniblement, mais dans un esprit de pionnier, par les correspondants informatiques.

Ajoutons que cette entraide informatique dans un cadre professionnel peut aussi se rencontrer dans la sphère familiale, où le conjoint et les enfants peuvent revêtir un instant la fonction de correspondant informatique [Entretiens – cadres A, et C, août 2002 et octobre 2003]. Un agent résume par une formule ironique nos constatations relatives à la messagerie : « C'est en forgeant qu'on devient forgeron ! »

### **c) Rejet informatique**

Selon plusieurs témoignages récoltés, aucune opposition collective ne s'est manifestée à l'introduction de la messagerie : les syndicats y étaient favorables, et les rares personnes hostiles étaient très faibles en nombre et trop isolées [Entretiens, en particulier cadres B et C, chefs de bureau, octobre 2003]. La majorité attendait au contraire cette introduction de micro-ordinateurs, ce qui plaçait *de facto* les récalcitrants en position minoritaire, voire marginale. Le rejet de l'outil informatique, qu'il faut replacer dans une structure fortement hiérarchisée, s'est révélé par des actes de résistance plutôt passifs, avec des stratégies variables dans leur nature et dans leur intensité : utilisation de moyen de communication parallèles à l'informatique (téléphone, fax, etc.), ignorance affichée de la maîtrise de l'outil, absence d'imposition de l'outil par la hiérarchie en cas de refus explicite de l'utiliser [Entretiens - cadres C, octobre 2003].

Cela se différencie nettement de l'observation effectuée par Josiane Pinto sur « les secrétaires et la nouvelle économie des bureaux », où les changements technologiques sont subis et sont une condition du maintien de l'emploi. En revanche, les secrétaires ne sont plus, en principe, au centre des échanges au sein du service : toutes les informations qui transitaient par elles empruntent désormais les nouveaux réseaux de communication, en particulier la messagerie [Christian Baudelot et Michel Gollac : « Le secrétariat et la nouvelle économie

des bureaux», 2000, 62-65]. A la P68, plusieurs observations sont données par les agents interrogés, concernant la question de l'évolution de la fonction des secrétariats : chacun tape maintenant son courrier, utilise la messagerie [Entretiens – chefs de bureau, cadres B et C, chargés de mission, juillet-août 2002 et octobre 2003]. Entre temps, les secrétaires ont connu directement les évolutions technologiques de la P68 et font mention de l'histoire de la P68 qu'elles ont pu observer : elles ont expérimenté successivement la machine à écrire mécanique, la machine à écrire électrique puis électronique, avant de passer par les différentes générations de micro-ordinateurs et de traitements de textes [Entretien – cadre C, octobre 2003]. Une autre observation concerne les effectifs qui auraient fondu : dans un service où l'on comptait trois postes à temps plein de secrétaires, on en compte aujourd'hui un demi [Entretien – cadre C, octobre 2003]. Les postes ainsi libérés ont orienté les secrétaires soit vers d'autres fonctions à un niveau hiérarchique équivalent, soit vers des fonctions de niveau plus élevé à la suite de concours administratif interne réussis. Dans ces deux derniers cas, néanmoins, le sentiment exprimé est convergent : la productivité a augmenté du fait de l'introduction des différents outils informatiques. Il s'agit là d'une conséquence de l'informatisation dont la prise de conscience semble se produire *a posteriori*, mais qui ne remet pas en question la légitimité de cette « modernisation ».

Les agents qui pouvaient se montrer peu favorables aux ordinateurs sont aujourd'hui à la retraite. Mais aujourd'hui, ce temps est révolu : si un poste nécessite l'usage d'un micro-ordinateur, l'agent devra se former s'il ne sait pas l'utiliser [Entretien – cadre C, octobre 2003].

## **B. Les usages de la messagerie**

Nous avons vu dans la sous-partie précédente que l'usage générique de la messagerie est justifié largement ; néanmoins, l'observation des usages de la messagerie à l'intérieur de la P68 montre que ces usages ne sont pas identiques. Cette justification collective d'un outil utilisé de manière hétérogène souligne également l'encastrement au sein de la Préfecture : bien que les possibilités d'utiliser la messagerie soient en théorie égales pour tous, les usages réels sont limités en fonction de la position classante de chacun, au sein de la hiérarchie et au milieu des relations sociales informelles. L'organisation de la Préfecture du Haut-Rhin conserve son aspect hiérarchisé malgré l'introduction d'un outil ouvert à tous, qui donne l'illusion d'être sur un pied d'égalité.

C'est pourquoi, après avoir examiné la variété des usages dans la P68, nous nous attacherons à analyser leur réglementation.

## **1. Des usages variés**

La variété d'usages de la messagerie s'observe dans la palette qui est offerte au sein de la P68 : ces usages peuvent être contraints ou laissés au choix de l'agent. Ces usages sont par ailleurs ordonnés, et clivés principalement par la position dans l'échelle hiérarchique : en marge de ces premiers usages réglementés, on observe des usages non autorisés.

### **a) Obligation d'usage vs. usage facultatif ?**

Une première série d'usages de la messagerie est triviale. Elle concerne les premières déclarations des agents interrogés, qui décrivent leur utilisation quotidienne de la messagerie : envoi de messages à un ou à plusieurs collègues, envoi de documents attachés au message, diffusion du courrier interne au sein d'un service ou de la P68. Cette utilisation est jugée positive, en particulier parce qu'elle est rapide, peu coûteuse et constitue un moyen de commencement de preuve [Entretiens – cadres B et C, chefs de bureau, directeur, chargé de mission, juillet-août 2002 et octobre 2003]. Tous les agents interrogés montrent qu'ils sont parfaitement familiarisés avec la messagerie.

Cette familiarisation peut-elle néanmoins entraîner un usage trop important de la messagerie ? Les réponses apportées démentent cette hypothèse : les agents pensent massivement que leur usage n'est pas immodéré et déclarent utiliser parallèlement les autres moyens de communication à leur disposition (téléphone, fax, etc.) en fonction de leurs besoins. La messagerie s'intègre dans un ensemble de dispositifs dont l'utilisation laisse des marges de choix.

Selon une seconde série d'usages, on remarque une utilisation marquée en deux temps : d'une utilisation facultative de la messagerie, qui laisse à chacun la latitude de se familiariser avec l'outil, on passe à une utilisation plus contrainte.

Dans ce premier temps, l'approche non contraignante laisse à chaque agent la possibilité de s'approprier « sa » messagerie et de la modeler en fonction des besoins qu'il estime utiles dans sa sphère professionnelle. Mais ce n'est pas tout : le compte de messagerie étant faiblement contrôlé, on peut y voir un lieu où s'exerce une certaine forme d'intimité,

peut-être comparable au tiroir dans lequel on dépose des effets personnels, et auquel les collègues ont ou non accès. Cet outil, dont l'usage dépend de la régulation sociale préexistante au sein de la P68 et des fonctions que chacun lui attribue dans son service, acquière des propriétés qui favorisent le sentiment de liberté et de responsabilité personnelle.

Dans un second temps, qui est davantage un mouvement que les agents soulignent lors des entretiens, il ne serait plus possible de ne pas utiliser la messagerie. Le fait que la messagerie soit rentrée « dans les mœurs » de la P68 ne procure pas de critique s'agissant de cette tendance plus marquée. L'exemple répété du Préfet et de son cabinet « qui utilisent la messagerie » disqualifie les hypothétiques frondeurs [Entretiens - cadres C et chefs de bureau, octobre 2003]. Cette « nouvelle obligation » semble en effet davantage un vœu pieu lancé à l'attention des nouveaux agents de la P68 qu'une réelle obligation délivrée à ceux qui pourraient s'opposer à la modernité en marche. Les rares personnes encore récalcitrantes à l'usage des outils informatiques, apprend-on au cours des entretiens, ne sont plus en activité. Cette « obligation » incite surtout les agents qui entrent à la P68 à se former aux outils qui y sont d'usage courant.

Cette utilisation courante, quotidienne, est valorisée, mais plusieurs personnes interrogées signalent les risques liés à cette dépendance aux NTIC ; un avis répandu veut que *[ce soit] très pratique, mais quand ça [un système] plante, on est démuni. On est bloqués. On attend que le service informatique répare. Ils sont très efficaces. Ça plante très rarement et on est immobilisé au pire quelques dizaines de minutes. Mais ça fait peur.* [Entretien - chef de bureau, octobre 2003]

En outre, le recours croissant à la messagerie pour diffuser des documents internes, de même que le logiciel de pointeuse –massivement salué–, sont autant de leviers qui favorisent une immersion dans l'utilisation du micro-ordinateur. Ne pas s'y plier reviendrait à s'exclure de réseaux où circulent exclusivement certaines informations et à ne pas pouvoir gérer son activité professionnelle et ses congés. Dans le cas de la gestion des congés et du travail du personnel dans chaque service, un logiciel a été testé et validé : il s'agit d'un logiciel de pointeuse qui peut être utilisé en parallèle avec le système traditionnel de pointeuse à carte magnétique ; de surcroît, la gestion des congés se passe désormais de formulaires : chaque agent exprime, sur un calendrier visible en Intranet par tous les agents du service, ses demandes de congés, que le supérieur hiérarchique valide par la suite. Cette modernisation est accueillie très favorablement par tous les agents interrogés, qui y voient la fin de lourdeurs administratives internes, pesant sur les épaules de chacun, à tous les niveaux [Entretiens - cadres C et chefs de bureau, août 2002 et octobre 2003]. Cette réforme est d'autant mieux

passée que tous les agents sont déjà familiarisés avec l'utilisation d'outils bureautiques, et que ce logiciel de gestion du temps de travail est doté d'une interface graphique, simplifiée de manière exemplaire [Entretien – cadre C, octobre 2003].

Il pourrait donc être établi, en conclusion, que les usages variés observés de la messagerie, tant facultatifs que plus contraints, sont révélateurs de la dynamique qui existe entre la diffusion de cette technologie et les options qui sont choisies par la hiérarchie : afin de faciliter sa diffusion, les usages – ainsi que la formation - sont d'abord facultatifs afin de susciter l'adhésion, et lorsque la technologie est omniprésente et mieux connue, son utilisation – toujours ouverte à une certaine intimité – devient indispensable.

### **b) Des usages marqués par la position hiérarchique**

La position au sein de la hiérarchie contraint fortement les usages liés à la messagerie : tous les agents, même s'ils ont dans leur carnet d'adresse l'adresse électronique du Préfet, ne s'autorisent pas à lui envoyer un message. Cela est conforme aux relations qui existent dans la Préfecture. L'outil informatique qu'est la messagerie s'est plaqué sur un ensemble de relations réglementées. Plusieurs témoignages soulignent ces usages insérés dans le dispositif d'une organisation très structurée.

D'abord, à partir d'un certain niveau hiérarchique, il est possible d'envoyer un courriel directement au Préfet ou à son cabinet. Cela ne signifie pas pour autant que l'on assiste à une dilution des relations hiérarchiques ; au contraire, dans ce cas précis, la faculté d'envoyer un message obéit aux habitudes préexistantes. Plusieurs agents interrogés, appartenant à un niveau hiérarchique intermédiaire, ne conçoivent pas de pouvoir envoyer directement un message au sommet, sans passer par le chef de bureau et le directeur de service – mais, ajoutez-on, pourquoi le ferait-on ? Leur fonction ne les y conduit pas. Toutefois, ces mêmes agents qui ne peuvent pas avoir ce type de relations se valorisent dans leur propre usage de la messagerie, en saluant l'implication personnelle du Préfet et de son cabinet dans l'utilisation de la messagerie [Entretiens, cadres C, août 2002 et octobre 2003].

Néanmoins, cette règle n'est pas absolue : la voie hiérarchique est suivie en fonction d'un *modus operandi* qui a été principalement établi avec le supérieur. Ainsi, cela dépend notamment de la relation personnelle qui existe avec le directeur, des relations entre les agents au sein du service, de la pratique déjà existante concernant l'envoi de notes au sommet de la pyramide hiérarchique, et de l'accord établi petit à petit par la pratique ou par un contrat plus formel avec le directeur, s'agissant du courrier électronique. Par exemple, un climat convivial

permet de trouver des options de transmission hiérarchique en créant des voies moins rigides : un document peut être transmis au supérieur n+2 en envoyant une copie au supérieur n+1, ce qui évite que le document stagne pour différents motifs (absence, autres priorités, etc.) au niveau n+1 ; notons que le supérieur n+1 est au préalable averti et a donné son accord pour que cette voie moins formelle puisse être empruntée [Entretien – contrôleur, octobre 2003]. Des agents peuvent par conséquent s'emparer du dispositif technologique de la messagerie pour tenter de créer de nouveaux usages.

Par ailleurs un système de signature virtuelle s'est progressivement affiné dans la gestion de documents internes – documents virtuels qui ne font pas disparaître l'usage traditionnel du papier. Il est ainsi réputé qu'un document numérique porte la mention « signé » si son double au format papier a été au préalable signé par une autorité compétente. Les personnes autorisées à « signer » ou à faire circuler ces documents sont des agents en nombre limité qui, du fait de leur fonction et de leur considération, sont autorisés à utiliser ces voies plus rapides. Le réseau limité et sûr de diffusion de ces documents est donc une garantie de l'existence de ce système qui accélère les signatures de documents et facilite le travail en interne. Il ne constitue cependant pas en lui-même une preuve.

## **2. Des usages réglementés**

### **a) La Charte de bon usage de la messagerie et les règles complémentaires successives : un outil inséré dans un structure hiérarchisée**

Le fait que l'ensemble des agents ou que n'importe quel agent puisse recevoir un courriel de n'importe qui dans la Préfecture – et les risques d'erreurs de manipulation qui y sont liés - n'est pas étranger à la rédaction et à la diffusion d'une « *Charte de la correspondance messagerie* », en 1996, afin de fixer des règles écrites pour réguler et unifier les usages de la messagerie. Il s'agit d'un document de 13 pages, signé par le Préfet de l'époque, et qui est co-rédigé par un informaticien de la P68 et le chef du service de la modernisation et des moyens.

La structure de ce document est la suivante :

#### **1. OBJECTIF DU DOCUMENT**

2. UTILISATION DE LA MESSAGERIE - Les services de la messagerie.
3. LES PRINCIPES D'EMPLOI DE LA MESSAGERIE
4. DOMAINES DE RESPONSABILITE - Les différents acteurs.
5. CIRCUITS D'EMISSIONS ET DE REMISES DES COURRIERS ELECTRONIQUES  
Cas particuliers des documents provenant du Ministère de l'Intérieur
6. CONSIGNES TECHNIQUES D'EXPLOITATION

Le double objet de cette Charte est de : « clarifier les domaines de responsabilité afin d'assurer avec rapidité, exactitude, la sécurité et l'authentification de la correspondance » et d'« organiser et normaliser les circuits d'information (rigueur, efficacité) ».

Le chapitre consacré aux « domaines de responsabilité » prouve que la messagerie ne vient pas diluer les responsabilités existantes au sein de la P68, mais au contraire les consacre, les cristallise :

La garantie des échanges d'informations sur le réseau de messagerie suppose un fonctionnement fiable du serveur mais également un partage précis des responsabilités à chacune des étapes du processus de transmission.

Outre l'amélioration des circuits d'information, l'observation des consignes propres à chacun des acteurs de la transmission garantit l'authenticité des échanges en permettant d'identifier et de clarifier tous litiges éventuels.

En conséquence, les règles ci-après, respectives à chacun de ces niveaux sont à suivre avec rigueur

**Les différents acteurs de la messagerie ont chacun un niveau de responsabilité différent, variable par ailleurs selon la nature de l'envoi (courrier, message...)** [en gras dans la charte]

L'introduction massive de la messagerie oblige le Préfet et ses services à tenir compte de la plasticité de la messagerie, qui ne s'intègre pas nécessairement dans le cadre hiérarchisé de la P68. La production de la P68 inclut désormais une utilisation complémentaire de la messagerie, dont le contrôle ne peut plus être délégué aux différents niveaux hiérarchiques, au risque de brider les avantages apportés par l'outil. Les règles qui étaient applicables à l'élaboration de documents au format papier doivent être réinterprétées pour intégrer une double contrainte : continuer de faire respecter le découpage hiérarchique, et contrôler l'introduction de la messagerie sans la freiner.

Cela se distingue dans le dosage effectué entre la permanence des liens hiérarchiques qui est soulignée à gros traits et la responsabilisation individuelle des agents, en tenant compte du rôle multiple qu'a l'agent, devant son micro-ordinateur : tour à tour, il peut être expéditeur, destinataire, etc. :

### ***A - L'expéditeur***

*L'expéditeur est le rédacteur du document : il est donc responsable du respect des règles hiérarchiques, des règles de compétences, ainsi que du bon acheminement.*

Dans le cas le plus fréquent, l'expéditeur est distinct du signataire.

Le rédacteur peut toutefois être le signataire, lorsqu'il agit dans le cadre de sa délégation.

Dans le cas de transmission de messages, l'expéditeur peut agir en son propre nom.

### ***B - Le destinataire***

Il lui appartient :

- d'informer la hiérarchie selon des modalités appropriées aux exigences de rapidité et de circulation de l'information.
- de faire répercuter l'information vers les divers bureaux d'exécution.
- de faire réexpédier l'information reçue, si elle est arrivée par erreur.

### ***C - Le responsable du poste messagerie***

(...)

### ***D - L'administrateur***

(...)

Il est donc clairement rappelé que le changement technique n'a pas de conséquences automatiques sur une organisation hiérarchisée -telle que la P68- et que ce nouveau dispositif technique concerne la responsabilité de chaque agent [J. Pinto, 2000, 65]. L'informatique ne permet pas de libérer de la rigidité du poste de travail ni d'échapper aux contraintes imposées par ses fonctions [F. Bonvin & J.-P. Faguer, 2000, 81].

Cette Charte, qui n'est pas un contrat, mais un rappel de règles à observer et réinterprétées à l'occasion de l'utilisation de la messagerie, est actualisée par de nouvelles normes, ainsi que de notes ponctuelles émanant du service informatique.

Le terme utilisé, « Charte », tranche avec les dispositions qu'elle contient : ce document fait plus référence à des obligations strictes que l'on trouverait dans une circulaire administrative qu'un appel courtois à observer certains usages. Ce terme ne renvoie pas nécessairement à l'utilisation qui est faite dans les NTIC, et notamment sur Internet, univers virtuel égalitaire qui ne connaîtrait pas de règles autoritairement imposées, où fleurissent des chartes demandant le respect de règles sur un mode contractuel. Dans le cas de la Charte de la

P68, il s'agirait plutôt d'une utilisation assimilée au discours managérial administratif qui existe aujourd'hui dans l'administration préfectorale française.

Les agents interrogés précisent que la fonction normative liée à la messagerie est double : la sécurité du système est en principe réservée au service informatique, le reste étant réservé au cabinet du Préfet [Entretiens – chargé de mission, octobre 2003]. Ces mêmes agents ont pleinement conscience des frictions que l'introduction de la messagerie a pu entraîner au sein de la Préfecture, et des mécanismes structurels qui les ont produits, mais tous voient, dans le respect des règles formulées, une nécessité dans le cadre de leur travail [Entretiens - cadres C, chefs de bureau, août 2002 et octobre 2003].

#### **b) L'adhésion massive aux règles au nom du respect de la hiérarchie**

Pour Pierre Ansart, l'hypothèse de la disparition de catégories sociales par lesquels les maux de la société arrivent est très audacieuse et nourrit de puissantes utopies. Ce type d'attentes est lié aux NTIC, mais ne s'écarte pas des grandes utopies passées : l'utopiste met en question la puissance des pouvoirs matériels et symboliques, la force d'un système qui opprime ou convainc d'obéir. Ainsi, Thomas More met en avant les rencontres et les secrets des délibérations entre princes, tandis que Gracchus Babeuf dénonce l'accaparement des biens par la classe des possédants, qui conduit la population à la soumission et à la misère [P. Ansart, 2002, 19].

Or une utopie liée à la diffusion des NTIC est soutenue par Francis Lorentz. Pour ce dernier, dans une société où la concurrence s'exaspère, les administrés deviennent plus exigeants envers les prestations de l'Etat ; cela revient selon lui à bouleverser le fonctionnement de l'administration fondé sur l'autorité, la conformité à la règle et le contrôle *a priori* et à arriver à une logique du réseau, où pourraient s'épanouir « décentralisation, imagination et responsabilité ». Or cela ne serait possible qu'avec des organisations hors du contrôle de l'Etat, comme France Télécom. De plus, l'organisation administrative verticale, cloisonnée, trancherait avec le management des entreprises, horizontal, avec des équipes multifonctionnelles [F. Lorentz, 2001, 652-653]. Cette opposition est d'après nous artificielle.

De fortes limites se dessinent toutefois : les NTIC ne bouleversent pas la structure hiérarchisée de la préfecture, surtout si ses agents légitiment sa forme d'organisation.

L'intériorisation des normes qui organise la vie sociale de la P68 s'étend aux nouveaux dispositifs techniques que nous avons observés. La prégnance de la hiérarchie qui domine ces dispositifs est justifiée par les agents interrogés. Plusieurs exemples fournis lors des entretiens tendent à démontrer la légitimité de la hiérarchie dans l'utilisation de la messagerie et la justesse de la Charte ainsi que des notes complémentaires [Entretiens – cadres B et C, chefs de bureau, chargés de mission, contrôleur, juillet-août 2002 et octobre 2003].

Cette adhésion aux valeurs hiérarchiques est *a priori* étonnante : les agents décrivent leur responsabilité individuelle accrue à travers la mention de leurs initiales ou de leur prénom et patronyme sur les documents qu'ils acheminent ou signent quand ils ont une délégation de signature ; la valeur des documents que leur service fournit aux administrés n'autorise pas d'erreur ; leur rythme de travail s'est globalement accru, soit parce que leur productivité a augmenté, soit parce que l'éventail de leurs fonctions s'est élargi [Entretiens – cadre C, chef de bureau, octobre 2003].

Or, face à ce rythme de travail plus soutenu et à ces tâches qui se sont individualisées, et qui ont été facilitées par l'introduction de nouveaux moyens technologiques, la pyramide hiérarchique est souvent présentée comme un espace où des normes -rappelées ou édictées- viennent sécuriser l'atmosphère de travail. Ajoutons qu'aucune mesure n'a été mentionnée, au cours des entretiens, qui serait venue sanctionner un quelconque écart dans l'utilisation de la messagerie de la part d'un agent.

Un autre dispositif de la P68 assimilé aux NTIC, le site Internet, tranche nettement avec la messagerie, à la fois dans sa mise en place et dans ses usages.

## **II. Un dispositif faiblement encadré : le site Internet de la Préfecture du Haut-Rhin**

La messagerie peut mettre occasionnellement en relation des administrés avec des agents de la Préfecture. Toutefois, une nouvelle technologie privilégiée pour délivrer en masse des informations aux administrés est le site Internet de la Préfecture. Nous nous intéresserons ici moins à son contenu qu'à la manière dont il a été mise en place et dont il est géré (A.), et à la façon dont il est utilisé (B.), car il présente les caractéristiques d'un dispositif faiblement « encadré » : le site Internet n'est pas libéré des liens et des enjeux sociaux dans lesquels la P68 et les administrés du Haut-Rhin coexistent, par exemple à travers des

informations diffusées par tracts ou brochures ; toutefois, son utilisation n'est pas aussi massive que ce qui pouvait être attendu.

## **A. Communiquer et informer dans un contexte professionnel ouvertement concurrentiel : la création du site Internet**

La création et le lancement du site Internet ne se sont pas produits dans des contextes neutres.

Dès le 25 août 1997, dans son discours à l'université de la communication de Hourtin, Lionel Jospin annonce qu'il fait de l'entrée de la France dans la société de l'information l'une des priorités de l'action gouvernementale. Le Premier ministre affirme sa volonté de bâtir une « société de l'information pour tous ». Il faut combattre le « fossé numérique », c'est-à-dire l'inégalité d'accès aux nouvelles technologies, que ce soit au plan social, au plan culturel, entre les générations comme entre les différentes parties du territoire. Il faut aussi rattraper le retard de la France dans le domaine de l'Internet.

Le 15 janvier 1998, lors du premier comité interministériel pour la société de l'information, le gouvernement de Lionel Jospin lance le programme d'action gouvernemental pour la société de l'information (PAGSI). Le PAGSI part de la conviction qu'il faut un engagement fort de l'Etat pour mobiliser et soutenir tous les acteurs de la société de l'information : entreprises, collectivités locales, associations. L'Etat doit en particulier donner l'exemple par des réalisations dans les administrations.

Plusieurs rapports font depuis état de la « fracture numérique », des risques d'« illectrisme » que court la France par rapport aux autres Etats du G8. Parmi ces documents, on peut citer le rapport de Thierry Carcenac, du 19 avril 2001, « Pour une administration électronique citoyenne : méthodes et moyens », et plus récemment celui de Pierre Truche, Jean-Paul Faugère et Patrice Flichy, remis le 26 février 2002 et intitulé « Livre blanc sur l'administration électronique et la protection des données personnelles ».

Le PAGSI propose notamment que « des plans ministériels intègrent : le plan de numérisation et de mise en ligne sur Internet des données publiques, un calendrier de migration des services télématiques vers Internet, une identification des données déjà disponibles, ou à diffuser, sur Internet, qui pourront faire l'objet d'un lien depuis le site ADMIFRANCE, les projets de services d'intérêt général par Internet ».

Tous les agents interrogés ne sont pas au fait de l'existence de ces rapports, ni ne vont sur le site Internet du gouvernement <http://internet.gouv.fr>, destiné à promouvoir l'image du gouvernement et « l'action de l'Etat pour le développement de la société de l'information ». Néanmoins, le service informatique de la P68 connaît cette littérature et considère la

modernisation informatique de la Préfecture dans le mouvement marqué symboliquement par les années 1997-1998, mais qui était déjà initié plus tôt. Selon les informaticiens interrogés, la politique relative au développement de la société de l'information dans les administrations n'a pas sensiblement varié [Entretiens – chargés de mission, juillet 2002].

Il n'existe pas de modèle de site Internet de préfecture qui soit ensuite décliné en modifiant quelques variables. Malgré l'existence d'une charte graphique [Questionnaire – chef de service, mars 2004], une certaine liberté est laissée à chaque préfecture qui est ainsi appelée à créer son site, en mobilisant les ressources disponibles [Observations de quelques sites préfectoraux sur Internet. V. par exemple : <http://www.meuse.pref.gouv.fr/> ; <http://www.charente-maritime.pref.gouv.fr/> ; <http://www.orne.pref.gouv.fr/> ; <http://www.guadeloupe.pref.gouv.fr/> ; <http://www.aude.pref.gouv.fr/> ]

## **1. La création du site dans un contexte préfectoral compétitif**

La création du site a été menée dans une administration préfectorale où s'exercent des rapports concurrentiels. Cette variable a pesé sur les possibilités et sur les choix qui ont conduit à la solution retenue : bien que des ressources budgétaires d'un montant égal aient été allouées à chaque préfecture, ces ressources ne constituent qu'une faible partie des ressources devant être mobilisées.

### **a) L'octroi de ressources spécifiques pour la création d'un site dans chaque préfecture**

Pour créer des sites Internet - une nouveauté très relative au sein des services informatiques de l'administration préfectorale, à la fin des années 1990 -, différentes ressources doivent être mobilisées pour parvenir à un ensemble cohérent.

A la suite d'une directive ministérielle pour laquelle le Préfet du Haut-Rhin demande une mise en œuvre rapide, entre deux et trois mois, une enveloppe est allouée à chaque préfecture ; le ministère donne « carte blanche » aux préfets pour mobiliser les autres ressources disponibles. Dans le cas de la P68, cette enveloppe sert à financer la conception et le référencement du site auprès d'une entreprise privée sur Colmar [Entretien - chef de bureau, octobre 2003]. C'est la seule ressource octroyée. Les autres ressources doivent être mobilisées dans chaque préfecture. Dans le cadre de la création du site Internet de la

Préfecture, le budget alloué est considéré comme suffisant, les autres ressources étant mobilisées en interne [Entretiens – chef de bureau et chargé de mission, octobre 2003].

### **b) Une liberté de création renforçant le caractère compétitif**

La liberté autorisée dans la création du site Internet est rappelée par les agents interrogés, qui mentionnent leurs choix et les motifs de leurs choix.

Le site Internet est créé à une période où un nombre réduit de préfectures est « en ligne » [Entretien – chargé de mission, juillet-août 2002]. Le critère de précocité du site de la P68 par rapport à l'ensemble des préfectures au niveau national est un atout dans ce contexte compétitif.

Des éléments esthétiques - qui ont des conséquences pratiques sur l'utilisation du site par l'internaute - sont observés sur les rares sites déjà existants des autres préfectures et pris en considération. Le défi personnel, consistant à créer un site élaboré techniquement, mais inaccessible pour les utilisateurs, est rejeté, au profit d'un site simple à utiliser et peu complexe à gérer [Entretiens – chargé de mission, juillet-août 2002]. La comparaison effective avec d'autres sites de préfectures montre en effet qu'il n'existe pas de trame commune stricte et que chaque site est construit de manière relativement autonome [V. exemples cités, *supra*].

L'articulation avec les sites existant du ministère est un autre élément important, afin d'éviter de créer des redondances pour l'internaute [Entretien – chef de bureau, octobre 2003].

Les différentes composantes de la Préfecture sont appelées à proposer des contenus pour le site dans un cadre institutionnalisé, le Comité de pilotage.

## **2. Une mise en place collective dans les formes administratives : le Comité de pilotage**

Après la directive donnée par le Préfet, une première rencontre entre les responsables techniques du service informatique et du fournisseur d'accès est organisée, dans le but de clarifier les besoins qu'il fallait transmettre au concepteur du site, qualifié de « ressource externe » [Questionnaire – Chef de service, mars 2004].

La mise en place du site n'est pas limitée au directeur de cabinet, ni au chargé de communication, ni au service informatique. La création collective d'un site permet de faciliter l'actualisation de contenus variés et spécifiques, dépendant de chaque direction.

#### **a) Un ensemble de contenus variés : la représentation de chaque direction dans ce Comité**

Un comité de pilotage, présidé par le Directeur de cabinet du Préfet, et le chargé de la communication, les trois directions, les représentants des cinq sous-préfectures et le service informatique, est mis sur pieds afin de récolter le contenu que le site doit afficher, et instaurer des procédures d'actualisation, pour la gestion future du site. Chaque service ou bureau est par la suite invité à transmettre ses éléments devant figurer sur le site. [Questionnaire – chef de service, mars 2004 et entretien – chef de bureau, octobre 2003]

Les agents appelés à siéger au sein de ce Comité sont majoritairement élevés dans la hiérarchie de la préfecture. Cela a fortement pesé lors des entretiens, au cours desquels seuls des agents d'un rang élevé (ou des agents passionnés à titre personnel d'informatique) étaient en mesure de répondre aux questions relatives au site Internet [Entretiens – directeur, chefs de bureau et cadre C, août 2002 et octobre 2003].

La structure du site correspond à un double choix : d'une part, tenir compte de la variété des administrés qui pourraient aller sur le site (particuliers, entreprises, collectivités territoriales, presse), et d'autre part, donner une présentation plus institutionnelle.

Cet ensemble, destiné à donner prioritairement des informations générales au public, est notamment créé, pour plusieurs agents siégeant dans le Comité, dans la perspective de proposer des moyens d'informations variés, et d'alléger par effet de ricochet les appels orientés vers l'accueil [Entretien – chargé de mission, juillet-août 2002].

#### **b) Un site cependant peu visible**

Le site pâtit d'un manque de visibilité vis-à-vis de deux populations : la première concerne une partie de l'administration préfectorale, et la seconde les administrés.

La visibilité interne limitée du site s'explique sans doute doublement, à la fois en raison du périmètre restreint du Comité à un niveau hiérarchique élevé, et sans doute également en raison de l'absence d'utilité pour les agents - hormis la simple curiosité mentionnée au cours

d'un entretien [Cadre C, août 2002]. La création et la gestion du site est perçue comme un travail spécialisé, aux confins de la communication et de l'informatique, qui n'implique pas d'investissements aux niveaux subalternes. La forte spécialisation du travail de la majorité des agents, de même que la confidentialité de la plupart des actes traités expliquent que la fonction de relations avec les administrés soit laissée aux professionnels de la communication (le cabinet) dans les relations publiques, ou au guichet dans les relations ciblées.

Cette visibilité est également difficile pour les usagers qui ne peuvent en prendre connaissance qu'en « surfant » sur Internet : en premier lieu, l'adresse du site, déterminée par le ministère, est complexe et sans doute difficile à mémoriser (<http://www.haut-rhin.pref.gouv.fr/>), si on la compare avec d'autres adresses Internet ; cette adresse, normée et imposée par le ministère, n'est toutefois pas modifiable par la Préfecture ; ensuite, parmi les coordonnées de la Préfecture sur l'annuaire au format papier ne figure pas son adresse Internet, mais ce dernier figure en revanche sur l'annuaire en ligne ; enfin, il n'y a pas de mention dans le hall de la Préfecture sur l'existence de ce site, ni de borne qui permette d'utiliser le site. De ce fait, les administrés ne sont pas informés de l'existence d'un site qui pourrait leur donner des informations préalables.

Par ailleurs, les démarches administratives des administrés se contentent rarement, en raison de l'importance de la démarche et de son caractère souvent ciblé, d'informations générales. L'exposé de la situation personnelle des administrés reste essentiel dans la relation qui le noue avec l'agent au guichet. Or il semblerait que les appels téléphoniques restent primordiaux ; ces appels ont pour objet principal d'obtenir une information précise, avant de se déplacer physiquement à la Préfecture.

Le recours possible à un contact personnalisé par les administrés est envisagé, par la mise à disposition d'une adresse électronique unique. Les administrés envoient un courriel reçu par le service informatique, qui l'achemine vers le service concerné ; le service en question est tenu de répondre aux administrés dans un délai assez court (24h-48h). Les témoignages reçus montrent que ce service est peu utilisé (un à trois courriels reçus chaque jour, en moyenne) par les administrés [Entretiens, chargé de mission, chefs de bureau, juillet-août 2002 et octobre 2003]. L'investissement que demande la consultation d'un site, conjugué au risque de ne pas interpréter correctement les informations délivrées paraît également un obstacle important dans les relations traditionnelles entre agents et administrés, où l'usage du dialogue reste essentiel.

Les administrés ignorent enfin la procédure interne d'acheminement de leur courriel, qui leur offrira une réponse ciblée dans un délai très raisonnable. Les administrés peuvent donc anticiper à tort ou à raison, et préférer recourir au téléphone plutôt qu'au site Internet.

### **3. L'emprunt au secteur privé d'une démarche sélective de création de site Internet**

La description du lancement du site révèle que le secteur privé a servi -jusqu'à un certain point- de modèle, utilisé sélectivement pour sa création. Un agent, impliqué dans sa création, utilise en effet un vocabulaire emprunté au commerce (« vendre le site aux internautes », « objectif marketing », « fournir une information en quatre clics [de souris]), alors que son profil professionnel ne fait pas mention de parcours ou de détours par le secteur privé [Entretien – chef de bureau, octobre 2003]. Toutefois, des effets générationnels peuvent expliquer cette démarche de communication que nous assimilons au secteur privé : en effet, les agents interrogés les moins jeunes sont plus réceptifs à l'idée de considérer les administrés comme des personnes qui exigent plus de l'administration [Entretiens, cadres C et chefs de bureau, août 2002 et octobre 2003].

Mais cette démarche peut être jugée sélective, car aucun administré ou groupe d'administrés n'est présent dans le Comité : il n'y a pas de groupe-test ou de « panel » représentatif des administrés qui donnerait son avis. Les agents interrogés décrivent leur démarche en tentant d'imaginer les interactions des administrés avec le site [Entretiens – chargé de mission, chef de bureau, août 2002 et octobre 2003 ; questionnaire – chef de service, mars 2004].

Un lancement médiatisé, en 1999, est largement suivi dans la presse locale : cela correspond à un effet de mode dans la société (effervescence médiatique et boursière autour de la nouvelle économie d'Internet), tout comme au sein du ministère et de l'administration préfectorale par un effet de contagion.

#### **B. Les usages du site**

Pour comprendre les usages du site Internet de la P68, il convient de tenir compte de la configuration de l'administration française, qui est placée en concurrence par rapport à ses homologues européens, notamment dans le champ des NTIC. Les administrations européennes ne peuvent développer efficacement des stratégies de développement de NTIC

que si leur population est « connectée ». C'est pourquoi la prise de connaissance de statistiques relatives au nombre de foyers équipés informatiquement est primordiale.

Selon l'institut d'études GfK, cité par l'Observatoire régional des TIC, le nombre de foyers équipés d'un ordinateur a augmenté de 21% en 2003. Pour autant, « la France n'est toujours pas au niveau des pays les mieux équipés : avec 40,2% de foyers dotés d'un ordinateur, elle se place derrière les Pays-Bas (67%), l'Allemagne (52%), la Belgique (45%), le Royaume-Uni (45%) et même en dessous de la moyenne européenne, qui est de 43%. Elle devance cependant l'Espagne et l'Italie (36 et 33%) ». En fait, « la France en est au taux d'équipement du Royaume-Uni en 2001. De tous les pays cités plus haut, c'est l'Hexagone qui enregistre cependant la plus forte progression, avec 4 points de mieux. Autre point faible : 53% des Français n'ont jamais utilisé Internet. Mais ce chiffre a chuté de dix points par rapport à celui de 2001 ». [Site *Alsace-NTIC (Observatoire régional des TIC)*, [http://www.alsace-ntic.com/dn\\_actualites/actualites\\_22012004\\_104322.html](http://www.alsace-ntic.com/dn_actualites/actualites_22012004_104322.html), mars 2004].

Ces statistiques de taux d'équipement informatique, associées au nombre relativement faible de Français qui utilisent Internet régulièrement, donnent un premier cadre sur les usages possibles du site de la P68.

Par ailleurs, le coût de connexions à Internet (si l'on ne tient pas compte des connexions à haut-débit, de type ADSL, encore minoritaires, qui excluent des coûts de communication téléphoniques) est un autre élément handicapant pour se connecter au « réseau des réseaux ». A l'inverse, d'autres pays disposent de connexions locales gratuites qui ont facilité une diffusion plus rapide et plus massive de l'Internet.

Certaines mesures gouvernementales plus ou moins médiatisées peuvent-elles inverser cette tendance ? Nous songeons par exemple :

- à la « Fête de l'Internet ». Cela consiste, selon le site de cet événement : « Aller à la rencontre du public - Démocratiser l'accès à Internet - Favoriser le développement des usages - Créer un lieu d'apprentissage, d'appropriation et d'expression - Présenter un panel d'initiatives autour des usages (notamment haut débit) dans chaque ville - Inscrire l'événement dans un calendrier global - Capitaliser les expériences »  
[[http://www.fete-internet.fr/modules.php?op=modload&name=FAQ&file=index&myfaq=yes&id\\_cat=1](http://www.fete-internet.fr/modules.php?op=modload&name=FAQ&file=index&myfaq=yes&id_cat=1)],
- aux ordinateurs mis à disposition dans plusieurs sites publics,
- ou à la déclaration des impôts par Internet. La promotion qui en est faite est la suivante : « Impôts 2003 : une déclaration simplifiée en ligne ou en version papier.

*Impots.gouv.fr*, l'un des plus grands succès de l'administration électronique, vous offre la possibilité d'effectuer, dès aujourd'hui, une simulation du calcul de votre impôt sur le revenu. » [[http://internet.gouv.fr/rubrique.php3?id\\_rubrique=22](http://internet.gouv.fr/rubrique.php3?id_rubrique=22)].

Ces initiatives répondent-elles aux demandes des foyers français ? D'autres semblent bien plus utiles, comme la possibilité offerte d'obtenir par Internet le certificat de non-gage de son véhicule.

Par ailleurs, si l'on compare ces mesures avec ce qui existe dans d'autres pays, on s'aperçoit du faible degré de développement qui existe en France. Ainsi, le Brésil, considéré comme un « pays émergent », offre la possibilité aux personnes physiques de faire leur déclaration fiscale en ligne depuis 1999 [Site Internet du Ministère des Finances du Brésil – Recette Fédérale – V. « Années antérieures » puis « 1999 », <http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaFisica/Declara2004Informa1.htm>, mars 2004], alors que cela ne commençait à être possible en France qu'en 2003.

L'exemplarité que devrait être aujourd'hui l'administration française en matière de nouvelles technologies se retrouve dans les entretiens que nous avons eus. La précocité de la mise en ligne du site Internet de la Préfecture, à la fin de 1999, en témoigne [Entretiens, chef de bureau et chargé de mission, octobre 2003].

La consultation actuelle du site appelle plusieurs observations et remarques, en particulier la page d'accueil, qui reflète la première impression qu'a l'internaute, en arrivant sur le site. Nous nous référons pour cela aux travaux de Viviane Serfaty [V. Serfaty, 2002, pp. 75-94]

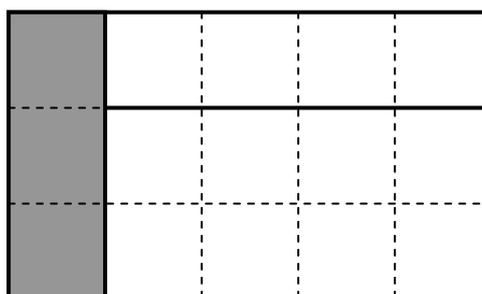


Page d'accueil du site de la Préfecture du Haut-Rhin (mars 2004)

<http://www.haut-rhin.pref.gouv.fr/>

Une première remarque concerne un élément qui est invisible sur la photographie d'écran reproduite ci-dessus : cela ne laisse pas voir la « barre d'état » du logiciel de navigation *Internet Explorer*, située sur un mince plan horizontal au-dessous de l'écran reproduit, et dans laquelle apparaissent les coordonnées postales et le téléphone de la Préfecture, quand le pointeur de la souris n'est pas orienté sur un élément hypertexte, autrement dit pratiquement à chaque instant.

Le design général de la page est épuré, et la page se charge rapidement - ce qui est un objectif explicite du site [Entretien – chef de bureau, octobre 2003]. La page d'accueil est divisée en trois parties, constituée schématiquement ainsi :



- une colonne située à gauche, représentant 1/5<sup>ème</sup> de l'espace total, est remplie d'un à-plat bleu marine qui renvoie au bleu marine du drapeau français, situé dans le coin supérieur gauche. La transition de cette colonne avec le reste de l'espace se fait par un découpage sinusoïdal qui évite une coupure brutale de la page en deux. Cet espace contient deux types d'éléments : des données fixes (le logotype de la Préfecture du Haut-Rhin, constitué du logotype républicain qui est le seul élément que l'on retrouve sur tous les sites préfectoraux, avec quelques couleurs standard, le plan du site, un plan d'accès à la préfecture, l'email commun, les liens Internet, les grands dossiers de l'Etat) et des données actualisées (le niveau d'alerte Vigipirate, représenté par un rectangle de couleur). Ces éléments sont constitués d'images simples pour lesquelles une police de la famille « Sans Serif » a été choisie – peut-être Arial ou Helvetica. Cela offre une grande lisibilité au lecteur.
- la partie située sur le plan supérieur droit occupe 1/3 de l'espace horizontal. Il contient, sur un fond blanc, un message de bienvenue et le titre du site « Préfecture du Haut-Rhin ». Sur la partie droite de cette partie figure une mention de couleur rouge, ajoutée récemment, relative à la possibilité d'obtenir le certificat de non-gage de son véhicule par Internet. La lisibilité est encore très nette – et l'unité de la police se confirme. Une bande inférieure est constituée de photographies miniatures faiblement contrastées de la région, non cliquables, et qui sont un élément qui a pour fonction de reposer l'œil, dans un ensemble très textuel.
- le troisième espace, situé sur la partie droite et prenant les 2/3 restant de la zone horizontale, est le point de départ central du site ; l'œil est d'ailleurs attiré par la carte du département du Haut-Rhin, fortement contrastée et ombrée, et où est mis en relief le nom en majuscules des préfecture et sous-préfectures. Ces noms sont cliquables et mènent vers les sites Internet des autres sous-préfectures. Des choix disposés autour de cette carte en deux colonnes, permettent, d'une part pour la colonne de gauche (« Toutes vos démarches », « Recueil des actes administratifs », etc) d'aller vers des sites extérieurs complémentaires ; d'autre part pour la colonne de droite d'aller vers le contenu spécifique de la P68 (« Actualités », « Les informations pratiques », etc.). L'unité en matière de police est toujours présente. La partie

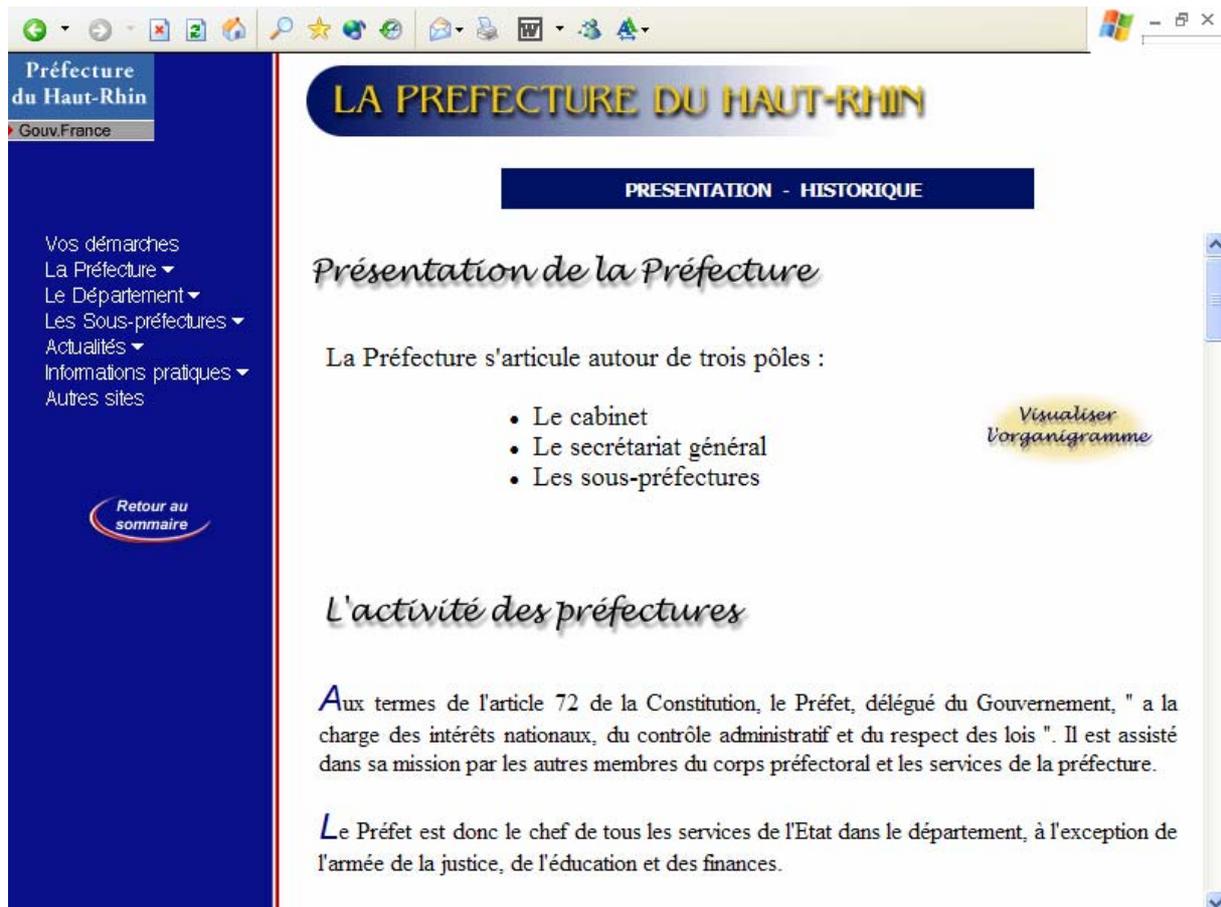
de droite offre, quand on amène la souris sur chaque titre, des sous-options qui apparaissent sur la carte (technologie « javascript » contenue dans le code HTML).

La navigation à partir de cette page est simple. Quand on clique sur un lien (à l'exception de l'email, du plan du site et de l'accès à la Préfecture qui sont des fenêtres « pop-ups »), une nouvelle page apparaît dans la même fenêtre du navigateur.

Cette nouvelle page reprend une partie du design de la page d'accueil : elle est divisée en deux parties, une colonne à gauche (1/5<sup>ème</sup>) à fond bleu marine où est situé le menu, et une colonne à droite à fond blanc où figure le texte principal. Le menu de navigation utilise une « applet java » qui ralentit un instant la progression de la visite (chargement d'un complément – « console java »). Les options de sous-menus sont peut-être un peu difficiles à lire. On peut néanmoins, par la suite, revenir à la page d'accueil et entamer une nouvelle visite sans plus être ralenti. De cette manière, l'utilisateur peut choisir le menu qui lui convient.

Ce système permet d'afficher dans la colonne de droite le contenu de sites extérieurs, sans en être toujours conscient : des éléments graphiques peuvent laisser deviner qu'on se trouve sur un autre site.

Malgré l'accumulation d'informations disponibles, le découpage, allié à une découverte « gestuelle », est rapidement analysé et compris.



### Page secondaire du site de la Préfecture du Haut-Rhin (mars 2004)

On retrouve un style de présentation qui oscille entre un style journalistique (revue, magazine) et un style publicitaire ou de communication (affiches, dépliants, brochures). Cela renforce notre hypothèse selon laquelle le site de la P68 a pour fonction principale de donner des informations préalables à un appel téléphonique ou à un déplacement physique des administrés.

Les usages du site demandent maintenant, en fonction des données disponibles, à être analysés.

#### 1. Usages qualitatifs et quantitatifs du site

Les données dont nous disposons sont fournies par la P68. Il s'agit d'une part de statistiques quantitatives effectuées automatiquement sur le site Internet, en 2003, et d'autre part de quelques questions issues d'une enquête effectuée, dans le cadre de la « Charte de l'accueil », sur l'accueil des usagers à la préfecture, menée du 2 au 17 mai 2002, auprès

d'administrés venus à la P68. Ces deux enquêtes ne sont pas concomitantes dans le temps, mais nous offrent néanmoins quelques pistes d'analyse.

#### a) Les usages des administrés difficilement mesurables statistiquement

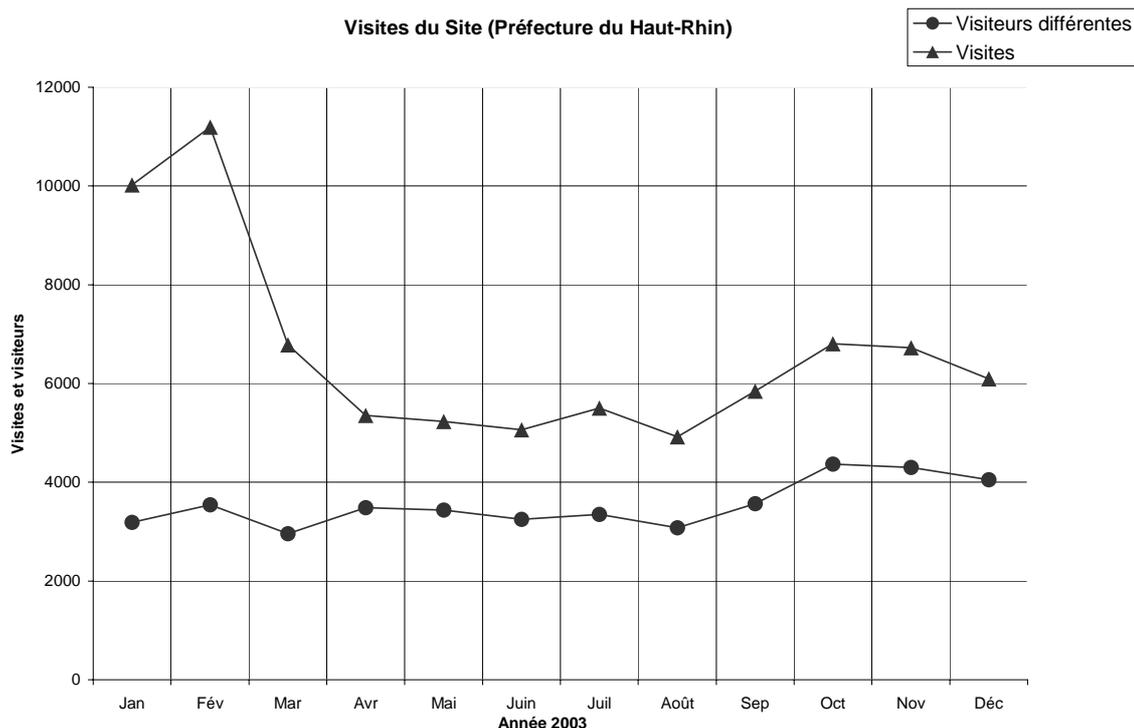
Les statistiques de l'usage du site sont limitées, en raison de la difficulté technique qui existe dans le but d'évaluer ce que fait un internaute quand il va sur un site. Il n'existe pas, à l'exception de technologies illégales (« spywares », « chevaux de Troie », etc.) et de « cookies » dont les éléments récoltés sont limités, de technologie de mesure fiable et fine. Les statistiques de la P68 n'échappent pas à ce constat général : ces statistiques sont comparables à celles qui sont librement consultables sur des sites publics ou privés.

#### Chiffres de consultation du site pour 2003

Source : service informatique

Mois	Visiteurs diff.	Visites	Pages	Hits	Bande passante
Jan	3186	10024	25596	93822	546.63 Mo
Fév	3546	11190	29507	122371	615.40 Mo
Mar	2958	6786	22745	94162	676.80 Mo
Avr	3483	5355	26487	117758	921.95 Mo
Mai	3437	5228	25627	120807	905.70 Mo
Juin	3243	5062	25373	118890	899.59 Mo
Juil	3346	5502	28304	125177	989.94 Mo
Août	3079	4919	26353	116348	929.30 Mo
Sep	3565	5843	28247	127159	1020.02 Mo
Oct	4364	6803	32191	142672	1.21 Go
Nov	4297	6719	28653	128111	1.14 Go
Déc	4052	6092	27086	123475	1.09 Go
<b>Total</b>	<b>42556</b>	<b>79523</b>	<b>326169</b>	<b>1430752</b>	<b>10.77 Go</b>

Le nombre de visiteurs différents, comparé au nombre de visites sur les douze mois, progresse légèrement (un peu plus de 25% de janvier à décembre, avec un pic en octobre). Le nombre de pages visitées reste quant à lui stable, ce qui tend à laisser penser que chaque visiteur différent consulterait moins de pages ; cela est néanmoins contradictoire avec la bande passante qui double sur l'année. La représentation graphique ci-dessous permet de constater que le nombre de visiteurs différents progresse légèrement sur l'année et que la courbe de visites est étroitement parallèle à partir du mois d'avril.



Ces statistiques pourraient être affinées en évaluant qualitativement les visiteurs, ce qui permettrait d'y soustraire les visites des robots de méta-chercheurs comme *Google* qui arpentent régulièrement la toile afin de répertorier son contenu.

Parallèlement à ces résultats, il n'existe pas en France, à notre connaissance, d'étude qualitative qui permettrait de connaître le comportement de l'internaute, devant son ordinateur, réalisé sur un échantillon représentatif. Néanmoins, le questionnaire effectué en 2002 donne quelques idées sur le comportement des administrés avec le site Internet de la Préfecture.

Les trois premières questions sont directement relatives au site, tandis que les trois dernières donnent des indications sociologiques pour l'ensemble du questionnaire, plus orienté vers l'accueil au guichet. L'échantillon de près de 450 personnes donne de premières indications utiles. La forte présence du sexe masculin parmi les administrés présents à la P68 pourrait être explorée si nous disposions de plus d'éléments (période de la journée au cours de laquelle eu lieu le questionnaire, jours de la semaine, etc.).

Avez-vous déjà visité le site Internet de la Préfecture ?

OUI	NON
21	413
4,84%	95,16%

Si oui, avez-vous trouvez les renseignements qui vous intéressent ?

OUI	NON
17	5
77,27%	22,73%

Avez-vous déjà utilisé des sites publics pour :

Vous informer sur les procédures administratives ?	OUI	NON
	84	292
	22,34%	77,66%
Télécharger des formulaires administratifs ?	OUI	NON
	53	292
	15,36%	84,64%
Seriez-vous intéressé pour l'utilisation de téléprocédures ?	OUI	NON
	180	162
	52,63%	47,37%

Le taux d'équipement informatique en 2002 est déjà important, et ne correspond pas au nombre de personnes qui a visité le site de la P68 (5% env.) ; ce taux est plutôt proche des réponses relatives à l'information sur les procédures administratives sur des sites publics (22% env.). Les réponses liées au téléchargement des formulaires administratifs semblent douteuses. De la même manière, l'utilisation de télé-procédures est une question dont la définition devrait être demandée au préalable aux personnes interrogées ; une hypothèse serait que de nombreuses réponses positives le soient par complaisance ou refus des administrés interrogés d'admettre leur ignorance.

Il est dommage de ne pas disposer de plus d'informations, en particulier sur les raisons qui pourraient éclairer ces réponses quantitatives. En particulier, nous pensons aux motifs de la consultation préférentielle de sites publics autres que celui de la P68. Une hypothèse pourrait être que la législation française étant identique sur tout le territoire, la consultation de sites ministériels est prioritaire par rapport à un site préfectoral. Il faudrait également comparer les données de la P68 avec des données recueillies auprès d'autres préfetures, afin de voir si la situation dans le Haut-Rhin se situe dans la moyenne ou implique une analyse spécifique.

Sexe :

Masculin	271	61,59%
Féminin	169	38,41%

Age :

< 25 ans	66	14,93%
25-40 ans	201	45,48%
40-60 ans	153	34,62%
> 60 ans	22	4,98%

Résidence :

< 5 km	116	26,42%
5 à 20 km	129	29,38%
> 20 km	194	44,19%

Cette fréquentation, qu'il est difficile d'analyser en l'état plus profondément, révèle une attention inégale à l'intérieur de la Préfecture.

**b) une attention inégale portée sur la fréquentation du site à l'intérieur de la Préfecture**

La fréquentation du site, tout comme le site, est inconnue du plus grand nombre des agents ; néanmoins, il peut être l'objet d'un intérêt hétérogène aux différents niveaux de la hiérarchie.

Les interrogations observées lors des entretiens concernant cette fréquentation montre que le service informatique est davantage concerné par cette question. Le fruit du travail de ce service est en effet mis en question par la fréquentation du site, même si cette fréquentation est en progression - cette fréquentation du site en progression est estimée trop lente [Entretiens – chargé de mission, juillet-août 2002 et questionnaire – chef de service, mars 2004].

Néanmoins, les données statistiques macro et micro montrent que ce travail ne peut pas être mis en question, mais est plutôt traversé par des influences sur lesquelles les agents de la P68 n'ont que peu de prise : le taux d'équipement informatique des ménages, le développement d'Internet, le savoir informatique inégal de la population, la spécificité des

démarches administratives qui confine l'usage d'Internet à quelques usages administratifs très limités (consultation de réglementations, téléchargement de formulaires...), etc.

Les agents extérieurs au service informatique n'ont à aucun moment évoqué la fréquentation du site, ce qui laisse penser que le site n'est pas un élément central dans les préoccupations des agents, même quand on vient les interroger sur les NTIC. [Entretiens, cadres C, chefs de bureau, août 2002 et octobre 2003].

Cette préoccupation légitime du service informatique est renforcée par la centralisation du site.

## **2. L'actualisation centralisée du site**

Le Comité qui avait mis en place le site est aujourd'hui plus restreint : le cabinet (responsable de la publication), les directeurs de service et des informaticiens sont aujourd'hui en charge de la gestion et de la mise à jour du site.

« Une refonte du site est intervenue dans la troisième année de son fonctionnement ». Ces modifications réalisées en interne par le *webmaster* avaient un double objectif : « corriger les imperfections relevées dans la première version », et « tenter de dynamiser la fréquentation ». Cela a ainsi permis : « de limiter son apparence un peu trop austère et ce tout en respectant un tant soit peu la charte graphique du ministère ; d'insérer pour l'utilisateur une rubrique démarche qui soit plus facile d'accès et des informations plus nombreuses ; de créer des rubriques spéciales telles que le recueil des actes administratifs à destination des collectivités territoriales, voire des rubriques masquées à destination d'organismes professionnels » [Questionnaire – chef de service, mars 2004].

## **Conclusion**

L'enquête conduite à la P68 - menée dans un premier temps dans une perspective préliminaire très ouverte, sur de nombreux outils assimilables aux NTIC (borne informatique de délivrance de formulaires de non-gage, messagerie, site Internet, système intranet SIT, applications bureautiques, etc.), puis restreinte dans un second temps (messagerie et site Internet) afin d'autoriser une analyse plus fine - permet de formuler plusieurs remarques conclusives.

Il n'est pas possible d'affirmer que l'introduction des nouvelles technologies aient des conséquences univoques et mécaniques sur d'éventuels changements au sein de l'organisation que constitue la P68. Cela concerne directement la messagerie, qui est un vecteur d'apprentissage important du micro-ordinateur et du travail en réseau ; cet apprentissage gestuel est probablement appelé à ne plus être aussi présent que dans les années 1990, dans la mesure où des compétences fondamentales sont désormais acquises par l'ensemble des personnels, et dans la mesure où les nouveaux agents qui entrent dans l'administration préfectorale ont de fortes probabilités de maîtriser ces outils, soit en raison de leur formation continue qui exige la maîtrise du micro-ordinateurs, soit en raison d'un parcours professionnel antérieur qui incluait l'usage de logiciels similaires. Des apprentissages plus ponctuels ou sur de nouveaux logiciels sont abordés, mais l'essentiel de la formation des agents appartient au moment de l'introduction d'outils bureautiques ou en réseau, les formations à venir se nourrissant des connaissances acquises. Par ailleurs, la messagerie n'a pas eu d'effet de nivellement sur la structure hiérarchique, puisque nous avons pu observer que les agents n'envoient pas, malgré la possibilité qui s'offre à eux techniquement, de courriels à qui ils souhaitent. La *Charte de bon usage de la messagerie* est un autre indice du maintien de la pyramide hiérarchique au sein de la Préfecture, en donnant ou en rappelant les normes applicables à l'usage de cet outil informatique. Les agents savent néanmoins, au cours de leurs interactions sociales et à tous les niveaux, utiliser ces règles, soit de manière rigide, soit de manière souple, de sorte que leur travail s'accorde aux intérêts de la collectivité et à leurs intérêts personnels. Enfin, la messagerie est un outil qui révèle un accueil positif et un usage soutenu de la part des agents de la préfecture. Un agent interrogé peut dire avec ironie que les grèves de la Poste ne paralysent plus complètement les communications, mais regretter que l'informatisation ne touche pas encore la totalité des acteurs du département (mairies, entreprises, ou particuliers). Cela ne doit pas faire oublier que la messagerie n'est qu'un outil complémentaire par rapport aux technologies existantes (téléphone, fax, courrier postal), qui implique par ailleurs une infrastructure importante et un parallélisme de moyens onéreux et de connaissances particulières chez l'interlocuteur.

Le site Internet de la Préfecture est un outil de diffusion d'informations orienté vers différents publics. Ces différents publics sont inégalement dotés en matériels pour accéder à ces informations. Ces publics variés, s'ils sont néanmoins pourvus en matériel informatique connecté à Internet, ont des connaissances et des compétences variées qui influent sur leur utilisation d'Internet. Ces données, liées au taux d'équipement informatique des ménages français, sont un premier faisceau d'indices qui explique l'utilisation jugée encore trop faible

– mais en progression constante - du site Internet par les agents qui l’ont créé et le gèrent. La relation non commerciale qui existe entre l’administration et les administrés explique également pourquoi certains administrés préfèrent une relation ciblée au téléphone avec des agents spécialisés, plutôt que des informations d’ordre général, en préambule à un déplacement physique à la préfecture. De nombreux internautes consultent toutefois le site de la Préfecture ; ils sont sans doute appelés à être plus nombreux, grâce notamment à de nouveaux services, comme la possibilité de télécharger un certificat de non-gage pour son véhicule. Concilier ainsi la satisfaction des administrés tout en répercutant sur eux une partie des dépenses que le service administratif implique s’avère toutefois limité. Une partie importante des administrés ne peut pas matériellement accéder à ces services, ce qui exige de l’administration qu’elle réserve un accès « traditionnel » à des demandes qui ne prennent pas la voie des NTIC.

## **Conclusion générale**

Au terme de cette étude, il est possible de revenir sur la rhétorique du changement, sa portée et son utilité dans le cadre d'une réflexion sur les nouvelles technologies, en fonction des enseignements tirés de l'observation de la CPAM de Strasbourg et de la Préfecture de Colmar. Comme nous l'avons envisagé en préambule, les NTIC ne constituent pas en elles-mêmes un moteur du changement, elles ne le provoquent pas du simple fait de leurs caractéristiques intrinsèques. Dans les deux institutions, le changement est visiblement le résultat d'une volonté managériale, les NTIC s'insérant dans un projet de réforme organisationnelle qui leur donne sens. A la CPAM, l'intranet a gagné en visibilité à partir du moment où le service télématique l'a pris en charge de manière spécifique et où la direction a décidé d'en faire le support de sa démarche qualité. Avant cela, le réseau n'avait pas transformé l'activité des agents et les relations à l'intérieur de la caisse. Par ailleurs, l'attention portée au changement, à l'innovation, nous amène dans certains cas à sous-estimer la force d'inertie dont font preuve les organisations. Le déploiement de dispositifs informatiques ne signifie pas une mise à plat des relations de pouvoir ou une transformation des modes opératoires. L'exemple de la messagerie de la Préfecture du Haut-Rhin est très significatif à cet égard : alors que l'on pouvait penser que le fait que la messagerie soit mise à la disposition de tous les agents leur permettrait d'entrer librement en contact les uns avec les autres, ce qui aurait signifié une dilution des clivages hiérarchiques traditionnels, les responsables ont mis en place des mesures limitatives (la charte des bons usages) qui visent à encadrer l'utilisation des nouveaux outils et donc à en limiter la portée. L'économie des relations de pouvoir reste par conséquent à peu près inchangée. De la même façon, à la CPAM, l'introduction des NTIC et notamment de Déclic constitue beaucoup moins un changement que l'introduction de l'informatique professionnelle entamée dans les années 70, et qui a remis progressivement en cause la culture du papier sur laquelle reposaient les administrations. Cela ne signifie pas que les organisations ne changent pas, mais bien plutôt que les NTIC ne déterminent pas ce changement, et qu'elles sont avant tout des outils que des directions réformatrices mettent en œuvre afin de faire avancer leurs projets. Dans le cas où une institution se transforme effectivement, se pose aussi la question de l'inégale possibilité pour les agents sociaux de s'approprier et de tirer parti du changement. Les agents ne sont pas tous égaux face au changement, et l'abordent différemment en fonction des ressources dont ils disposent et de leurs caractéristiques sociales, notamment leur capital culturel et scolaire.

C'est ce que laisse entrevoir l'analyse des usages de l'intranet de la CPAM, les employés faisant preuve de plus ou moins de bonne volonté à son égard, accélérant le changement en incitant leurs collègues à utiliser Déclic, ou au contraire développant des stratégies d'évitement afin de n'avoir à consulter leur ordinateur qu'en cas de nécessité absolue. A la Préfecture de Colmar, les quelques informations disponibles concernant le site Internet donnent à penser que les usages qu'en font les administrés sont très variables, à telle enseigne que les NTIC peuvent dans une certaine mesure renforcer des inégalités culturelles et sociales préexistantes. Il faudrait chercher à savoir qui sont les agents qui ont recours au site Internet de la Préfecture et si ce genre de dispositif « rapproche » réellement les administrés (lesquels ?) de l'administration. Ne doit-on pas plutôt penser que les agents les plus susceptibles d'être connectés au réseau, de tirer profit des potentialités des NTIC, d'utiliser les téléprocédures, sont ceux qui occupent déjà des positions dominantes dans l'espace social ? Malheureusement, ce type d'étude pose des problèmes matériels difficilement solubles à moins de disposer d'une considérable ingénierie de recherche.

L'autre hypothèse était celle du déclassement et de l'enrichissement des tâches. L'idée était que les agents qui portent les processus d'informatisation dans les administrations seraient dotés de capitaux culturels supérieurs à ce que requiert leur poste, compte tenu de la généralisation des diplômes due à la massification de l'université. Pour ces agents l'informatique apparaîtrait comme une manière de valoriser des postes en inadéquation avec leurs compétences, et donc d'enrichir leur activité. Cette hypothèse suppose en outre que les agents disposent d'une marge de manœuvre dans la définition de leur poste, hors les NTIC apparaissent de moins en moins comme un espace de liberté, susceptible d'investissements volontaires. Dans une organisation où la quasi-totalité des outils de production sont en ligne comme la CPAM, le fait d'utiliser ou non l'informatique ne dépend pas de la volonté des agents. Les usages sont largement contraints, et dans la majorité des cas la compétence informatique ne constitue plus une caractéristique exceptionnelle dont les agents pourraient tirer profit. A l'inverse, c'est plutôt le non-usage qui devient pénalisant, l'incompétence informatique maintenant les employés dans des positions subalternes et limitant leurs possibilités de progression interne. Toujours à la CPAM, seuls certains services dominés dans l'établissement, comme le service courrier, évitent aux agents d'avoir à se confronter à l'ordinateur. En revanche, sur le long terme, l'hypothèse d'enrichissement des tâches peut retrouver un sens si l'on considère les transformations structurelles de certains types d'emplois. Les secrétaires ont par exemple connu une très nette évolution de leur activité, les

tâches de dactylographie étant progressivement remplacées par des fonctions relationnelles. La mise en page, les tâches formelles ont été simplifiées avec l'introduction de l'informatique, mais la charge globale de travail n'a pas forcément diminué. De la même façon, l'informatisation des services a joué un rôle comme accélérateur de carrière pour les agents qui acceptaient de s'y investir, mais à nouveau il s'agit d'une étape chronologique à présent close. Cette possibilité peut encore se manifester pour des agents suffisamment haut placés dans la hiérarchie pour mettre en place des programmes d'innovation, mais pas pour des agents de base qui effectuent avant tout des tâches d'exécution. Ceci dit, l'une des caractéristiques de l'informatique est sa capacité de renouvellement, et il n'est pas exclu que des innovations technologiques futures offrent de nouvelles opportunités, comme cela a été le cas successivement pour l'informatique lourde, puis pour la micro-informatique, puis pour l'informatique de réseaux. A chaque fois, le progrès technologique constitue une opportunité dont peuvent se saisir certains agents, et il n'est pas impossible que ce phénomène se produise à nouveau.

En fin de compte, cette étude a surtout donné à voir les inégalités culturelles et sociales à l'égard des NTIC, qui se manifestent surtout au niveau de la formation et de l'apprentissage de l'informatique. En ce sens, le phénomène de renouvellement générationnel pourrait contribuer à lisser ces inégalités, les nouveaux employés de la CPAM comme de la Préfecture intégrant l'institution en disposant de titres scolaires très largement supérieurs à ceux de leurs aînés. Pour l'assurance-maladie, cela procède d'une politique de recrutement favorisant la formation initiale plutôt que la formation continue et qui se traduit par des embauches à niveau bac+3. Dans le cas de la Préfecture, cela correspond plutôt aux stratégies individuelles des agents, qui choisissent de se porter candidats à des concours de recrutement théoriquement inférieurs à leur niveau scolaire (par exemple passer un concours de catégorie B quand on dispose d'une Maîtrise). Le concours constitue ainsi une assurance, quitte ensuite à progresser par la voie interne. Mais ce décalage entre les caractéristiques des agents et les postes occupés ne peut-il pas à terme être source de frustration, les agents occupant des emplois qui ne correspondent pas à leurs attentes légitimes compte tenu de leur niveau de diplôme ? Autant à la CPAM qu'à la Préfecture, la mobilité interne permet de répondre en partie aux aspirations personnelles, mais la généralisation des compétences scolaires, tout en créant les conditions du succès des processus d'information, n'implique-t-elle pas également une redéfinition et un enrichissement général des tâches ?

## **Bibliographie**

*Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°134, septembre 2000, dossier « L'informatique au travail », coordonné par Christian Baudelot et Michel Gollac

Luc Boltanski, *Les cadres, La formation d'un groupe social*, Paris, Minuit, 1982

Pierre Bourdieu, *La distinction, Critique sociale du jugement*, Paris, Minuit, 1979

*Questions de sociologie*, Paris, Minuit, 1980

*La domination masculine*, Paris, Seuil, 1998

*Le sens pratique*, Paris, Minuit, 1980 (b)

Pierre Bourdieu et Jean-Claude Passeron, *La reproduction*, Paris, Minuit, 1970

Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système, Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, 1977

Roger Fauroux (dir.), *Notre État : le livre-vérité de la fonction publique*, Paris, Laffont, 2001 :  
-Francis Lorentz, « Nouvelles technologies : l'Etat bousculé », 645-666

Daniel Gaxie, *Le cens caché, Inégalités culturelles et ségrégation politique*, Paris, Seuil, 1978

Erving Goffman, *Asiles, Etudes sur la condition sociale des malades mentaux*, Paris, Minuit, 1968 (édition originale 1961)

Bruno Jobert (dir.), *Le tournant néo-libéral en Europe : idées et recettes dans les pratiques gouvernementales*, Paris, L'Harmattan, 1994

Pierre Muller, *Les politiques publiques*, Paris, Presses Universitaires de France, 2003

Erik Neveu, *Une société de communication ?*, Paris, Montchrestien, 2001

Karl Polanyi, *La grande transformation, Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard, 1983 (édition originale 1944)

Viviane Serfaty, *L'Internet en politique, des Etats-Unis à l'Europe* (direction), Strasbourg, Presses Universitaires de Strasbourg, 2002

*Sociologie du travail*, n°3/43, juillet-septembre 2001, dossier « Nouvelles technologies de l'information et de la communication », coordonné par Christine Musselin et Jean-Philippe Neuville

### ***Rapports et documents officiels***

La Documentation française, *La modernisation de l'Etat et les nouvelles technologies de l'information et de la communication*,

[http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossier\\_actualite/ntic/index.shtml](http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossier_actualite/ntic/index.shtml)

*Programme d'action gouvernemental pour la société de l'information* (PAGSI) :

- texte intégral : <http://www.internet.gouv.fr/francais/textesref/txt.doc>
- dossier de presse : <http://www.internet.gouv.fr/francais/textesref/dpresse.htm>

*Livre blanc sur l'administration électronique et la protection des données personnelles*, rapport de Pierre Truche, Jean-Paul Faugère et Patrice Flichy. remis à Michel Sapin, ministre de la Fonction publique et de la réforme de l'Etat - 26 février 2002,

<http://www.internet.gouv.fr/francais/textesref/raptruche/raptruche.doc>

*Le Développement des sites internet des services de l'Etat : évaluation 2001* : étude commandée par la Délégation interministérielle à la réforme de l'Etat - décembre 2001,

<http://www.ladocfrancaise.gouv.fr/BRP/notices/014000796.html>

*Pour une administration électronique citoyenne : Méthodes et Moyens*, rapport de Thierry Carcenac - 19 avril 2001,

<http://www.internet.gouv.fr/francais/textesref/rapcarcenac/sommaire.htm>,

<http://www.internet.gouv.fr/francais/textesref/rapcarcenac/rapcarcenac.pdf>

Bruno Lasserre, *L'État et les technologies de l'information et de la communication : vers une administration à accès pluriel*, rapport remis à Lionel Jospin. Versions html, rtf, pdf sur le site de la Documentation française - mars 2000,

[http://www.ladocfrancaise.gouv.fr/cgi-bin/multitel/CATALDOC/frame\\_generique?gauche=g\\_somMR&principal=texte\\_generique&p1=repertoire&val1=rappports&p](http://www.ladocfrancaise.gouv.fr/cgi-bin/multitel/CATALDOC/frame_generique?gauche=g_somMR&principal=texte_generique&p1=repertoire&val1=rappports&p)