

Université de Poitiers

UFR Sciences Humaines et Arts

Master professionnel - Web éditorial

LA DYNAMISATION ÉDITORIALE

***Guide de bonnes pratiques pour la sélection, la formation
et la dynamisation des rédacteurs, dans le cadre
d'une mise à jour de sites web décentralisée***

Ève Demazière

Sous la direction de Yannis Delmas-Rigoutsos

11 juillet 2007

eve@demaziere.fr

Résumé : Dans le cadre de la mise à jour décentralisée des grands portails web d'entreprise ou d'institution, chaque service délègue à un rédacteur, l'un de ses salariés, le soin de s'occuper de la maintenance de ses pages web, sous le contrôle du chef de service généralement. Cette dynamique éditoriale est a priori excellente puisqu'elle permet de réduire au maximum la distance entre l'émetteur et la source de l'information, mais dans la pratique certains écueils rendent le processus peu performant. De nos jours, l'entreprise doit être toujours plus communicante mais la seule technologie informatique, même celle du web 2.0, ne suffit pas pour qu'elle le devienne. Dans le cas de la mise à jour d'un site web, s'il est nécessaire de choisir une application de gestion de contenu efficace, il faut également envisager l'aspect humain de la dynamique éditoriale. C'est au webmestre qu'il incombe d'éliminer les freins organisationnels : en formant les directions aux principes de la communication par le web, à la valeur de l'information froide et en les sensibilisant à l'importance et à la complexité de la mission du rédacteur ; en veillant à ce que les rédacteurs soient choisis pour leurs compétences et leur goût pour la communication ; en formant ces derniers, non seulement à la technique mais aussi au web et à Internet ; en animant enfin le réseau des rédacteurs par une dynamique proche de la communauté de pratique. De fait, le webmestre doit désormais consacrer une attention croissante aux problématiques éditoriales et à la dynamisation des rédacteurs ; un guide final de bonnes pratiques lui permettra de mettre en place un processus efficace.

Mots-clés : dynamisation éditoriale, web, intranet, organisation, webmestre, mise à jour décentralisée, outil de gestion de contenu, rédacteur, contributeur, technologies de l'information et de la communication, communication, information, webisation, coopération, collaboration, transversalité, intelligence collective, maîtrise d'usage, ethnocentrisme, web 2.0, entreprise 2.0, communauté de pratique

*S'ajoutait le rêve sous-jacent de résoudre tous les problèmes planétaires
avec le Tour combiné fraiseuse ou la Clef de mandrin universelle.
Le catalogue, c'était l'espérance de contrer par la force combinée à la ruse
tous les emmerdements de l'existence.
Espérance fallacieuse, certes, mais espérance tout de même.
Fred Vargas, *L'homme à l'envers**

*The only 'intuitive' interface is the nipple. After that it's all learned.*¹
Bruce Ediger, programmeur spécialisé
dans les télécommunications et les systèmes d'exploitation.

*Nunca es triste la verdad, lo que no tiene es remedio.*²
Joan Manuel Serrat

¹ « La seule interface intuitive, c'est le sein. Toutes les autres, il faut les apprendre. »

² « La vérité n'est jamais triste. Le problème, c'est qu'on ne peut rien y changer. »

*Ce mémoire est dédié aux rédacteurs et rédactrices,
les « petites mains », les contributeurs, les opérationnels,
sans qui le site web de l'entreprise ou de l'institution ne saurait vivre.*

Sommaire

Avant-propos	6
Introduction	7
La mise à jour décentralisée	7
Etudes sur le terrain	10
La dynamisation éditoriale	14
1. La webisation de l'entreprise	18
1.1 Brève histoire de la vie de bureau par ses outils	18
1.2 L'information au cœur de l'entreprise	21
1.3 La communication en pratique.....	30
2. La mise à jour décentralisée des sites web	51
2.1 Nouveaux outils, nouveaux acteurs.....	51
2.2 Une gestion de projet indispensable	62
2.3 Quelques idées fausses... ..	68
3. Les rédacteurs web	74
3.1 La dimension éditoriale d'un projet web	74
3.2 La mission des rédacteurs.....	75
3.3 Sélection	81
3.4 Formation.....	83
3.5 Reconnaissance et valorisation.....	91
4. Le réseau des rédacteurs web	98
4.1 La solitude du rédacteur de fond.....	98
4.2 Le cadre des communautés de pratique	99
4.3 Constitution et dynamisation du réseau web	104
5. Le guide de bonnes pratiques.....	127
5.1 Bonnes pratiques de la dynamisation éditoriale	128
5.2 Les missions du webmestre	140
5.3 L'avenir de l'éditorial.....	141
Bibliographie.....	143
Articles et documents.....	143
Sites complémentaires	147

AVANT-PROPOS

La dynamisation éditoriale est le thème que j'ai choisi de traiter dans le cadre de ce master « web éditorial ». Il est issu d'une longue pratique personnelle et d'une aussi longue réflexion. Mon premier site web, en 1997, était l'expression d'un réseau militant associatif : comme j'avais prévu qu'une partie du contenu reposerait sur des informations fournies et mises en ligne par les membres du réseau, j'ai souvent pris mon bâton de pèlerin pour susciter des vocations de collaborateurs. En 1997, c'était bien difficile... Depuis, avec le déploiement d'Internet chez les particuliers et l'arrivée des applications simplifiant la mise en ligne de contenus, le site – dont je ne m'occupe plus – a pris un réel essor, sur la base de ces contenus régionaux. L'idée était donc bonne, juste prématurée...

Depuis l'an 2000, je travaille dans de grandes institutions comme assistante du webmestre et accompagne à ce titre les rédacteurs chargés de la mise à jour des contenus sur les portails web. Cela m'a permis de connaître leurs difficultés, leurs plaisirs, leurs échecs et leurs réussites. J'en tire un constat : il n'y a pas deux rédacteurs identiques. Puis une interrogation : pourquoi certains sont-ils malheureux et inefficaces, quand d'autres éprouvent un réel plaisir à exercer leur fonction et peuvent être forces de proposition pour faire évoluer leur site ? D'où le choix de la problématique de ce mémoire, essentiellement humaine.

Quelques remerciements, tout d'abord. Les tout premiers aux « sans-qui » de toujours, Stéphane, Émilien et Adèle, qui m'ont offert quelques heures de travail en famille et ont supporté mes absences et mes aléas d'humeur. Mes remerciements à tous ceux qui m'ont accompagnée à leur manière : Yannis Delmas, pour son tutorat amical, éclairé et attentif ; Barbara Bender, Guy de Comeiras, Olivier Dressayre, Claudine Eizenberg, Carole Gautier, Viviane Grosclaude, Eric Laurent, Danielle Le Ny, Alexandra Nizak, Jérôme Relinger, Joël Ronez, Joël Royer et Nadine Ulrich pour les interviews accordées ; mes relecteurs : Etienne, Lisette (merci pour le tricot moelleux) et Stéphane. A Albert et Raymonde, enfin, qui n'ont pas tout compris, mais m'ont fait confiance.

INTRODUCTION

Ce mémoire propose une réflexion essentiellement humaine et organisationnelle. En effet, la dynamisation éditoriale vise à optimiser la gestion des ressources humaines, ressources qui de nos jours, dans l'entreprise ou l'institution, participent à la communication par le web et à sa dynamique éditoriale, dans le cadre d'une mise à jour décentralisée des sites web.

La mise à jour décentralisée

La scène et les acteurs

Depuis maintenant plus de dix ans, les grandes entreprises et les institutions communiquent sur le web. Leurs sites ont considérablement évolué : partant de simples pages de présentation peu évolutives, ils regroupent désormais plusieurs milliers, voir dizaines de milliers de pages, regroupées en un portail. Chaque service, chaque direction y propose ses propres informations qu'il faut sans cesse, parfois quotidiennement, compléter et mettre à jour. Le consommateur ou le citoyen exigent désormais une information exhaustive et fraîche, et le facteur temps est devenu essentiel. Un site doit maintenant être conçu pour évoluer quotidiennement, et les pratiques de mise à jour doivent être efficaces.

Une autre évolution majeure a eu lieu lorsque les sites se sont orientés vers une organisation de l'information non plus selon le schéma organisationnel de l'entreprise ou de l'institution mais selon les besoins des internautes, des publics identifiés. Cette évolution est parfois encore difficile à mettre en place dans les entreprises ou les institutions où l'organisation en silos³ est forte et où les hiérarchies peinent à mettre en place une organisation non plus verticale, mais transversale.

³ Voir note 46.

On a également vu se développer les intranets, réservés aux collaborateurs de l'entreprise ou de l'institution, qui assurent la communication entre les différents services. Les intranets ont considérablement augmenté en volume. Ils assurent tant l'information concrète qu'une série de tâches opérationnelles, en mettant à disposition des salariés les applications métiers nécessaires aux missions ou à la gestion interne de l'entreprise. La tendance actuelle est à la « webisation » de ces applications, puisque l'on peut les piloter et les alimenter grâce à une interface web. Les salariés doivent être formés aux buts et à la pratique de ces applications, ce qui implique que l'entreprise informatisée ait une vision ethnocentrique, qu'elle s'intéresse non plus uniquement à la technique mais aux utilisateurs, et qu'elle intègre à la gestion des projets, au-delà de la maîtrise d'œuvre et de la maîtrise d'ouvrage, une troisième dimension : la maîtrise d'usage.

Toutes ces évolutions – techniques et organisationnelles – ont provoqué des changements profonds et durables sur les profils des postes nécessaires à la communication par le web. Au début des sites web était le webmestre, homme ou femme à tout faire. De nos jours, il est devenu un chef de projet, faisant travailler graphistes, ergonomes, chargés de contenu... Les rapports du webmestre à la technique ont eux aussi considérablement évolué. En quelques années, les sites sont passés de pages en HTML statique à des pages dynamiques. Celles-ci sont réalisées grâce à une application de gestion de portail qui insère dans un squelette graphique les informations désormais stockées dans une base de données. En terme de compétences informatiques, ce type d'application a besoin de professionnels pour la mise en place du portail, pour la gestion de la base de données et pour les développements ultérieurs. Le webmestre se situe donc en amont : il participe à la sélection de l'application, puis pilote le projet menant au déploiement du portail.

L'utilisation d'une application de gestion de contenu est intéressante à plusieurs titres : à volume rédactionnel égal, elle permet de mettre en place, plus simplement, différents circuits de circulation dans l'information et de parfaire la présentation par publics ; elle fournit les fichiers et les procédures nécessaires à l'homogénéisation de l'apparence des différents sites ou rubriques, un facteur de confort important pour l'internaute ; enfin, elle simplifie considérablement la mise à jour de l'information grâce à une interface web dédiée.

Au vu de la quantité et de la variété des informations qui doivent être fournies, le webmestre ne peut plus assurer seul la mise à jour de l'information. Que le site soit statique

ou dynamique, il doit désormais déléguer cette tâche à d'autres personnes de l'entreprise. Il met donc en place une procédure dite de « mise à jour décentralisée » qui déplace dans les services concernés la responsabilité de leurs propres informations. Cette responsabilité comprend le choix des contenus, leur organisation, leur validation et leur mise à disposition sur le site web ou sur l'intranet. Aux missions historiques du webmestre s'ajoute donc désormais celle d'accompagner les nouveaux acteurs en vue d'optimiser les sites, les circuits éditoriaux et *in fine* la mise à jour des contenus.

Le circuit éditorial

J'appelle « circuit éditorial » le cheminement de l'information depuis son détenteur jusqu'à sa présentation sur une page du site web. Dans le cadre d'une procédure de mise à jour décentralisée, le circuit éditorial se déplace au plus près de l'information, c'est-à-dire dans le service dont elle est issue.

Dans bien des cas, ce service a déjà pour mission de mettre à disposition l'information qu'il produit : au cours des vingt dernières années, la fonction d'informer est devenue cruciale pour l'entreprise. La transmission de l'information a utilisé – ou utilise encore – les canaux traditionnels, tels que le papier, le téléphone. Mais avec le déploiement des nouvelles technologies, la gamme des applications informatiques au service de la communication ne cesse de croître.

Si la communication est une obligation désormais intégrée à tous les niveaux de l'organisation, la communication par le web présente des caractéristiques qui la rendent plus complexe à assumer. Traditionnellement, la communication institutionnelle, interne ou externe, était assumée par un service spécialisé, celui de la communication. C'est désormais aux différents chefs de service que l'on demande de s'en charger. Même si la définition globale du portail reste de la compétence du webmestre, il est essentiel que les directions participent à la définition du contenu de leurs propres pages, en partenariat avec le webmestre.

En ce qui concerne la mise à jour de l'information, le chef de service conserve la fonction de responsable éditorial. Il confie la mise à jour des contenus à un collaborateur rédacteur formé à l'application de gestion du portail, sur la base d'une procédure de validation. Outre les demandes émanant de sa hiérarchie, le rédacteur s'appuie en interne

sur son propre réseau d'informateurs. Grâce à la simplification des aspects techniques de la mise à jour, il peut se consacrer à la dynamique proprement éditoriale.

Cette évolution déjà ancienne s'inscrit tout à fait dans la tendance plus récente du web 2.0, dont l'une des caractéristiques est d'ouvrir la définition et la réalisation des contenus à un nombre croissant d'internautes. « L'entreprise 2.0 » travaille désormais à déployer les pratiques coopératives grâce aux nouvelles applications de la communication et de la collaboration.

Malgré une pratique déjà ancienne, on trouve étonnamment peu de littérature sur les acteurs de la mise à jour décentralisée, hormis des recommandations générales sur la mise en place du réseau ou sur la nécessaire professionnalisation des rédacteurs⁴. Peu de concret, de quotidien, guère d'analyse des freins de l'entreprise ou des procédures de sélection, de formation, de professionnalisation des rédacteurs. J'étudierai donc ici les circuits éditoriaux, les obstacles qui perturbent leur bon fonctionnement et les bonnes pratiques qui permettent leur optimisation et enfin le rôle du webmestre dans leur mise en place et leur dynamisation.

Etudes sur le terrain

Ce mémoire s'appuie sur mon expérience personnelle et professionnelle ainsi que sur des stages et des interviews réalisés durant mon master. Comme j'ai souvent observé les mêmes difficultés, j'ai travaillé à identifier les écueils et les freins et à vérifier que mes hypothèses pour l'amélioration du processus étaient valides, en analysant les processus de mise à jour décentralisée efficaces.

Le terrain, c'est tout d'abord ma première expérience, la réalisation d'un site web pour un réseau associatif, en 1997 : j'y avais prévu qu'une partie du contenu émane des membres du réseau. Puis j'ai travaillé de mars 2000 à juin 2001 comme assistante du webmestre

⁴ L'attention au réseau éditorial est plus fréquente chez les *web agences* spécialisées dans les intranets.

éditorial, sur le site web du Sénat ⁵. Parallèlement à la conception et à la réalisation de sites événementiels, j'y étais chargée de former et d'accompagner les rédacteurs. Le site était alors statique ; pour mettre en ligne rapidement et efficacement les textes sénatoriaux en version intégrale (rapports parlementaires, projets de loi, comptes-rendus des séances, etc.), il utilisait un outil maison, de type « RTF to HTML ». Ce fut ma première approche des rédacteurs dans une institution, et de leur diversité.

Mon emploi actuel, conceptrice multimédia pour le portail web d'une université parisienne ⁶, comprend l'assistance à maîtrise d'ouvrage pour la conception ou la refonte des sites des différentes directions, centres de recherche, chaires et intranets, ainsi que la maîtrise d'œuvre pour leur réalisation. Une fois les sites mis en production, les services en ont la maîtrise totale. Je forme les personnes chargées de leur mise à jour, puis les accompagne, attentive à leurs problèmes et aux besoins d'évolution de leur site.

Certaines expériences, bonnes ou mauvaises, sont directement extraites de mes expériences professionnelles. Dès 2005, j'ai réalisé quatre interviews auprès de rédactrices efficaces et heureuses, à Sciences Po : Barbara Bender, Carole Gautier, Danielle Le Ny et Nadine Ulrich. Elles m'ont fourni un matériel de grande valeur pour le guide de bonnes pratiques, qu'elles en soient remerciées.

Pour la période de stages du master, j'ai pris contact avec différentes entreprises afin de pouvoir y étudier le processus de mise à jour décentralisée ou les pratiques coopératives, sous la forme d'un stage ou d'une interview.

Sélection des entreprises

Je devais trouver de grandes entreprises ou institutions ayant mis en place une procédure de mise à jour décentralisée pour leur site web ou leur intranet, ou ayant misé sur des projets coopératifs. J'ai recherché sur le web des entreprises qui avaient participé à des rencontres ou été primées pour la qualité de leur offre, sur les thèmes de l'intranet ou du déploiement d'outils collaboratifs en interne. ⁷

⁵ Site web du Sénat : <http://www.senat.fr>. Ce site, créé en décembre 1995, fut le premier des sites institutionnels déployés en France.

⁶ Site web de Sciences Po : <http://www.sciences-po.fr>

⁷ J'ai envoyé ma demande aux lauréats du prix Intranet 2006 des *Echos* (<http://www.lesechos.fr/prix-intranet-2006/index.htm>) ; aux membres de Clubnet (<http://www.clubnet.asso.fr/>), le réseau français des « managers intranet » ; aux intervenants des

Mes courriels de demande de stage (une vingtaine) exposaient clairement ma problématique et proposaient un stage court d'un mois, sur le principe de l'observation participative : observer la dynamique éditoriale et réaliser une série d'entretiens pour analyser les pratiques, tout en collaborant à l'alimentation du site.

J'ai eu un certain mal à trouver des stages ou des interviews, la grande majorité des personnes contactées n'ayant pas compris ma problématique. Il m'en reste l'impression que, chez beaucoup de responsables de sites web ou d'intranet, la mécanique humaine qui alimente les pages n'est pas un sujet de préoccupation ni d'étude et que la valeur de leur portail réside bien plus dans une application informatique sophistiquée, dans le modernisme de la charte graphique ou dans le nombre de fichiers sur la machine de production. Et pourtant, toutes les personnes qui ont bien voulu m'accueillir ont exprimé les mêmes préoccupations concernant l'animation des ressources humaines. Leur expérience, citée anonymement dans ce mémoire, confirme ma propre évaluation. Il me semble que nombre de managers de sites web ou d'intranet ressentent l'aspect humain du réseau éditorial comme le point faible de leur dispositif, ou alors comme ne nécessitant pas d'attention particulière de leur part⁸ : ils se concentrent principalement sur les technologies, oubliant que celles-ci sont au service des pratiques sociales.

Stages

Trois responsables m'ont accueillie en stage, et je les remercie pour leur confiance. Ils avaient comme point commun de miser sur les pratiques coopératives des collaborateurs.

Alexandra Nizak, responsable de l'intranet « Biblionautes » à la Bibliothèque nationale de France (BnF), a compris ma démarche et l'intérêt d'étudier l'intranet dont elle est la webmestre. En 2004, j'avais assisté à une présentation faite par ses soins de « Biblionautes » : elle avait centré sa présentation du site sur le comité éditorial, une équipe particulièrement dynamique. C'est Alexandra Nizak qui m'a donné l'idée de m'intéresser davantage aux rédacteurs, dans mon emploi tout d'abord, puis dans mes études. L'étude de

Rencontres internationales des responsables intranet de novembre 2006 (<http://www.rencontre-intranet.com>) ; à des responsables interviewés dans les journaux en ligne tels que *ZDNet* ou le *Journal du Net*.

⁸ Je n'ai pas visité d'entreprise où la mise à jour décentralisée fonctionne « toute seule ». Les managers de sites web qui affirment que « tout le monde collabore efficacement », sans qu'ils aient à s'en occuper, ne m'ont pas donné l'occasion d'étudier leur réseau de rédacteurs.

la dynamique qu'elle a mise en place fait l'objet d'un chapitre de ce mémoire, et fournit un certain nombre de bonnes pratiques.⁹

Olivier Dressayre, de la Direction de l'innovation et du développement des e-services (DIDES) du groupe La Poste, m'a proposé de réaliser une enquête d'étape concernant le déploiement d'un portail de blogs au sein de la communauté des innovateurs de la Poste. Cette mission m'a permis d'étudier très attentivement les pratiques coopératives des utilisateurs, la mise en place d'un réseau et d'enrichir d'un cas concret l'étude des besoins et des usages d'une communauté de pratique.¹⁰

Jérôme Relinger, gérant de la société Netaktiv¹¹, m'a permis d'étudier la mise à jour décentralisée déployée dans les projets qu'il mène et la facette d'accompagnement au changement, vue depuis une *web agency*. Pionnière en France puisqu'elle est née en décembre 1994, la SSSL Netaktiv travaille surtout pour des collectivités territoriales et utilise exclusivement des CMS libres, dans le respect des standards, notamment d'accessibilité, tels que prévus par la loi française pour les sites publics¹². Ses propositions peuvent inclure « l'animation du site par un réseau de producteurs de contenus, sans compétences techniques particulières, jusqu'à la modification sans peine de l'architecture (l'organisation) du contenu¹³ », c'est-à-dire la mise en place d'un processus de mise à jour décentralisée.

J'ai étudié à Netaktiv :

- les étapes d'une démarche bâtie sur une communauté de projet, réunissant le futur responsable de la publication et le responsable de la communication institutionnelle ;
- les modalités du transfert de compétences fonctionnelles et organisationnelles dans le cadre de l'accompagnement au changement (formation, documentation) ;
- le ressenti d'une agence concernant le déploiement des pratiques de mise à jour décentralisée.

⁹ Demazière, Eve [51]

¹⁰ Demazière, Eve [50]

¹¹ <http://www.netaktiv.com>

¹² Les standards définis par le *World Wide Web Consortium (W3C)*, visant à « mettre le web et ses services à la disposition de tous les individus, quel que soit leur matériel ou logiciel, leur infrastructure réseau, leur langue maternelle, leur culture, leur localisation géographique, ou leurs aptitudes physiques ou mentales » (citation de Tim Berners-Lee, directeur du W3C et inventeur du *World Wide Web*).

¹³ Extrait d'une proposition-type de mise en place d'un outil de gestion de contenu par Netaktiv. J'ai inséré les mauvaises habitudes et les bonnes pratiques décrites par Jérôme Relinger tout au long de ce mémoire.

Interviews

La diversité des entreprises étudiées étant l'une des conditions de la qualité de mon étude, j'ai complété mes stages en entreprise par la réalisation d'interviews courtes, d'environ une heure, qui elles aussi ont été difficiles à obtenir : que les personnes qui m'ont accueillie en soient chaleureusement remerciées. Comme pour les stages et mon expérience personnelle, j'ai évoqué de manière anonyme les écueils et proposé les bonnes pratiques en les imputant nommément à leur auteur.

M'ont accueillie pour une interview au premier trimestre 2007 : Viviane Grosclaude, responsable éditoriale de l'intranet « Reflex » de l'Institut national de l'audiovisuel (INA), Joël Royer, chef de projet Intranet sur le portail « Infra » des cheminots de la SNCF, Joël Ronez, membre du groupe de travail Internet du bureau national du Secours populaire, Guy de Comeiras et Claudine Eizenberg, respectivement directeur du service de l'infogérance et du service aux utilisateurs, et animatrice des communautés de pratique pour le groupe France Télécom, Eric Laurent, fondateur et animateur à la Banque postale de la communauté de pratiques autour de la vente en face à face de produits financiers.

La dynamisation éditoriale

Le circuit éditorial présenté ci-dessus semble logique. Or, en examinant les pratiques dans les entreprises, on s'aperçoit qu'il n'est pas toujours déployé de manière optimale, ce qui rend la qualité éditoriale des sites médiocre. Une série d'obstacles, notamment au niveau des rédacteurs, se dresse sur le chemin de son efficacité maximale : la nouvelle mission du webmestre sera de les aplanir.

Les obstacles

Les obstacles sont variés. On me pardonnera cette présentation que d'aucuns pourraient juger caricaturale, mais j'ai voulu réunir ici des situations malheureusement fréquentes.

On note tout d'abord que le battage réalisé dans la presse spécialisée autour des outils informatiques en général et de ceux de la gestion de contenu web en particulier, font que les décideurs concentrent parfois l'essentiel de leur réflexion sur la technique et délaissent l'aspect l'humain. Les outils sont chers et complexes à mettre en œuvre : leur achat et leur installation absorbent la plus grande partie du budget et des ressources, ne laissant qu'une part réduite pour le déploiement du site et l'accompagnement des utilisateurs de l'application. Plus l'outil est cher et complexe, plus il est censé tout faire : il peut arriver que la mission éditoriale du rédacteur, pourtant essentielle, soit minimisée, voire oubliée.

Les changements dans l'entreprise permettant de fluidifier la circulation de l'information ont parfois du mal à se mettre en place. Cette difficulté à partager l'information va se retrouver dans la faiblesse des pratiques coopératives, pourtant à même d'être dynamisées par les nouveaux outils du web 2.0. J'observe que les applications techniques de la coopération se sont développées plus vite que l'infrastructure sociale susceptible de les utiliser.

En examinant la fonction de la communication et de l'échange dans l'entreprise, on note que, comme le dit la sagesse populaire, « l'information, c'est le pouvoir ». Longtemps, l'information a été l'apanage des responsables, il arrive encore que certains la séquestrent ou demandent à la valider jusqu'aux moindres détails, afin de maintenir leur contrôle.

Le rapport qu'entretient le manager avec la communication de son service aura également des impacts sur sa capacité à déléguer à son rédacteur, un collaborateur, la mission d'informer sur le web. D'autant plus que la mission de communication ne fait pas encore partie de la culture ni de la pratique des managers, et que la communication par le web demande une sensibilité et des connaissances qu'ils n'ont pas toujours. Certains responsables estiment que la réflexion éditoriale initiale – définition et organisation des contenus – n'est pas de leur ressort. C'est une grave erreur qui impacte sur la qualité du site réalisé et sur ses capacités à durer et à évoluer.

Enfin, les responsables hiérarchiques n'intègrent pas au projet web les besoins de la mise à jour, en temps et en compétences. Il arrive que la sélection du rédacteur se fasse sur des présupposés insuffisants. Les managers choisissent la mauvaise personne, sur de mauvais critères ; lorsqu'ils sélectionnent la bonne, ils ne lui attribuent pas les moyens de déployer ses compétences. Il arrive aussi que l'entreprise choisisse l'outil de gestion de contenu sans prendre en compte le niveau de compétence technique nécessaire, ni inclure les rédacteurs à la réflexion.

Les conséquences pour les pages web ? Une information peu claire, mal rédigée, non adaptée aux lectorats ; des nouvelles défraîchies, des données dépassées ; un portail constitué de sites hétérogènes ; des rédacteurs isolés, stressés, conscients de leur faible niveau de compétence, et un encadrement mécontent ; un climat d'incompréhension entre le webmestre, les rédacteurs, les informaticiens, la direction générale... Bref, une communication web qui génère des conflits plutôt que de satisfaire des besoins.

Les rédacteurs, une ressource méconnue

Pour améliorer les circuits éditoriaux, un premier pas consiste en sensibiliser les responsables hiérarchiques au web et de les rendre acteurs de leur communication par ce média. Le chef de service, fort de sa connaissance du mécanisme et de sa participation au projet, comprendra mieux que la mise à jour et l'évolution de son site demandent des interventions nombreuses et complexes.

L'hypothèse que je développe ici est que, pour que la mise à jour décentralisée des informations d'un service soit efficace, il faut miser sur son rédacteur. Le choisir pour son goût et ses aptitudes pour la communication, et non pour la fonction qu'il occupe. Vérifier qu'il occupe dans le service une place propice à la collecte de l'information. Efficace dans son service, ses connaissances du métier sont irremplaçables, parce qu'opérationnelles : il a l'expérience de la « relation client » et sera excellent pour développer les services en ligne. Un bon rédacteur connaît les besoins des utilisateurs, tant internes – dans le service – qu'externes. Convenablement accompagné par le webmestre, dûment muni de la confiance et du soutien de sa hiérarchie, il peut déployer des compétences inestimables.

L'espace de mise à jour et d'innovation qui s'ouvre aux rédacteurs est vaste, à la mesure du volume d'informations que réclame l'internaute. Les rédacteurs pourront y manifester tous leurs talents, pour peu qu'on les laisse s'exprimer – c'est le rôle du responsable hiérarchique –, et qu'on leur montre comment – c'est le rôle du webmestre.

Les missions du webmestre

Dans le cadre du processus de mise à jour décentralisée, le webmestre doit pouvoir exercer un droit de regard sur la sélection des rédacteurs. Il fait prendre conscience de

l'importance et de la complexité de la mission du rédacteur à l'ensemble de l'entreprise. Il liste les compétences nécessaires, aide les managers à choisir la bonne personne, contribue à construire la confiance entre le chef de service et son rédacteur. Il veille à ce que soient octroyés aux rédacteurs les moyens nécessaires en temps et en formation et les mène sur la voie de la professionnalisation. Les rédacteurs sont souvent isolés, dans leur mission, au sein de leur service : en s'inspirant des communautés de pratique, le webmestre peut rompre cet isolement en les réunissant en un réseau qu'il anime.

« *Dynamiser* : donner, insuffler du dynamisme, de l'énergie. Exemple : dynamiser une équipe. *Dynamisme* : caractère d'une personne, d'une action dynamique : énergie, entrain, efficacité. »¹⁴

Il n'y a pas de solution miracle pour dynamiser les pratiques éditoriales décentralisées sur un portail web. Mon hypothèse est que la mise à jour des contenus est de meilleure qualité si elle est prise en charge par des rédacteurs compétents, motivés par la conscience de l'importance de leur rôle, et dont la complexité de la mission est reconnue par l'entreprise et par leur encadrement immédiat. C'est le rôle du webmestre que de sensibiliser l'entreprise aux besoins de la mise à jour et de mettre en place un circuit efficace. Le « guide de bonnes pratiques » qui clôt ce mémoire regroupe une série d'actions allant dans ce sens ; il s'adresse aux webmestres, mais aussi aux managers et aux responsables des ressources humaines. Ces actions sont du ressort du webmestre, dont la mission évolue et s'enrichit sensiblement.

Dans les chapitres qui viennent, j'ai choisi de m'intéresser tout d'abord au cadre global, celui d'une entreprise qui doit évoluer pour être à la hauteur des efforts en communication qu'elle exige de ses collaborateurs. Il m'a paru important de rappeler les étapes de l'arrivée de l'ordinateur dans la « vie de bureau » jusqu'au phénomène actuel : la « webisation » d'un nombre croissant d'opérations de communication nécessaires à l'entreprise, et ce, en l'espace de quelques décennies. Ainsi introduite, cette étude mettra en lumière deux phénomènes inhérents à la dynamique éditoriale : l'importance actuelle de l'information pour l'entreprise, d'une part, l'effort d'acculturation au web demandé à l'ensemble des collaborateurs, d'autre part.

¹⁴ *Petit Larousse*, 2000.

1. LA WEBISATION DE L'ENTREPRISE

1.1 Brève histoire de la vie de bureau par ses outils

Examiner l'évolution des outils de la vie de bureau, au cours du XXe siècle, c'est apprécier l'évolution accélérée, ces cent dernières années, de l'entreprise, de ses pratiques, de son fonctionnement et des méthodes de travail qui y sont déployées. Cet examen permettra d'apprécier l'ampleur de l'acculturation demandée aux employés et des possibilités qui leur sont offertes ¹⁵.

1.1.1 Du trombone à l'ordinateur personnel

Le mot « *bureau* » vient de « *bure* », qui désigne depuis le Moyen Âge une étoffe grossière de laine brune utilisée pour la confection des vêtements de certains ordres religieux. On l'appelait aussi « *burel* » ou « *bureau* ». Au XIVe siècle, le mot a été utilisé pour nommer un tapis de table. Depuis la fin du XVe siècle, le terme désigne la table elle-même, qui sert aussi à écrire, puis, à partir du début du XVIIe siècle, la pièce où est installée cette table, pièce destinée au travail intellectuel et administratif. ¹⁶

L'entreprise moderne est apparue aux Etats-Unis à la fin du XIXe siècle, dépassant avec ses techniques de production industrielles, les stades de production agricoles et artisanales. On assiste alors à la naissance du travail de bureau et à son organisation méthodique. Il est rapidement muni de ses indispensables outils : la machine à écrire,

¹⁵ Cette brève histoire doit beaucoup à Michel Volle, cf. [12, 13].

¹⁶ Etymologie donnée par le site de l'Union de la presse francophone. Disponible en <http://www.presse-francophone.org/apfa/motdor/etymolog/bureau.htm> (consulté le 11 janvier 2007).

inventée en 1868 et qui se répand à partir de 1895, le trombone et le classeur mécanique, dont les brevets sont déposés respectivement en 1901 et 1904, la machine à calculer, enfin.

La machine à cartes perforées est inventée en 1890. C'est au siècle suivant, dans les années 50, que l'informatique pénètre dans les entreprises : tout d'abord pour automatiser les processus industriels, puis, dans les entreprises de services, pour la gestion des stocks, de la paie ou de la comptabilité. On perfore alors encore des cartes ou des listings.

L'informatisation par la bureautique¹⁷ amorce le déclin de ce modèle et fait naître, dans le milieu des années 70, l'entreprise contemporaine, qu'il s'agisse d'entreprises marchandes ou d'administrations. A partir du début des années 80, les entreprises renouvellent, dans une période très courte, leur matériel de gestion et investissent dans des machines électroniques performantes : terminaux, tout d'abord puis micro-ordinateurs. C'est la révolution de la technologie de la bureautique, qui prend d'abord en charge les applications de bureautique personnelle (traitement de texte, tableur, grapheur) et installe l'ordinateur personnel à tous les échelons de l'entreprise.

1.1.2 Les ordinateurs en réseau et la webisation de l'entreprise

Le premier réseau, dans les années 80, était local : il visait à réunir les ordinateurs d'un bureau, d'une entreprise. Il offrait aux machines reliées un accès à toutes les applications, ou à une version unique d'un document partagé, ce qui impliquait un premier degré de cohérence entre les machines, entre les applications et entre les versions de documents.

L'interconnexion des ordinateurs a conduit à l'informatisation des mécanismes de gestion ainsi qu'à la centralisation et à la formalisation d'une mémoire collective de l'entreprise, sans laquelle elle ne saurait plus fonctionner et que nul n'est censé ignorer.

Puis Internet est apparu. Il s'est répandu dans l'entreprise au long des années 90 : les applications comme le courrier électronique et l'accès au web se sont installées dans les pratiques de travail, démultipliant l'accès à l'information et les possibilités de communication entre les personnes. C'est cette synergie entre la micro-électronique et le logiciel que l'on nomme les TIC (technologies de l'information et de la communication).

¹⁷ Le terme fut créé par Louis Naugès, en 1976. *Wikipédia*, article BUREAUTIQUE.

La dernière transformation en date, c'est la « webisation », c'est-à-dire l'administration d'un nombre croissant d'opérations informatiques grâce à une interface web, un logiciel de navigation tel qu'Internet Explorer ou Firefox, pour citer les plus répandus actuellement. Les informations de l'entreprise sont réunies dans une ou plusieurs bases de données : les opérations de consultation, de saisie, de modification et de suppression des données sont réalisées grâce à une interface web. Cette webisation rend désormais accessible à tous, sans formation – pour autant que l'interface soit claire – les informations et leur interface de mise à jour, opérations qui dépendaient précédemment d'une formation à des outils de gestion spécifiques, et étaient souvent réservée aux spécialistes du métier.

En guise d'illustration de la rapidité des changements, voici mon propre parcours professionnel. Née en 1958, j'ai appris seule à taper à la machine (avec tous les doigts, quand même) à l'âge de 18 ans, pour trouver du travail. J'ai commencé comme dactylo, sur une machine à écrire mécanique. Puis j'ai tapé des thèses, dans les années 70, pour une petite imprimerie de ville, avec une Olivetti électrique à boule, ce qui permettait de jolis effets de caractère, en changeant les boules. Un retour technologique en arrière mais un saut dans la productivité, pour travailler six ans dans une imprimerie offset, à conduire une machine à feuille Heidelberg et imprimer livres, plaquettes et affiches. J'ai rencontré mon premier ordinateur dans les années 80 : les caractères étaient blancs sur fond noir, et on avait des surprises à l'impression, l'écran ne fournissant pas encore de représentation graphique du résultat. J'ai écrit mon premier livre en 1991 sur un Macintosh SE30 d'occasion, profitant de la merveilleuse nouveauté de l'interface graphique. Puis j'ai travaillé comme maquettiste presse dans une agence de publi-reportage, où j'étais aussi responsable du réseau interne (trois MacIntosh, un scanner et deux imprimantes). En 1997, c'est toujours sur un Macintosh que j'ai réalisé mon premier site web. Pour le HTML, pas de *wysiwyg*, mais du code HTML à la ligne : là aussi, le résultat était parfois surprenant... Mon deuxième livre est accessible intégralement – et uniquement – en ligne, sous licence libre, depuis 1998. En 2007, je rédige ce mémoire de master sur un PC sous Windows équipé de Windows 98, avec un retard de plus de quatre mises à jour du système d'exploitation : quelle importance ? A l'université, nous avons mis nos notes de cours à disposition des étudiants absents grâce à un wiki. Trente ans ont passé : je suis un exemple que l'on peut survivre à l'acculturation informatique, pour peu que l'on ait choisi, comme fil conducteur d'une vie et d'une carrière, l'information et la communication. Qu'importe le flacon, pourvu qu'on ait les textes !

Il manque à cette trop rapide évocation un outil indispensable à l'équilibre relationnel de l'entreprise et de la vie de bureau : la machine à café, lieu primordial d'échanges et d'enrichissement. Sa webisation est également en cours, j'y reviendrai.

Je ne prétends pas faire ici une histoire exhaustive du déploiement de l'informatique dans la vie de bureau. Retraccée à grands traits, elle veut indiquer avec quelle rapidité – moins d'un siècle – les outils et les processus ont évolué, et avec eux les pratiques de travail. Pourquoi cet historique ? Parce que la production d'information et la généralisation de son accès, rendues possible par les réseaux d'ordinateurs à l'échelle planétaire, ont pris une importance telle que l'impact de la communication est devenu fondamental : sur l'organisation de l'entreprise, sur le travail et sur les hommes et les femmes qui la consomment et la produisent.

1.2 L'information au cœur de l'entreprise

Les réseaux d'ordinateurs ont mis à portée de tous l'information, qu'elle soit interne à l'entreprise (sur des sites web de type intranet ou par le courrier électronique) ou externe (par le web).

Or l'information est actuellement une arme stratégique de compétitivité. Et ce plus particulièrement dans la nouvelle répartition due à la mondialisation des échanges et de l'économie : les économies des pays riches sont désormais centrées sur la production de services, dont l'efficacité repose sur la rapidité de réaction à l'information. Les contraintes de production augmentent, les temps disponibles pour la réaction diminuent : il faut donc avoir la bonne information dans le plus bref délai possible. On aura noté, dans l'évolution historique des outils de la vie de bureau, que l'arrivée des ordinateurs et des réseaux correspond à la récession consécutive à la première crise du pétrole, en 1973 : à partir de cette date, la part des emplois industriels commence à chuter en France ainsi que dans le reste des pays développés.

Analyse de l'activité, synthèse, suivi des processus, toute cette information, nécessaire à une gestion de l'entreprise de plus en plus complexe, est produite et transmise par

l'informatique. Témoin de cette importance, le service informatique traditionnellement nommé DSI n'est plus de nos jours la « direction des services informatiques », mais la « direction des systèmes d'information ». Un glissement sémantique lourd de signification : il ne s'agit plus de services rendus, mais de l'organisation d'un système dont l'efficacité est indispensable à la réactivité de l'entreprise ; on n'y traite plus d'informatique – c'est-à-dire de machines –, mais d'information – c'est-à-dire de contenus, de données. Le système d'information va être mis en place pour servir au mieux la production, qu'elle soit de biens ou de services ; il devra être l'exact reflet des mécanismes internes de l'entreprise, l'équivalent de son système nerveux.

Le système d'information est partout : il « est crucial pour la relation avec le client et les fournisseurs (outils de gestion de la relation client, ou CRM), pour la coopération entre partenaires (interopérabilité, transparence du partage des dépenses et recettes), pour la conception des nouveaux produits (conception assistée par ordinateur, ou CAO), pour outiller les processus de production et de gestion (*workflows*, indicateurs), pour éclairer la décision (*datawarehouses*) », comme l'explique Michel Volle¹⁸. Il est devenu le référentiel de l'entreprise, la représentation de ses processus, son langage.

Les enjeux des nouveaux systèmes d'information sont de rendre l'information compréhensible (quête de la lisibilité), accessible (gestion des droits d'accès) et cohérente (tous les interlocuteurs sont au courant de ce qu'ont fait et dit les autres). Les systèmes fourniront une batterie d'outils, créant une « informatique de la communication » intégrée dans les processus de travail à des rythmes différents selon les entreprises et les services : qui imaginerait de travailler de nos jours sans sa messagerie électronique ?

L'information rapporte gros, mais elle a aussi un coût : elle doit être accessible, nous l'avons vu, et elle doit également être à jour sinon elle manque de pertinence. Le souci de son actualisation et de sa consultation concerne désormais la majeure partie de l'entreprise, et impose depuis une dizaine d'années de nouvelles exigences et de nouvelles formes de travail aux salariés.

1.2.1 De nouvelles exigences

Que signifie pour le salarié de travailler dans le cadre du système d'information de l'entreprise nouvelle ?

¹⁸ Volle, Michel [13]

- **Il passe de plus en plus de temps avec son ordinateur** et la qualité de son interaction avec la machine devient un enjeu essentiel pour l'entreprise ¹⁹. On voit alors apparaître, à côté des notions de maîtrise d'œuvre et de maîtrise d'ouvrage, classiques dans la gestion de projet informatique, une nouvelle notion, celle de maîtrise d'usage : j'y reviendrai.
- **Ses responsabilités sont accrues** : « L'agent opérationnel, soulagé des tâches que remplit l'automate [l'ordinateur], se concentre sur ce que l'être humain fait mieux que celui-ci : interpréter, expliquer, synthétiser, décider. Son travail sera (en principe) plus intéressant, mais il supportera le poids d'une responsabilité accrue. » ²⁰
- **Il doit pouvoir pratiquer l'abstraction** : « Cela requiert une pratique de l'abstraction : on croyait l'abstraction réservée à des 'penseurs' légitimes, elle devient quotidienne, familière et technique » ²¹. Le travail mental qui est demandé au salarié demande plus de qualification et de compétences.
- **Il doit être à l'aise dans l'échange** : « L'échange d'information traverse l'activité de travail (...) La nouveauté aujourd'hui est de voir qu'elle en est également constitutive, que l'échange d'information devient une activité d'information dans l'action concrète de travail, et cela quel que soit le poste ou la fonction occupée. » ²² Une nouvelle informatique de la communication fournit une information pléthorique et accessible – en théorie – à tous : l'efficacité exige désormais capacité à communiquer et qualité des relations humaines.
- **Il lui faut gérer la surcharge informationnelle** : on parle parfois d' « infobésité » ²³, pour caractériser l'excès d'information disponible. Qu'est-ce qui est utile ? Où trouver l'information nécessaire ? Comment faire le tri entre des sources contradictoires ? Quand trouver le temps de tout lire ? Nombre d'assistantes doivent désormais développer des compétences que l'on demandait autrefois aux professionnels de la documentation.
- **On demande parfois au salarié d'être joignable à tout moment**, de pouvoir travailler partout et... toujours ? « La frontière entre la vie au travail et la vie personnelle

¹⁹ Volle, Michel [13], p. 201. L'auteur calcule que le poids de l'informatique dans le temps de travail est passé de 0,4 %, dans les années 80, à 31,5 % dans les années 2000.

²⁰ Volle, Michel [12], p. 8.

²¹ Volle, Michel [12], p. 10.

²² Accart, Jean-Philippe[19]

²³ L'expression est québécoise.

risque par exemple d'être transgressée. Aujourd'hui déjà, des cadres travaillent le soir chez eux grâce à l'ordinateur portable et certains patrons exigent que leurs collaborateurs puissent être accessibles à toute heure via leur téléphone mobile.»²⁴ C'est ce qu'offrent les nouvelles possibilités de nomadisme des TIC, les environnements de travail numérique accessibles depuis l'ordinateur de la chambre à coucher ou de la chambre d'hôtel.

- **Le salarié doit souvent apprendre seul à maîtriser les applications.** « Tout est simple, intuitif », « simple, intuitif, rapide et convivial », « ce logiciel est pratique, ergonomique et intuitif »... Le leitmotiv des marchands d'Internet, de bureautique ou d'ordinateur a convaincu les dirigeants de l'entreprise, qui en profitent pour réaliser de substantielles économies en frais de formation pour leurs collaborateurs. Alors que les logiciels et les systèmes, mis à jour par les DSI, évoluent sans cesse, les formations ne suivent pas, ni les documentations pour les utilisateurs. On sait que les logiciels de traitement de texte ne sont souvent utilisés qu'à 20 % de leurs fonctionnalités, et pourtant... Comme les styles d'un outil de traitement de texte sont utiles ! Et comme il faudrait peu de temps pour apprendre à une assistante à séparer le contenu de la forme, lui permettre de réaliser des tables des matières automatiques et l'emmener sans douleur vers le monde des métadonnées et des textes structurés ! Il reste encore à reconnaître comme nécessaires la formation à l'usage des TIC, pour un usage professionnel.

J'ai certes réuni une liste peu optimiste. Mais elle reprend des tensions connues que tous ne peuvent affronter sur un pied d'égalité et qui font que l'ordinateur peut provoquer autant de stress qu'il procure d'allègement des tâches. Il est désormais temps, pour l'entreprise, de déplacer ses préoccupations de l'informatique vers l'homme, j'y reviendrai.

1.2.2 De nouvelles formes de travail

Pour que les TIC procurent les gains qu'elles promettent, l'entreprise doit faire évoluer les processus, les structures, les relations entre salariés, les modes de gestion. En 2001, un rapport ministériel²⁵ listait les modifications dans les modes de travail demandées par les

²⁴ Volle, Michel [12], p. 14.

²⁵ Délégation interministérielle à la réforme de l'État [4]

TIC. Je ne retiendrai que celles – nombreuses et significatives – qui ont un impact direct sur les procédures de mise à jour décentralisée des sites web, l'un des lieux de la production d'information dans l'entreprise.

- **Une ligne hiérarchique raccourcie** : les cadres opérationnels doivent pouvoir prendre des décisions rapidement, sans attendre la décision de la hiérarchie ; pour cela, ils ont accès à toute l'information nécessaire ; les directions accompagnent efficacement l'obtention de l'information nécessaire par le déploiement d'outils de contrôle, d'analyse et de prévision.
- **Le management par délégation et responsabilisation** : c'est l'une des conséquences du raccourcissement de la ligne hiérarchique. Les compétences des collaborateurs s'accroissent et libre champ peut être laissé aux initiatives, dans le cadre d'objectifs et de champs d'action clairement définis, et vérifiés périodiquement.
- **Le management par projet** : pour la gestion de projets, on met en place, pour une mission déterminée et sur une période définie, une équipe transversale, c'est-à-dire regroupant des personnes qui travaillent dans différents services ²⁶.
- **Le management de l'information** : la signification et l'importance de l'information doivent être connues de tous ; sa collecte, sa conservation, son enrichissement sont mus par des processus que beaucoup doivent maîtriser.
- **la gestion de la connaissance** : les connaissances sont devenues un capital. L'entreprise doit identifier celles qui sont nécessaires, trouver les détenteurs de ces connaissances-clés, lancer une opération de collecte, de rédaction et de validation, en assurer la conservation (par référentiels, documentation...) et la mise à jour, et enfin la diffuser par des actions de formation, ou la mettre à disposition pour consultation et enrichissement.

Une enquête de 2004 ²⁷ sur les intranets, réservoirs d'informations nécessaires à la vie dans l'entreprise, indique que les TIC sont ressenties comme ayant cinq impacts structurants :

- sur la dimension organisation,

²⁶ Voir la définition du mode projet donnée par l'ANACT [33]

²⁷ Germain, Michel [8]

- sur la dimension des fonctions, autrement dit la prise en compte des rôles exercés par les personnes,
- sur la prise en compte de la notion de transversalité des projets,
- sur la prise en compte des relations avec les clients et les partenaires,
- sur la dimension spatiale de l'entreprise (ses implantations).

Nouvelles exigences, nouvelles formes de travail, prédominance de l'information : quels sont les outils informatiques disponibles pour les pratiques émergentes ?

1.2.3 L'échange et ses outils

Je distinguerai les trois formes d'échange classiques : l'information, la communication et la collaboration. Chacune dispose de ses outils informatiques, qu'ils aient été créés pour la fonction ou détournés par les usagers. On y trouve des applications spécifiques, dites « métiers », et un nombre croissant d'opérations webisées.

1. L'INFORMATION

C'est la mise à disposition par l'entreprise des informations la concernant, en interne ou vers l'extérieur. Elle est généralement prise en charge par le service de la communication, dans une dynamique unidirectionnelle menant de l'entreprise vers l'internaute. Le web est l'outil qui a le premier le mieux correspondu à ce besoin : en interne, sous la forme d'intranets ; en externe, avec les sites web. Dans ses débuts, l'information a repris le caractère, éditorial et technique, de l'information sur papier. Les spécialistes en communication tenaient les rênes éditoriaux, les textes étaient mis « une fois pour toute » à disposition des lecteurs. Techniquement, les pages statiques correspondaient à ce degré d'évolution, combinant une très faible capacité d'évolution et le besoin d'un expert rédactionnel et technique. Les sites web évoluaient peu, et étaient dans les mains d'une seule personne, ou d'une équipe réduite.

L'accroissement de la masse d'information à fournir sur les sites web n'a bientôt plus permis une gestion centralisée, par le webmestre ou le service de la communication. On a alors décentralisé la mise à jour et multiplié les acteurs, en les choisissant le plus près possible de la source de l'information. Voilà comment sont apparus les rédacteurs : ils sont

le cœur de ce mémoire, j'y reviendrai longuement à partir du chapitre 2 - La mise à jour décentralisée des sites web.

2. LA COMMUNICATION

La communication est une forme d'échange interpersonnelle, multidirectionnelle, basée sur l'interaction. Au temps du trombone, ce sont le téléphone et le courrier (papier, il faut désormais préciser) qui remplissaient cette fonction : de nos jours, le courrier (ou messagerie) électronique a largement remplacé ces outils. On apprécie particulièrement son caractère asynchrone, qui permet de répondre à son rythme, au contraire du téléphone, synchrone et donc intrusif. Notes de service, suivi de projet, alertes, *reporting* : les occasions d'utiliser le courrier électronique sont multiples et c'est l'outil informatique qui manquera au plus grand nombre, dans le travail quotidien, en cas de panne informatique. Sa simplicité d'utilisation n'est cependant qu'apparente : combien de quiproquos, de malentendus, de fausses appréciations a-t-il causé, par manque d'une formation élémentaire aux modalités sociales d'utilisation ? C'est le cas typique de l'application Internet vendue comme allant de soi, et dont le maniement efficace est trop peu répandu. Lorsque l'entreprise prendra en main la professionnalisation de son personnel à l'utilisation des TIC, il faudra commencer par cet outil, oublier les mauvaises habitudes et réapprendre les règles élémentaires de la netiquette²⁸, des nouvelles formes d'échange, de la gestion des courriers entrants et sortants, du tri de l'information, de l'élimination des courriers non désirés (ou *spam*), etc. !

D'autres outils permettent depuis des années la communication, synchrone ou asynchrone, à l'intérieur d'un groupe, et favorisent l'accumulation et le partage du savoir :

- **Les forums** : d'abord véhiculés par la messagerie électronique ou des canaux similaires, ils sont désormais eux aussi webisés. Les forums proposent une discussion assez libre sur un thème qui peut être très précis (je préfère alors le terme de « liste de discussion »), ou au contraire très large. Les archives des forums, généralement consultables, offrent un vivier de connaissances appréciables, structurées par les questions.
- **Les FAQ (foire aux questions)** : elles réunissent, sur un thème donné, toutes les questions que se posent les débutants, les nouveaux venus, et auxquelles répondent les

²⁸ Netiquette : contraction de *Net* (pour Internet) et *étiquette*, la netiquette est un guide définissant les règles de conduite et de politesse à adopter sur les premiers médias de communication mis à disposition par Internet. Le document officiel définissant les règles de la netiquette date de 1995 : *RFC 1855*, disponible en <http://tools.ietf.org/html/rfc1855> (consulté le 14 avril 2007).

anciens, ceux qui savent. Une FAQ est donc une somme de connaissances disponible sous une forme visant à répondre au plus près aux questions des personnes en situation d'apprentissage d'une pratique ou d'intégration à une communauté.

3. LA COLLABORATION

On parle partout de collaboratif, actuellement, car le concept est à la mode. L'étude des pratiques collaboratives, puis coopératives, date du début des années 90 : on a même inventé l'acronyme TCAO, pour Travail collaboratif assisté par ordinateur²⁹. Précisons d'abord que la collaboration consiste à échanger des informations dans le cadre d'un projet commun. On la distinguera ainsi de la coopération, pratique du partage : cette dernière et les outils associés seront abordés en détail dans le chapitre 1.3.2 - « Les outils de l'entreprise 2.0 ».

L'entreprise évolue, passant d'une structure pyramidale, centralisée et hiérarchisée, à une organisation par projet, au sens vu plus haut. Les outils collaboratifs sont particulièrement utiles dans ces cas où le groupe a besoin de mettre en commun les informations et les documents détenus par les individus et nécessaires au projet. On parle alors d'outils de *groupware*, mot anglais francisé en « logiciel de groupe », « logiciel de travail collaboratif » ou « collecticiel ».

Ce type d'outil permet l'ouverture d'espaces de travail collaboratif, avec la mise en commun d'un agenda partagé, afin de mieux planifier les réunions. Il peut aussi offrir un espace de dépôt de documents, avec ou sans versionnage³⁰, un outil de discussion type forum, un autre de messagerie, un carnet d'adresses commun, un module de gestion de tâches, une liste de liens partagés, un tableau blanc virtuel... Avec ces outils, la création d'un groupe peut être simplifiée à l'extrême ; elle nécessite un administrateur qui définit les membres du groupe, leur accorde les autorisations de consultation ou de modification des données partagées. Les groupes peuvent être ouverts ou fermés et visibles ou non par l'ensemble de l'entreprise. La gestion et la participation se font bien sûr de nos jours au travers d'une interface web.

Parmi les outils collaboratifs, on trouve également la messagerie instantanée et les logiciels d'audio- ou de vidéoconférence, qui permettent la tenue de réunions distantes.

²⁹ On parlera, en anglais, du CSCW, *computer supported cooperative work*.

³⁰ Versionnage : suivi des différentes versions d'un document.

On appellera également collaboratifs les outils qui fournissent à l'entreprise les données dont elle a besoin pour prendre ses décisions, et qui font transiter l'information par un canal partant des salariés et menant aux différents services de gestion. Ces outils remplissent une fonction de *reporting*³¹, ou de dématérialisation des demandes (de congé, de formation, de matériel...). Ils s'insèrent dans des applicatifs métiers³². Ces technologies de récolte et transmission interne existaient bien avant le web, et ont accompagné les premiers serveurs dans les années 80. Elles passent désormais largement par une interface web (on parle de « collaboratif web ») et servent à décharger les services de gestion des opérations de récolte et de saisie des données, en les externalisant vers le collaborateur. On parle alors d'*employee relationship management* (ERM), ou gestion de la relation avec les collaborateurs.

Autres pratiques collaboratives :

- la GED, la gestion électronique de documents qui organise le stockage, le suivi du versionnage, la durée de vie des documents et en gère les droits d'accès ;
- la gestion des connaissances (en anglais *knowledge management*) qui réunit, organise et met à disposition, par l'intermédiaire de bases de données, les savoirs créés par l'entreprise elle-même ou venant de l'extérieur.

Jusqu'à récemment, donc, l'entreprise travaillait avec ardeur à déployer les applications et leurs nouvelles versions, à maintenir la cohésion du système d'information, à imaginer de nouvelles webisations. Mais voici qu'est arrivé le « 2.0 »...

³¹ Le *reporting* est la présentation périodique de rapports sur les activités et résultats d'une organisation, d'une unité de travail ou du responsable d'une fonction. Elle informe les personnes chargées de superviser les activités, en interne ou en externe, ou tout simplement concernées par ces activités ou résultats.

³² Société Benchmark Group [10]. Dans cette étude sur la stratégie intranet des entreprises, la société Benchmark liste les différents services de l'entreprise concernés par le déploiement d'applicatifs métier.

1.3 La communication en pratique

1.3.1 Le web 2.0 : "And the winner is... you !"



Qui, mieux que cette couverture du magazine étatsunien *Time Magazine*³³, pourrait illustrer la déferlante du web 2.0 sur Internet, ces dernières années ?

Caractérisé³⁴ par l'utilisation de nouvelles technologies (AJAX), par la simplicité et l'ergonomie de ses interfaces et par les pratiques d'échange et de consultation ouverte, le web 2.0 a suscité chez les particuliers la création et la fourniture massives de contenus, accompagnés par la mise en place de réseaux sociaux insoupçonnés³⁵.

*« [...] But look at 2006 through a different lens and you'll see another story, one that isn't about conflict or great men. It's a story about community and collaboration on a scale never seen before. It's about the cosmic compendium of knowledge Wikipedia and the million-channel people's network YouTube and the online metropolis MySpace. It's about the many wresting power from the few and helping one another for nothing and how that will not only change the world, but also change the way the world changes. [...] We're looking at an explosion of productivity and innovation, and it's just getting started, as millions of minds that would otherwise have drowned in obscurity get backhauled into the global intellectual economy. »*³⁶

³³ Grossman, Lev [17]. « Et le gagnant c'est... vous ! ». Le *Time Magazine* décerne chaque année, en décembre, le titre d'homme - ou femme - de l'année à une personnalité internationale. Depuis la création du prix en 1926, il n'y a eu que huit cas d'attribution du prix à un collectif.

³⁴ Ce mémoire n'étant pas le lieu d'une nouvelle explication du phénomène, je n'en donnerai que les éléments nécessaires à ma démonstration.

³⁵ Et accessoirement quelques transferts de fonds d'une ampleur considérable...

³⁶ Grossman, Lev [17]. « Mais regardez 2006 à travers un autre prisme : vous y verrez une autre histoire, pas celle des conflits ou des grands hommes. C'est une histoire de collectivités et de collaboration à une échelle inimaginable. C'est l'accumulation planétaire de connaissances de Wikipédia, le réseau regroupant un million de personnes de YouTube, la sphère MySpace en ligne. C'est la multitude arrachant le pouvoir à l'élite, puis pratiquant l'échange gratuit, ce qui modifiera non seulement le monde, mais aussi la manière dont le monde est modifié. (...) Nous sommes en face d'une explosion de productivité et d'innovation, qui ne fait que commencer : des millions d'intelligences qui seraient sans cela restées enfouies dans l'ombre se révèlent désormais dans l'économie mondiale de l'intellect. »

La présentation du *Time Magazine* met l'accent sur les mots-clés du web 2.0 : communautés, collaboration à l'échelon planétaire, entraide gratuite, productivité, participation des internautes à l'économie intellectuelle globale...

Voyons, à grand trait et pour soutenir la définition, quels sont les besoins et les pratiques sociales du web 2.0, en donnant chaque fois des exemples d'applications :

- **la mise en ligne de contenu**, à disposition de tous gratuitement : le site Flickr'R, pour proposer, stocker et archiver vos photos ³⁷, Daily Motion, pour vos vidéos ³⁸;
- **la circulation fluidifiée et personnalisée dans un corpus personnel**, organisé grâce au *social bookmarking*. C'est le partage sur un site web d'une sélection de liens hiérarchisée grâce à un système de signets (*bookmarks*) personnalisés, personnalisation appelée folksonomie ³⁹;
- **le suivi de la production d'information**, grâce aux flux RSS ;
- **l'appartenance à un réseau**, communauté d'internautes reliés par un même centre d'intérêt. Le plus illustre est MySpace ⁴⁰ ;
- **la présentation de soi** à tous par les outils de blogs, qui ont démocratisé les pages personnelles en simplifiant à l'extrême les compétences techniques nécessaires à leur tenue. Au-delà de cette occupation quelque peu narcissique, la dimension sociale est obtenue par la possibilité donnée aux visiteurs d'ajouter des commentaires ;
- **la gestion de projets en équipe** soutenues par les outils wikis, ces système de gestion de contenu qui permettent à toutes les personnes autorisées de modifier les pages web librement. L'outil wiki convient également à la gestion de la connaissance, comme le démontre l'encyclopédie Wikipédia ⁴¹ ;
- **les jeux en réseaux**. Bon, revenons aux applications dans l'entreprise...

La fourniture de contenu est au cœur du développement du web 2.0, sous une forme nouvelle qui permet à tous de contribuer et de partager. Car le mot-clé est bien ici « populaire », aux deux sens du terme : « que tout le monde peut utiliser » (opposé à élitiste ou réservé aux professionnels), et « que beaucoup de gens apprécient ».

³⁷ <http://www.flickr.com/>

³⁸ <http://www.dailymotion.com/>

³⁹ Folksonomie : système de classification collaborative décentralisée spontanée. *Wikipédia*, article FOLKSONOMIE. Voir le site <http://del.icio.us/>

⁴⁰ <http://www.myspace.com/>

⁴¹ Créée en 2001, l'encyclopédie Wikipédia est devenue le wiki le plus visité au monde. Voir l'article WIKIPEDIA sur *Wikipédia*.

La déferlante du web 2.0 sur l'ordinateur du salon ou de la chambre à coucher depuis, disons, 2004 ⁴², a rappelé à l'entreprise que l'employé est connecté à la maison. Il s'y initie de son plein gré aux joies des activités pratiquées au sein d'un réseau, pratique qui est peu ou difficilement possible dans le cadre de l'activité salariée.

Première constatation : lors de l'arrivée des TIC dans l'entreprise, dans les années 90, certains salariés en ont profité pour installer les nouvelles technologies à la maison, l'ordinateur personnel d'abord, puis Internet. La situation s'est depuis renversée : c'est à la maison que l'on teste les nouveaux produits, pour les proposer au bureau, dans un second temps. Quand le nouveau système d'exploitation arrive dans l'entreprise, certains salariés savent déjà s'en servir.

Deuxième effet : on coopère librement, sur l'ordinateur du salon. A ce niveau aussi, l'entreprise paraît en retard et bien rigide, avec ses *workflows*, ses gestions de droit, ses applications accessibles uniquement sur le campus de l'entreprise...

Grâce aux toutes dernières technologies, un glissement s'est opéré du collaboratif au coopératif. Le collaboratif, nous l'avons vu, consiste à travailler ensemble à un projet, dans un cadre hiérarchique pré-établi : l'assistante collabore avec son directeur, l'employé collabore à la mise à jour de son planning de congé, en indiquant ses dates de vacances au service des ressources humaines grâce à un formulaire webisé.

Le coopératif, lui, réunit dans un échange de type égalitaire des personnes partageant un centre d'intérêt. La notion de *social networking* (« réseautage d'affaires », en français), tout d'abord restreinte à un réseau de connaissances entre hommes d'affaires ⁴³, a pris, avec le web 2.0, un sens bien plus large, celui de regroupement d'internautes autour d'un centre d'intérêt ⁴⁴. Les logiciels d'Internet servant ces pratiques sont nommés *social software*, ou « logiciels sociaux » : ce sont les wikis et les blogs qui facilitent « la communication de groupe, la construction et la solidification de liens sociaux, le travail collaboratif, le jeu à plusieurs, la création collective », ainsi que l'explique Wikipédia.

⁴² O'Reilly, Tim [18]. Approximativement le premier semestre 2004, pour l'adoption par les internautes des premières applications.

⁴³ Voir la redirection de NETWORKING SOCIAL vers RESEAUTAGE D'AFFAIRES, dans *Wikipédia*.

⁴⁴ *Le dico illustré du Web 2.0* [18] : voir *SOCIAL NETWORKING*

Sensibles aux innovations et aux tendances, bousculées en interne par leurs innovateurs (les *early adopters*, ou utilisateurs pionniers), les entreprises cherchent à prendre le tournant. Elles veulent croire les indicateurs de la presse spécialisée qui sont formels : « l'entreprise 2.0 » devra être coopérative. Je vous propose maintenant un rapide tour d'horizon des outils disponibles et des nouvelles pratiques qu'ils rendent possibles.

1.3.2 Les outils de l'entreprise 2.0

En 2006, Andrew Mc Afee, professeur associé à Harvard, écrit le premier d'une série d'articles sur ce qu'il nomme « l'entreprise 2.0 ». Il y explique : « *When I use 'Enterprise 2.0' as an adjective, I mean 'supporting of emergent collaboration'.* »⁴⁵

Cette application du concept 2.0 à l'entreprise n'est pas seulement un effet de mode. Depuis quelques années déjà, les managers vantent les avantages compétitifs d'une collaboration, d'une coopération accrue. Ainsi que l'explique en 2006 le cabinet McKinsey : « *Managers should construct incentives that stimulate collaboration by encouraging innovators to share their inventions and insights within the organization. [...] Rewards for collaborating and for sharing knowledge, by contrast, help the organization as a whole to rise to the level of its best innovations. [...] To stimulate interactions, organizations want whatever information is relevant for solving a particular problem to be shared among teams laterally, in real time, irrespective of reporting channels and silos.* »⁴⁶. Les entreprises misent désormais sur l'économie du savoir et ce savoir est nécessairement partagé.

Olivier Xara précise : « dans une économie du savoir, la création de valeur dépend principalement des idées et de l'innovation qui se trouvent dans la tête des gens. On ne peut pas les leur prendre par la force. On peut seulement mobiliser l'intelligence collective et les connaissances. »⁴⁹

⁴⁵ McAfee, Andrew [25]. « Quand j'utilise 'de l'Entreprise 2.0' comme qualificatif, je veux dire 'qui favorise l'émergence de la collaboration'. »

⁴⁶ Beardsley, Scott C., Johnson, Bradford C., Manyika, James M. [20]. « Les dirigeants devraient mettre en place des systèmes favorisant la collaboration, en encourageant les créateurs à partager leurs innovations à l'intérieur de l'entreprise. (...) Récompenser la collaboration et le partage de connaissances aide l'entreprise à accéder toute entière au niveau du meilleur de ses innovations. (...) Pour stimuler l'interaction, les entreprises ont besoin que toutes les informations permettant de résoudre un problème soient partagées entre les équipes, de manière transversale, rapide et sans tenir compte des canaux de communication hiérarchique, ni des silos ». Le silo désigne une entité de l'entreprise incapable de communiquer avec les autres. On parle aussi de baronnies ou de mandarinats, quand l'entreprise se structure autour du statut, ou de territoires. Certaines entreprises sont composées exclusivement de silos qui ont le plus grand mal à collaborer.

La tendance manageuriale n'est pas nouvelle. Déjà, dans les années 90, le *knowledge management*, la gestion des connaissances en français (connu sous ses initiales anglaises de KM), s'était préoccupé des transferts de connaissances dans l'entreprise. En français, on parlait en 2002 du « capital connaissance » des entreprises : « La valeur de la production de l'entreprise change radicalement, la nature de son capital aussi. Il est temps d'analyser et de gérer en profondeur le capital connaissance des organisations. »⁴⁷ Les solutions logicielles avaient fleuri, dédiées à emmagasiner, organiser et mutualiser les connaissances de l'entreprise pour les salariés les nécessitant.

Un autre concept datant du tournant de ce siècle est celui de « l'intelligence collective », autrement dit « 1 + 1 = 3 » : il dit que la collaboration au sein d'un groupe fait émerger des résultats supérieurs à ceux obtenus par la somme des individus. Parmi les conditions d'émergence, Jérôme Delacroix liste⁴⁸ : une communauté d'intérêts, la libre appartenance au groupe, une structure horizontale, une gestion collective, un processus d'apprentissage, un espace collaboratif (système d'information et outils de coopération).

J'ajouterais à ces deux concepts en cours de déploiement dans les entreprises celui de l'innovation participative, qui a plus de vingt ans. Il consiste à déployer des pratiques pour faire émerger, collecter puis déployer des idées provenant des salariés. Cercles de qualité ou boîtes à idées en sont des exemples.

En résumé : « l'entreprise intelligente repose principalement sur l'intelligence collective (IC) et le *knowledge management* (KM), qui ne peuvent exister et fonctionner efficacement sans les technologies de l'information. Ces outils font partie des technologies de l'intelligence augmentée (*amplified intelligence*) dont l'objet est d'étendre les capacités intellectuelles humaines, en particulier les capacités cognitives des groupes. Ces technologies ont beaucoup évolué ces dernières années en passant de l'information à la communication, puis aujourd'hui à la collaboration. »⁴⁹ Et l'informatique a suivi, fournissant de nombreuses applications dédiées à ces pratiques, la grande majorité déployée sur les intranets de dernière génération.

⁴⁷ Lombard, Pierre, 2002. Chronique, *JDNet solutions*, 23 juillet.
http://solutions.journaldunet.com/0207/020723_chro_lombard.shtml (consulté le 13 janvier 2007).

⁴⁸ Delacroix, Jérôme [28]

⁴⁹ Zara, Olivier [32]

C'est dans ce contexte de volonté de renouvellement des pratiques managériales qu'apparaît le web 2.0, avec ses caractéristiques : la transversalité, la coopération et le partage ⁵⁰. L'entreprise l'étudie et l'admire pour son succès. Elle travaille à l'introduire dans ses structures grâce au déploiement de *social networking softwares* (logiciels de réseautage social). En ce premier semestre 2007 fleurissent les articles du type « *Social Tools for Business Use : Web 2.0 and the new participatory culture* » ⁵¹. Une première conférence « Enterprise 2.0 » ⁵² a lieu en juin 2007, organisée par l'équipe du « *web 2.0 Summit* » de 2006 ⁵³. Sous-titrée *The collaborative technology conference*, elle proclame : « *Enterprise 2.0 is not just about how the technology works, but how the technology works with people* » ⁵⁴. Sa page d'accueil parle crânement de « révolution de l'entreprise 2.0 », ce qui pourrait n'être qu'un effet d'annonce, dans l'histoire des bulles d'Internet. Mais les thèmes des conférences sont significatifs et touchent aux pratiques organisationnelles : s'occuper d'équipes virtuelles, créer une culture de la collaboration, diriger l'innovation, les applications du web social, intégrer les échanges dans les applications de l'entreprise...

Où se glisse donc le « 2.0 » dans les nouveaux outils informatiques proposés à l'entreprise ? Un coup d'œil sur les leaders du marché collaboratif suffira à nous éclairer ⁵⁵. Microsoft et IBM-Lotus ont, ces dernières années, considérablement fait évoluer leur offre basée sur le courrier électronique. Ils se sont aussi adaptés aux nouvelles pratiques en webisant les portails collaboratifs qui rendent accessible en ligne, partout et en permanence, des fonctions d'agenda, de partage de documents, de messagerie en ligne à un groupe de travail ou de projet. IBM fait désormais du « *Social Networking Push* », talonné par Microsoft

⁵⁰ Le monde d'Internet a déjà connu une vague coopérative, sans blogs ni wikis : c'est l'imposant mouvement du logiciel libre, depuis la deuxième moitié des années 80, la fondation de la *Free Software Foundation* (FSF) et les premières licences libres (BSD, GPL...) autorisant la libre diffusion. Il est basé sur la libre collaboration de programmeurs volontaires en vue de créer et développer des logiciels utilisables librement (le code source est accessible à tous, et modifiable par tous). Les méthodes de travail consistent à placer le code sur un serveur accessible à tous, pour y appeler à contribution, commentaires, améliorations, rapports de bogues... La plus connue de ces plateformes collaboratives est SourceForge, mais ce n'est pas la seule : <http://sourceforge.net/index.php>. Elle a comme devise *Create, participate, evaluate*. (Créez, participez, évaluez.)

⁵¹ « Les outils sociaux au service de l'entreprise : le web 2.0 et la nouvelle culture de la participation »

⁵² <http://www.enterprise2conf.com/> (consulté le 6 janvier 2007)

⁵³ <http://www.web2summit.com/>, San Francisco, du 7 au 9 novembre 2006. (consulté le 18 janvier 2007)

⁵⁴ « L'entreprise 2.0 n'est pas qu'une question de technologie, mais bien de technologie fonctionnant avec les gens. »

⁵⁵ *Le Monde informatique*, 2007. Dossier « L'e-mail est mort, vive le collaboratif », 2 février.

et sa version de SharePoint Server 2007 ⁵⁶. Les outsiders, gros ou petits, talonnent les géants : à côté d'une multitude de petites pousses de la nouvelle bulle, on trouve... Google, bien sûr, qui en 2007 lance son offensive vers les grands comptes. Son offre collaborative est complète : messagerie, gestion de la présence, messagerie instantanée, audio- et visioconférences, le tout dans un portail collaboratif. En prime la suite bureautique complète (traitement de texte, tableur, outil de présentation), en ligne, bien sûr, qui permet le travail à plusieurs, sur le même document, en temps réel. Dernier exemple, Cisco, spécialisé à l'origine dans le matériel pour le réseau, vient d'acheter une petite société qui développe un logiciel social, permettant aux salariés de grandes entreprises d'échanger, au sein de communautés, des vidéos, des photos, de la musique. ⁵⁷

Qu'est-ce qui caractérise les applications dites sociales ? La barre 2.0 est franchie avec des outils légers, flexibles et rapides, qui éliminent les problèmes de spams ou d'engorgement des messageries électroniques ou les coûts des intranets dont on dit que « personne ne les consulte » ⁵⁸. A la différence des applications de *knowledge management*, ces nouveaux outils s'intéressent plus aux pratiques sociales et à l'efficacité de l'échange qu'à la somme des informations recueillies.

Parmi les logiciels sociaux, voyons les wikis, tout d'abord : ce sont des outils de gestion de contenu manipulés grâce à une interface web. Ils ne sont pas nouveaux, puisqu'ils datent de 1995 ; c'est leur essor qui est récent, et 2004 fut parfois appelée « L'année du wiki d'entreprise ». Conçus pour l'écriture collaborative de documents, la création, la modification et l'organisation de ceux-ci sont des opérations particulièrement simples et possibles à toute personne autorisée. Outil parfait de la gestion en mode projet, ils permettent d'éditer un document à plusieurs, voire simultanément, et de garder un suivi des modifications (quand ? qui ? quoi ?). Les entreprises l'apprécient pour la vitesse qu'il permet d'insuffler aux projets, pour la motivation et l'ouverture à l'innovation suscités par

⁵⁶ *Business Week*, « IBM's Social Networking Push », 22 janvier 2007. Disponible en http://www.businessweek.com/technology/content/jan2007/tc20070122_532199.htm (consulté le 14 avril 2007).

⁵⁷ Readon, Marguerite. *ZDNet*, « Cisco buys into social networking fray », 8 février 2007. Disponible en http://news.zdnet.com/2100-1035_22-6157797.html (consulté le 12 février 2007)

⁵⁸ Hof, Robert [24]. Voir aussi la typologie des outils de communication (les canaux vs. les portails) développée par Andrew McAfee [25].

des modalités d'utilisation modulables⁵⁹. Les salariés, eux, apprécient deux niveaux de liberté : l'absence de préoccupation pour la technique HTML, et la construction par consensus, que n'offrent ni les conversations par courrier électronique ni les débats des forums. En effet, le site wiki n'est pas en ébauche permanente : il est une représentation à un instant précis de l'équilibre obtenu au sein du groupe qui l'anime. Au contraire des blogs, ici, priorité au projet : le wiki ne met pas particulièrement en avant les auteurs. Autre innovation particulièrement intéressante, les étapes ne sont pas pré-déterminées par l'application : le groupe peut les déterminer lui-même, ouvrant de ce fait la gestion elle-même à l'innovation et à la créativité sociale, voire à l'inattendu.

Les outils de wiki fournissent également d'excellents entrepôts structurés pour la gestion des connaissances ou pour la veille. Les auteurs apprécient d'être désormais connus par la consultation de l'historique, et de bénéficier d'une possibilité d'interaction que n'offraient pas les outils KM de la génération précédente, organisés comme ils l'étaient autour du principe plus rigide de base de données.

Si les wikis sont de type itératifs – le projet est construit par étapes de reconstruction permanente en groupe –, les blogs, eux, sont cumulatifs : la connaissance s'accumule, par billets et commentaires, avec le temps. Une autre différence réside dans l'importance de l'auteur : peu mis en avant dans un wiki (même si on peut le retrouver), il est très visible dans les blogs, même ceux de groupe. Voyons les blogs tels que déployés dans l'entreprise : ils représentent pour moi la webisation de la machine à café, ce lieu de rencontre où, il faut bien l'admettre, les principales informations de l'entreprise sont échangées et longuement commentées. Ce mémoire n'est pas le lieu d'entreprendre une analyse sociale des blogs du web 2.0, disponible par ailleurs. Les outils développés pour l'entreprise⁶⁰ sont plutôt des portails de blogs, c'est-à-dire un lieu favorisant la rencontre et la présentation, par le regroupement de plusieurs pages personnelles, ouvertes au sein d'une communauté précise, mais où chacun s'exprime à sa convenance, rédige ou commente, selon le centre d'intérêt défini pour et par la communauté. de rencontres et de présentations pour

Contrairement au wiki, pas d'élaboration de projet commun, mais de la « discussion », de la « conversation ». On pourrait les rapprocher des forums ciblés qui ont déjà, en leur temps, favorisé l'entraide, la communication transverse, le partage de l'expertise. Cette fois,

⁵⁹ Udell, John [26]

⁶⁰ Comme BlueKiwi : <http://www.bluekiwi.fr/> (consulté le 12 février 2007)

la communication est nettement personnalisée – même si elle invite clairement à la répartie – et elle est inscrite dans le temps.

En guise de rapide typologie ⁶¹, on distingue parmi les blogs d'entreprise :

- **Le blog de patron** : c'est un *one man show*, visant à renouveler la communication d'entreprise. Ces blogs s'affichent sur le web, comme celui de Michel-Edouard Leclerc ⁶² ou de Guillaume Pépy, directeur général exécutif de la SNCF. Ils servent alors à la communication externe ou bien sont à usage interne, sur l'intranet. D'autres dirigeants mettent à disposition le résultat de leur veille, comme Pascal Viginier, ex-directeur de la recherche et du développement chez France Télécom, et tant d'autres patrons de *start-up* pour qui c'est un moyen commode d'être en contact avec l'équipe, durant leurs déplacements. ⁶³
- **Le blog d'équipe**, pour diffuser l'information utile, au jour le jour, au sein d'un service.
- **Le blog de projet**, pour mettre à disposition la documentation projet, mais de manière informelle, peu structurée.
- **Le blog de veille**, dans le cadre d'une communauté d'intérêt, pour les alertes destinées aux correspondants intéressés.

On pourra estimer, dans chacun des cas, l'espace laissé aux commentaires et leur importance dans la dynamique de la communauté. Au contraire des wikis, les fonctions permettant d'organiser l'information sont réduites : les lecteurs pressés navigueront par les titres (alléchants et informatifs), par auteur ou par rubrique, certains outils proposant un double système de mots-clés, le premier basé sur la taxonomie établie par l'entreprise lors du paramétrage, le second sur la folksonomie des mots-clés attribués par les auteurs eux-mêmes.

Armé de tous ces outils sociaux, on parle de remplacer ou de dynamiser les intranets complexes, basés sur la première génération d'applications web, grâce à un ensemble de

⁶¹ Cette typologie est extraite d'une présentation réalisée par Alexandre Mallard, thésard dans le laboratoire SUSI (Sociologie des usages et traitement statistique de l'information) de France Télécom, sur le thème de l'analyse des usages du web 2.0 en entreprise.

⁶² Disponible en <http://www.michel-edouard-leclerc.com/> (consulté le 18 février 2007)

⁶³ Penicaut, Nicolas, 2006. « Ces patrons qui sont regonflés à blog... », *Libération*, 23 août. Disponible en <http://www.liberation.fr/actualite/economie/199962.FR.php> (consulté le 18 janvier 2007)

blogs, de wikis et de messagerie instantanée auxquels on pourra ajouter les fils RSS, outils d'alerte, et un moteur de recherche perfectionné, capable d'intégrer à ses résultats l'information venue de ces nouveaux médias. Pour les cadres nomades, on ajoutera des fonctions de conférence à distance et de gestion de présence.

Le futur résiderait donc dans l'informatique sociale, au sein de l'entreprise devenue « 2.0 » ? Et si les freins étaient nombreux, et les mirages aveuglants ?

1.3.3 Les freins et les mirages

*« For all its appeal to the young and the wired, Web 2.0 may end up making its greatest impact in business. And that could usher in more changes in corporations, already in the throes of such tech-driven transformations as globalization and outsourcing. Indeed, what some are calling Enterprise 2.0 could flatten a raft of organizational boundaries – between managers and employees and between the company and its partners and customers. Says Don Tapscott, CEO of the Toronto tech think tank New Paradigm and co-author of The Naked Corporation: It's the biggest change in the organization of the corporation in a century. »*⁶⁴

Quite a challenge, comme disent les Anglais, tout un programme... Un tel bouleversement ne va sûrement pas se faire du jour au lendemain, ni grâce exclusivement au déploiement de nouvelles applications informatiques. J'aimerais lister ici les freins entrevus aux promesses de « l'entreprise 2.0 ». Ces freins à la communication et à la coopération, nous les retrouverons dans le cadre de la mise à jour décentralisée et de ses besoins de transversalité et de délégation.

FREINS A LA COMMUNICATION PAR LES OUTILS D'INTERNET

- **Le passage de l'entreprise moderne à l'entreprise contemporaine** implique des modifications parfois profondes de l'organisation du travail. **Il ne s'est pas fait de manière homogène.** Les freins sont encore sensibles, que ce soit parmi les dirigeants

⁶⁴ Hof, Robert [24]. « Le web 2.0 plaît aux jeunes et aux branchés, mais c'est dans l'entreprise qu'il pourrait bien avoir son plus grand impact. Et cela pourrait y entraîner plus de changement, dans le contexte déjà tourmenté de la globalisation et de l'externalisation, induit par les modifications des techniques. En fait, ce que certains appellent 'l'entreprise 2.0' pourrait amener la destruction de nombreuses frontières établies dans les relations – entre l'encadrement et les employés, entre l'entreprise, ses partenaires et les consommateurs. Don Tapson, dirigeant du *think tank* *New paradigm*, à Toronto, et co-auteur de *The naked corporation*, dit : 'c'est le plus grand bouleversement du siècle, quant à l'organisation de l'entreprise'. »

– qui ne comprennent pas toujours l'utilité des nouveaux outils et continuent de faire traiter par leur assistante leur courrier électronique comme leur courrier papier – ou parmi les employés, qui perçoivent parfois douloureusement l'écart entre les possibilités des nouvelles technologies et les freins subsistant au sein de l'organisation, concernant par exemple la liberté de parole. D'autres salariés n'ont pas l'habitude de communiquer, ni de manipuler les nouvelles technologies. Enfin, les outils de collaboration actuels permettent d'abolir la distance géographique (on peut avoir accès de partout à tout), mais la distance de l'intelligibilité subsiste (tout le monde ne comprend pas tout).

- **L'entreprise ne prend pas toujours au sérieux le web :** « Surfer sur le web, ça n'est pas du travail : vous ferez ça à la pause de midi, ou chez vous », entend-on encore fréquemment. Le web 2.0 est, lui, encore très lié dans l'esprit de la hiérarchie aux pratiques hors de l'entreprise, aux blogs d'adolescents, aux images de vacances sur Flickr. Pourtant les outils comme les wikis et les blogs offrent des avantages considérables sur la messagerie électronique, saturée de spam, bilatérale, que l'on ne lit plus ou trop rapidement, mal rangée, non archivée.
- **La communication s'accroît en volume, mais s'appauvrit en qualité :** « la multiplication des moyens de communication conduit souvent à communiquer plus, mais moins bien. Envoi de messages, multiplicité des copies pour information, importance des pièces jointes, messageries électroniques ou vocales, toutes ces facilités incitent à communiquer plus, sans l'assurance qu'ainsi les interlocuteurs se comprennent mieux. »⁶⁵ Ce qui était vrai en 2001 l'est encore plus maintenant. « La communication externe [était] la plupart du temps encore convenablement régulée, par des personnes désignées à cet effet. Avec les messageries et l'essor des intranets, la communication interne est la plus mal maîtrisée. » En 2006, le manque de professionnalisation atteint aussi la communication vers l'extérieur, sur le site web de l'entreprise, j'y reviendrai en détail puisqu'il s'agit du thème de ce mémoire.

RESISTANCES A LA COMMUNICATION TRANSVERSALE, A LA COOPERATION

- **La communication transversale peine à se mettre en place.** L'un des enjeux majeurs de la communication est son évolution depuis une structure en silos, verticale, vers une structure de flux, horizontale. Le problème s'est déjà présenté avec les récentes générations de sites web : grâce aux outils de gestion de portail dynamique, il a

⁶⁵ Délégation interministérielle à la réforme de l'État [4]

été possible de passer d'une logique de découpage de l'information verticale, par services, à une logique horizontale, privilégiant l'organisation de l'information par publics. Mais la structure interne des pouvoirs ne cède pas si rapidement.

- **Laisser chacun s'exprimer s'avère encore parfois difficile** pour une hiérarchie habituée à contrôler l'expression. Comme l'explique Andrew McAfee : « *These tools may well reduce management's ability to exert unilateral control and to express some level of negativity. Whether a company's leaders really want this to happen and will be able to resist the temptation to silence dissent is an open question. Leaders will have to play a delicate role if they want Enterprise 2.0 technologies to succeed.* »⁶⁶ Un vendeur de solutions de blogs d'entreprise l'expliquait pourtant clairement à une responsable de la communication interne, inquiète de ne pouvoir contrôler tous les contenus : « pour le moment, les salariés parlent déjà de leur emploi, mais en dehors de l'entreprise, sur le web. Ouvrir un blog d'entreprise permet au moins de récupérer les conversations en interne... » Le problème s'était déjà posé avec les forums d'entreprise, que l'entreprise avait eu du mal à autoriser. Ce frein s'exprime par l'accumulation de verrous de validation, par un *workflow* trop rigide. Il faut alors imaginer un « management 2.0 » : « *Executives, long used to ruling from the top of the corporate hierarchy, will have to learn a new skill : humility.* »⁶⁷.
- **La coopération est encore peu valorisée et mal intégrée aux tâches quotidiennes.** La *collaborative attitude*, ou volonté de collaborer, n'est ni innée, ni universelle. Notre formation, à l'école, au lycée, à l'université, nous a formatés pour agir seul, et arriver en tête. La vie de bureau n'y a pas changé grand-chose... Le passage de la pensée individuelle à la réflexion en groupe est l'aboutissement d'un processus de longue haleine et qui demande une bonne dose d'efforts, un changement culturel profond dans l'entreprise⁶⁸. La coopération doit être intégrée à la culture d'entreprise par le haut. Or, comme l'écrit Olivier Zara : « Les managers sont nombreux à résister aux processus d'intelligence collective parce qu'ils pensent qu'ils vont perdre leur pouvoir ». ⁶⁹ Une trop faible implication de la hiérarchie est parfois à l'origine des

⁶⁶ McAfee, Andrew [25] « Il est possible que ces outils réduisent la possibilité pour les directions d'exercer un contrôle unilatéral, et d'exprimer parfois un certain niveau de refus. La question se pose de savoir si les dirigeants sont prêts à accepter cela, et pourront résister à la tentation d'étouffer les désaccords ? Ils auront certainement un rôle délicat à jouer, s'ils veulent que les technologies de l'Entreprise 2.0 soient adoptées. »

⁶⁷ Hof, Robert [24] : « Les dirigeants, habitués à diriger à partir du sommet de la hiérarchie, vont devoir apprendre une nouvelle façon de faire : l'humilité ».

⁶⁸ White, Nancy [27]

⁶⁹ Zara, Olivier [32]

échecs. On a vu cette demande depuis l'arrivée des TIC : l'analyse des attentes autour des intranets révélait déjà, en 2004 : « l'implication insuffisante du management (60%) qui ressort de manière significative. ».⁷⁰ De plus, l'activité de coopération ajoute un cran à la surcharge informationnelle dont souffrent déjà beaucoup de salariés. Il faudra libérer du temps pour cette activité et l'inscrire aux objectifs personnels des salariés.

MANQUE D'ATTENTION A L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT ET A LA MAITRISE D'USAGE

- **L'accompagnement au changement est encore trop souvent délaissé.** « Je n'ai pas le temps... Cet outil, il va falloir que je m'y habitue. En attendant, je continue avec la messagerie électronique... » La difficulté première, avant de s'habituer aux nouveaux usages, c'est d'abandonner l'application historique (la messagerie électronique, par exemple) et d'adopter la nouvelle. Prendre en main un nouvel outil demande du temps, en terme de pratiques tant techniques que sociales, et ce temps n'est malheureusement pas déduit de la charge de travail habituelle. Alors, même si nous connaissons les avantages du nouvel outil, nous continuons avec l'ancien.
- **Il reste à admettre que les nouvelles formes d'usage nécessitent une phase d'appropriation.** Privés de l'arbitrage par la hiérarchie, habituel dans l'entreprise traditionnelle, les acteurs d'un projet travaillant en groupe avec un wiki arriveront-ils à résoudre les divergences et les conflits ? Le cas de Wikipédia, ouvrage collaboratif qui n'est certes pas exempt de discussions⁷¹, prouve que c'est possible. Mais le fonctionnement par consensus n'est ni simple, ni automatique. Pour un Wikipédia dynamique, combien de projets abandonnés ?

Face à ces écueils, qui ne sont pas insurmontables mais demandent qu'on les reconnaisse et qu'on les traite avec détermination, on peut être tenté de s'enivrer de mirages, ceux astucieusement proposés par les marchands d'applications 2.0 :

- **Des outils sans formation.** Voyez ce que répètent les apôtres de l'entreprise 2.0, à propos des applications : « *Zero Training/Simple: Any barrier to use means that automatically*

⁷⁰ Germain, Michel [8]

⁷¹ Tout article de *Wikipédia* propose un onglet « Discussion », menant à une page présentant les échanges entre les différents rédacteurs de l'article.

fewer people will use the application or its more complicated features. The most successful sites on the Web require no training at all and guide the user to do the right things. »⁷²

- **La pratique sans encouragement.** « Les salariés font déjà tous du web 2.0 à la maison, ça les amuse, ça les distrait... Au bureau, ça marchera tout seul... »
- **Des communautés d'acteurs sans accompagnement.** Et en apothéose, un futur plus que radieux : « Le futur, c'est quand tout le monde mettra à jour les pages du portail web : plus besoin de nommer des responsables de rubrique, plus besoin de webmestre... »

J'ai pu pour ma part assister à un échec révélateur : il s'agissait, il y a trois ans, de refondre l'intranet d'une DSI, de manière à rendre plus agile et efficace la mise à disposition de l'information en direction du reste de l'entreprise. Les informaticiens s'étaient régalés dans le choix de l'application, le summum du collaboratif à mise à jour simplifiée. Les contenus sont définis, le projet est mis en place, quelques articles sont écrits... et puis rien. Rien pendant deux ans, jusqu'à la fermeture du site, faute de participants. Le chef de projet avait oublié de s'assurer que les auteurs prévus avaient envie (besoin ? le temps ?) de communiquer... Et pourtant il s'agissait d'une population très informatisée, composée de cadres, un groupe de précurseurs-types. Comme quoi, l'outil ne fait pas le moine...

Souvenez-vous de cet autre mirage : au début d'Internet, la démocratie allait devenir participative, et la hiérarchie disparaître⁷³. L'article du *Time Magazine* « *And the winner is... you* » est plus terre à terre : « *Sure, it's a mistake to romanticize all this any more than is strictly necessary. Web 2.0 harnesses the stupidity of crowds as well as its wisdom... But that's what makes all this interesting. Web 2.0 is a massive social experiment, and like any experiment worth trying, it could fail. There's no road map...* »⁷⁴

⁷² Hinchcliffe, Dion [23]

⁷³ Un exemple parmi mille autres : en 1996, il y a une éternité, on pouvait lire dans un rapport universitaire intitulé « Internet, un coupable idéal ? », dans un chapitre nommé « Enjeux et procès actuels », un sous-chapitre « Vice et vertus présumés du support », et une première sous-partie « Internet est-il intrinsèquement porteur de démocratie ? ».

Voir la réponse en <http://barthes.ens.fr/atelier/articles/guichard-nov-96.html> (consulté le 18 février 2007)

⁷⁴ Grossman, Lev [17]. « Bien sûr, ce serait une erreur d'idéaliser tout cela plus que nécessaire. Le web 2.0 contient la stupidité de la foule, autant que sa sagesse... Mais c'est ce qui le rend si intéressant. Le web 2.0 est une expérience sociale de masse, et, comme toute expérience qui vaut la peine d'être tentée, elle peut échouer. Il n'y a pas de feuille de route... ».

Pas de feuille de route ? Quelques pistes, quand même : ayant constaté que l'informatique n'était guère en cause et que les obstacles étaient sans doute largement d'ordre managérial et organisationnels, il s'avère que les enjeux principaux résident désormais dans l'appropriation par les usagers, dans la maîtrise des usages. Et si la simplicité des nouveaux outils offre un avantage, c'est bien celui de libérer du temps pour l'accompagnement de l'utilisateur.

1.3.4 Priorité à la maîtrise d'usage

« *People are the killer app of the Internet* », dit Yossi Vardi ⁷⁵, cité par Alain Lefebvre, qui termine son article sur « Internet 2.0 » par cette profession de foi : « Le Web est devenu *'user centric'* au lieu d'être seulement *'content centric'*. » ⁷⁶

Simplicité de la mise en ligne du contenu, masse d'information en croissance exponentielle, nécessité de proposer une information complète, organisée et toujours à jour, collaboration et synergies... L'informatique s'ingénie à simplifier le travail : mais qu'en est-il de l'humain, derrière le clavier ?

Depuis des années, on constate que les logiciels ne sont pas utilisés au maximum des fonctions qu'ils proposent. Ils ont été déployés dans l'entreprise sans plan de formation ni phase d'accompagnement au changement. Alors les utilisateurs s'appuient sur leur réseau de connaissances, personnel ou professionnel, pour tenter de comprendre. Ils « bidouillent », bricolent, perdent du temps, prennent de mauvaises habitudes qui sont bien difficiles à éradiquer, par la suite.

Denis Bérard ⁷⁷ l'a observé dès 1999 : sans accompagnement humain, l'utilisation dans le cadre professionnel des solutions informatiques est tout à fait inégale. Il va plus loin lorsqu'il étudie la valeur ajoutée des *usages*, comparant des usages simples et des usages

⁷⁵ « L'application souveraine, sur Internet, ce sont les gens. » Yossi Vardi est le père du fondateur de la célèbre application de messagerie instantanée ICQ, qui, la première, fournissait un signal social, c'est-à-dire l'indication de la présence d'autres internautes en ligne. Ross Mayfield, « Yossi Vardi on social software », 25 avril 2005. Disponible en : http://many.corante.com/archives/2005/04/25/yossi_vardi_on_social_software.php (consulté le 18 février 2007)

⁷⁶ Lefebvre, Alain, 2005. « Les contours de l'internet 2.0 », 31 mai. Disponible en : http://www.indexel.net/1_6_4124_3_/5/17/1/Les_contours_de_l_Internet_2.0.htm (consulté le 18 février 2007)

⁷⁷ Bérard, Denis [1]. L'enquête a été menée à partir de 1999 dans une soixantaine d'entreprises françaises, de production ou de services.

avancés. Voyons l'exemple qu'il donne de la messagerie couplée à l'application Lotus Notes : dans un usage simple, l'encadrement s'en sert pour diffuser des informations vers les subordonnées, sans pièces jointes « pour ne pas gêner » (nous sommes en 1999...) ; dans un usage avancé, elle est utilisée pour l'élaboration de documents collectifs dans le cadre de groupes de travail, le partage de plannings (avec les fonctions plus avancées de Lotus Notes), voire pour sa fonction d'archivage des messages et des documents.

A outil égal, certains groupes sous-utilisent les fonctions existantes tandis que d'autres anticipent sur les possibilités qui seront développées plus tard. C'est donc bien sur le caractère innovant de l'usage qu'il importe de réfléchir, et non sur celui de l'outil.

Plus précisément, en ce qui concerne la communication : « ...il est urgent de *desserrer l'étouffement* de la technique sur la communication, car l'essentiel de celle-ci est d'un autre ordre : culturel et social. L'essentiel est la manière dont les hommes communiquent entre eux et comment une société organise ses relations collectives. »⁷⁸

J'aimerais revenir sur l'application décrite par tous, actuellement : la messagerie électronique. C'est tout de même la toute première application sociale, historiquement et en nombre d'utilisateurs ! Le symbole même de l'outil que personne ne s'est jamais donné la peine d'enseigner aux utilisateurs, bien qu'il soit le plus utilisé malgré les problèmes d'engorgement, de spam et de virus ! Au contact des utilisateurs, j'ai pu observer que bien peu de gens savent éditer leurs messages, c'est-à-dire enlever de leur réponse les paragraphes inutiles pour la centrer sur la question posée. L'archivage des messages et la gestion de la file d'attente se fait au petit bonheur la chance. La fonction « répondre à tous » n'est pas maîtrisée : les courriels de groupe finissent par des conversations en tête à tête. S'il y a trois questions dans le courriel, seule la première obtient une réponse. Les quiproquos, malentendus et blessures d'amour-propre sont fréquents car le style de la messagerie, à mi-chemin entre l'écrit et l'oral, n'est pas maîtrisé. La souplesse de l'outil est un atout pour les personnes qui savent ce qu'elles veulent, mais un handicap pour les autres. Déficit de maîtrise technique et faible connaissance des usages sociaux se rejoignent. Une formation ne ferait pas de mal !

Dans la liste des freins au développement de l'entreprise 2.0, nous sommes passés de problèmes organisationnels à ceux de maîtrise technique puis d'usage, un glissement qui va très vite, dans les outils communicationnels. Avec l'arrivée en force des outils de type

⁷⁸ Wolton, Dominique [14]

collaboratifs ou coopératifs, il devient plus urgent encore de s'intéresser aux utilisateurs, à leur pratique individuelle ou en communauté. Il est donc temps d'ajouter, au découpage de la gestion d'un projet en maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre, un troisième aspect : la maîtrise d'usage. Michel Germain et Claude Malaison⁷⁹ l'expliquent ainsi : « La problématique de la 'maîtrise d'usage' devient une question centrale, supplantant désormais celles de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre. Elle met l'accent sur la prise en compte systématique de l'utilisateur, au travers de ses pratiques, de ses besoins et de ses attentes, dans le déploiement et l'intégration des TIC. L'important n'est pas tant la technique que l'usage qui en est fait et, à travers lui, la contribution des pratiques à la performance de l'organisation. »

Cette préoccupation pour l'usage devrait devenir un point fondamental lors de la sélection d'un nouvel outil, d'une nouvelle application : elle veillerait à donner la parole aux futurs utilisateurs (non seulement lors du choix, mais sur la durée de l'utilisation), de les impliquer dans les projets, de mettre en place un accompagnement au changement de qualité et des indicateurs de satisfaction.

Pour Michel Germain, « la maîtrise d'usage est devenue une notion essentielle. Le discours technologique qui prévalait il y a encore deux à trois ans a laissé la place à une approche axée sur l'utilisateur et les processus. Le développement ne suit plus le cycle classique d'applications, mais repose sur des évolutions directement liées à l'usage. »⁸⁰ Spécialisé dans l'étude du déploiement des TIC dans l'entreprise, il prône l'abandon « d'une approche technocentrique des TIC [pour] une approche anthropocentrique orientée vers la 'maîtrise d'usage' »⁸¹.

Je citerai de nouveau l'étude qu'il a dirigée en 2004 sur les intranets :

« un certain nombre d'améliorations sont considérées comme nécessaires. Elles portent sur :

- l'interactivité des applications (62%) dans la mesure où les outils sont encore considérés comme rigides et ne laissant pas de place suffisante à l'échange ;
- l'implication insuffisante du management (60%) qui ressort de manière significative ;

⁷⁹ Germain, Michel, Malaison, Claude [38]

⁸⁰ Brébion, Patrick [3]

⁸¹ Germain, Michel [34]

- l'insuffisance de formation (59%) ou des processus internes associés aux outils comme aux applications (58%) ;
- la nécessité de la définition des rôles et des compétences liée au déploiement des TIC (55%) ;
- l'accélération nécessaire du rythme du déploiement technologique (54 %) ;
- le besoin de formalisation d'une vision globale des TIC (51%). »⁸²

Spécialisé dans l'étude des intranets, Michel Germain étudie, sous l'aspect de la maîtrise d'usage, toutes les conditions nécessaires à la « e-transformation » de l'entreprise. Je retiens de son ouvrage⁸³ ce qui concerne directement les acteurs de la communication web :

- la nécessité d'une définition des rôles et des compétences nécessaires,
- la sélection des acteurs selon un référentiel de compétences,
- la nécessaire professionnalisation des acteurs.

Ils pointent que tous les salariés ne sont pas capables de communiquer, qu'il s'agit d'une véritable mission, qu'un certain nombre de compétences, de savoir-faire, de savoir-être sont nécessaires. Sélection et formation sont désormais à l'ordre du jour.

En ce qui concerne l'efficacité collective qui, nous l'avons vu tout au long de ce chapitre, prend une importance croissante dans l'entreprise, un accompagnement est nécessaire sur les nouveaux usages collaboratifs. Toute introduction à un outil devrait également présenter la communauté qui l'utilise, ses buts, ses mécanismes, ses participants, et comprendre une phase d'accompagnement du nouveau venu, tant sur le plan technique qu'éditorial et social. Serge Levan, consultant indépendant expert en *business modeling* et travail collaboratif, nous propose, au-delà de l'installation d'une application collaborative, « cinq conditions de succès pour un collectif de travail en ligne »⁸⁴, dans l'ordre :

- l'existence d'un groupe pré-établi, avec un bon niveau d'expérience du travail en commun et de confiance professionnelle ;
- un objectif clair et partagé, et la conscience des actions à entreprendre, pour soi et pour les autres ;

⁸² Germain, Michel [8]

⁸³ Germain, Michel [9]

⁸⁴ Levan, Serge [30]

- les compétences collaboratives⁸⁵ des individus ;
- un dispositif technique souple, pouvant s'adapter simplement et rapidement aux pratiques collaboratives du groupe ;
- un-e animateur-riche, « acteur-clé de la réussite », reconnu-e par le groupe, et dont la fonction est de dynamiser la communauté.

Quant à la maîtrise du logiciel, elle est juste citée comme allant de soi, car le problème n'est plus là...⁸⁶

On comprend maintenant qu'un certain nombre de présupposés sont nécessaires à l'heureux déploiement d'un projet collaboratif, comme la sélection des membres du projet, leur goût pour la collaboration et la bonne dynamique du groupe, qui dépend en partie de l'animateur. Qu'il soit désigné par la hiérarchie ou choisi par le groupe, l'animateur est chargé de dynamiser le groupe. Il peut faire la différence entre un projet vivant et un groupe sans vie. Malheureusement, la nécessité d'un ou plusieurs dynamisateurs n'est pas souvent prise en compte lors du déploiement de projets collaboratifs. Voyez ce qu'explique Hubert Guillaud, de la Fondation internet nouvelle génération (FING) :

« [...] Qu'est-ce qui fait que des réseaux ou des territoires, pas nécessairement à la pointe des outils web 2.0, vivent, 'bourdonnent', se développent mieux que bien des réseaux traditionnels établis et parfois plus à même d'être technologiquement mieux équipés ? Pourquoi des services communautaires prennent et d'autres meurent ? Pourquoi des gens participent, collaborent, coopèrent, s'investissent dans certains réseaux et pas dans d'autres ? Les territoires électroniques qui fonctionnent [...] ne reposent pas sur des outils, aussi évolués soient-ils. Ils ne reposent pas plus sur des modalités de participation souvent confuses et toujours trop compliquées. Ils reposent avant tout sur un ou quelques animateurs qui cristallisent autour d'eux la conversation et les échanges en ligne. Parfois sans même le moindre blog ou le moindre wiki, à la tête d'une simple liste de diffusion

⁸⁵ Les Anglo-Saxons parlent de *collaborative attitude*. Il pourra être par exemple demandé, dans une offre d'emploi : « *Candidates should have excellent communication skills and a **collaborative attitude** to working in a multidisciplinary environment* ». « Bonnes qualités relationnelles et attitude collaborative, pour travailler dans un environnement multidisciplinaire. »

⁸⁶ Demazière, Eve [50]. Au cours de l'enquête que j'ai réalisée lors de mon stage à la Poste, à propos des pratiques collaboratives, seules trois personnes interviewées ont mentionné l'outil collaboratif déployé, et pour me dire qu'il était excellent.

ou d'un réseau absolument informel, ils animent, par leur présence, par leur activité, par leur prise de parole, toute une communauté. Bien évidemment, lorsqu'elle laisse des traces sur le web, cette animation arrive parfois à transparaître, mais pas toujours. Elle reste souvent disséminée derrière des pages web ou le long de commentaires éparpillés sur la toile. Quand elle atteint une audience remarquable ou une participation démultipliée, elle fait alors figure de tête de proue.

Cette participation active qui n'a pour but que d'amener les autres à s'impliquer en ligne, que d'amener les internautes à participer, phagocyte les énergies, agglomère les approbations comme les oppositions. Cette activité qui, aujourd'hui comme hier et comme demain, fait le sel de l'internet, a pourtant un coût. La modération, la réponse aux commentaires, la coordination, l'émulation, l'encouragement que ce soit par ses propres efforts ou à son corps défendant, sont des tâches usantes et souvent ingrates. Pourtant, force est de reconnaître que ces animateurs, souvent dans l'ombre, tiennent aujourd'hui, à bout de bras, des communautés vivantes d'utilisateurs, comme tout un chacun voudrait en avoir devant son site. Si ce coût est supporté aujourd'hui par le plaisir, l'émulation ou la reconnaissance, on peut néanmoins se demander si l'on pourrait mettre cette activité en valeur autrement. Où et comment cette activité bien réelle tient-elle lieu de faire valoir ?

Nulle part.

Cette animation électronique [...] n'est jamais prise en compte. Aujourd'hui, les animateurs de réseaux sont en dehors des plans de développement web, ne sont pas comptabilisés par les modèles économiques des services qui comptent pourtant sur eux pour exister. Dans un budget TIC ou lors d'une demande de subvention, l'animation n'existe pas. Elle est presque toujours passée en pertes et profits, alors qu'elle est la valeur la plus importante des nouvelles technologies. »⁸⁷

L'histoire d'Internet est pleine de ces agitateurs, auprès desquels les maîtres blogueurs qui paraded actuellement à la télévision font bien piètre figure. Rappelons-nous – pour ne citer qu'un exemple – l'incroyable déploiement de *biblio.fr*, le premier réseau professionnel

⁸⁷ Guillaud, Hubert [45]

français autour d'Internet, celui des bibliothécaires, né d'une poignée de convaincu-e-s réuni-e-s autour d'Hervé Le Crosnier. Pas de blogs ni de wikis, à l'époque, mais l'intense désir de communiquer autour de « la diffusion électronique de l'information documentaire », sur une simple liste de diffusion lancée en 1993 et qui vit toujours.

Au fur et à mesure que les applications web occupent les écrans de nos bureaux, on persiste à oublier le capital humain. Or les modifications induites par la webisation de l'entreprise, nous l'avons vu, concernent l'ensemble des salariés du haut en bas de la pyramide, et ont des répercussions sur les rapports sociaux, les emplois, les métiers. Les promesses des vendeurs d'applications ne sont que des mirages, l'acculturation aux TIC et à la communication par le web n'est pas intuitive : il est temps de mettre en place une approche par les usages, temps de lister et de reconnaître les compétences et les savoir-faire indispensables, temps d'organiser l'accompagnement, temps de mettre des ressources dans les processus d'acquisition, de perfectionnement, d'acculturation.

La mise à jour décentralisée des sites web n'échappe pas à ce cadre. Le besoin d'alimentation en contenu a créé une nouvelle fonction, indispensable, celle des rédacteurs. Leur besoin en accompagnement ne sont pas non plus assez compris ni pris en compte, alors que leur mission est fort complexe.

2. LA MISE A JOUR DECENTRALISEE DES SITES WEB

2.1 Nouveaux outils, nouveaux acteurs

2.1.1 Les nouveaux outils

Ce sont en partie les outils informatiques qui ont permis et amorcé les pratiques de mise à jour décentralisée. Les premiers sites web étaient réalisés directement par la manipulation, grâce à un éditeur de texte, des lignes de code, dans un processus fastidieux et réservé aux adeptes du HTML. Puis sont arrivés les éditeurs graphiques, tels que FrontPage de Microsoft, lancé en 1996, ou DreamWeaver d'Adobe, créé en 1997, pour ne citer que les plus connus. Ces logiciels offraient un triple avantage :

- gérer, par des commandes simplifiées et graphiques, la création et la modification du code HTML de base ; pour les manipulations complexes, il restait aux professionnels l'option de travailler dans le code,
- afficher à l'écran une estimation de l'apparence de la page,
- intégrer les fonctions FTP de chargement de la page sur la machine serveur.

Ces outils ont évolué durant les années 90, et rapidement fourni la possibilité de réaliser des modèles de page, ou gabarit. Il était désormais possible de créer des sites web de plusieurs centaines de pages comportant une charte graphique homogène (chaque page étant créée sur le modèle), et offrant des possibilités de modification simplifiées (les modifications réalisées sur le modèle de page se répercutant automatiquement sur toutes les pages liées à ce modèle). Le principe du modèle visait à isoler les éléments de la charte graphique communs à toutes les pages, du contenu, le bloc d'information lui-même, une première étape vers la séparation de la forme et du fond. Il était possible de verrouiller les parties communes, afin qu'aucune modification pouvant nuire à l'homogénéité de la présentation puisse y être faite.

Avec ces nouveaux outils, les compétences web nécessaires commencent à se différencier :

- il faut encore, pour réaliser le modèle de page, un concepteur multimédia avec des compétences graphiques et ergonomiques ainsi qu'en manipulation du code HTML et des fonctions avancées du logiciel,
- mais les mises à jour du contenu peuvent être effectuées par des personnes ne connaissant que les éléments basiques du HTML.

Le webmestre commence donc à décentraliser la mise à jour des pages web, c'est-à-dire à confier la réalisation des modifications dans le bloc d'information à une personne du service dont la page sert la communication. Celle-ci y est autorisée grâce à la mise en place par le webmestre du *workflow* éditorial, gérant les autorisations de création, modification ou suppression du contenu et la validation des modifications. Le chef du service devient responsable éditorial de ses pages, il valide la modification réalisée par son collaborateur par une action que l'on tâche de simplifier au maximum.

La mise à jour elle-même demande quelques heures d'initiation au logiciel ainsi que goût et compétences pour l'informatique car le HTML demande une grande rigueur pour être opérationnel. Les changements dans l'organisation de l'information restent complexes (l'ajout d'une rubrique ou d'une sous-rubrique à la navigation principale impliquant une modification du gabarit) et demandent encore l'intervention professionnelle du webmestre. Les sites fonctionnant grâce à cette technique sont nommés sites statiques.

La première grande révolution technique pour la mise à jour des sites web a lieu dans la seconde moitié des années 90 : ce sont les outils de *content management system (CMS)* assurant la *web content management (WCM)*, en français les outils de gestion de contenu. Ils s'appuient sur une base de données qui contient les textes (le contenu), et sur un système de modèles de page permettant comme précédemment d'harmoniser la présentation de l'ensemble du site (la charte graphique et navigationnelle). Cette organisation permet de détacher totalement le contenu (le fond) de la présentation (la forme). Les CMS vont rapidement se webiser, et fournir une interface simplifiée pour la mise à jour du contenu : par exemple, une fenêtre « Titre » pour insérer le titre de la page, une autre nommée « Texte » pour insérer le texte – la typographie étant elle aussi gérée de manière automatique –, des

boutons pour créer les liens hypertextes, insérer les images, et enfin une gestion simplissime de la mise en ligne par un simple bouton « Publier ». Certains outils rendent simplissime la modification de l'organisation du contenu, c'est-à-dire du rubricage du site.

Il est donc désormais possible de modifier une information dans le contenu d'un site web sans aucune compétence en HTML : une simple introduction aux écrans de l'application suffit. Les outils de CMS sont pléthores, de nos jours, qu'il s'agisse d'outils assurant la gestion de portails d'intégration (comme Oracle Portal, Zope...), ou d'applications plus modestes pouvant administrer quelques centaines de pages, logiciels libres (Spip, Joomla, ModX...) ou propriétaires (Documentum, Vignette...). Les sites réalisés grâce à un outil de gestion de contenu sont dit dynamiques ⁸⁸.

Grâce à ces outils, le processus de décentralisation de la mise à jour du portail peut se mettre en place, ou s'accélérer s'il existait déjà sur la version statique du site. Les personnes chargées de la modification du contenu sont doublement satisfaites du déploiement d'un CMS : les opérations de modification du contenu sont simplifiées, les procédures de mise en ligne sont généralement plus rigoureusement définies. Les rédacteurs peuvent enfin se consacrer au contenu.

Passer d'un site statique à un site dynamique est un projet imposant, avec un impact certain sur les personnes chargées de la mise à jour :

- **le choix de l'outil** : les recommandations de la DSI visant à maintenir la cohérence avec le reste du système ainsi que la prise en compte de ses compétences internes sont importantes, mais elle ne doivent pas faire oublier les utilisateurs. Il convient d'étudier les facilités de manipulation du contenu et de son organisation, ainsi que les possibilités de personnalisation du *workflow* ;
- **la mise à jour de l'ancien site** : elle doit être assurée durant toute la période des travaux sur le nouveau, ce qui peut générer un double travail ;
- **la récupération des contenus** pour insertion dans les nouvelles pages : la mise en place d'un CMS est souvent l'occasion de redéfinir l'architecture des contenus et d'en

⁸⁸ Signe des temps : FrontPage, l'éditeur graphique de Microsoft cité plus haut, a disparu de la suite bureautique version 2007, après dix ans de service. A la place, le géant de Seattle propose un outil de blogs...

Voir : http://www.zdnet.com.au/news/software/soa/Office_2007_FrontPage_is_out_blogging_is_in/0,130061733,139257288,00.htm (consulté le 23 avril 2007).

réécrire certains, mais reste la problématique de récupération des textes existants jugés nécessaires et de leur insertion dans la base.

Notons que de grands sites ou certaines portions de grands portails d'entreprises sont encore statiques, en 2007.

2.1.2 Le rôle du rédacteur

Nous avons vu que la mise à jour décentralisée consistait à déléguer la modification du contenu à une personne chargée de saisir l'information sur son clavier afin qu'elle apparaisse sur les pages web. Cette personne n'a pas de nom spécifique, je l'ai trouvée désignée de manière variée : « rédacteur », « animateur », « auteur », « correspondant web », « collaborateur », « contributeur », « intervenant », « personne ressource », « relais local », « gestionnaire de contenu », voire « webmestre ». Lui-même proposera aux internautes de le contacter par courrier électronique en indiquant un anonyme « nous écrire ». Autre constatation : malgré le déploiement de tels processus depuis maintenant de nombreuses années, on trouve très peu de littérature concernant le rédacteur (c'est le nom que j'ai choisi)⁸⁹.

Pourtant, sa mission est essentielle à la vie du site et va bien au-delà de la simple saisie d'un texte dans une interface web. Listons-en les grandes lignes⁹⁰ : dûment autorisé et après s'être identifié, le rédacteur utilise l'application mise à disposition par le système d'information pour mettre à jour l'information des pages dont il est responsable, dans le respect des règles du *workflow* qui gère la modification puis la validation des changements de contenu, et selon un calendrier éditorial pré-établi définissant le cycle de vie de chaque information. Restant sous l'autorité de sa propre hiérarchie, il est aussi le correspondant du webmestre qui le reconnaît responsable d'un ensemble cohérent d'informations.

Pour succincte que soit cette définition, chaque mot y est lourd de sens, d'une richesse sous-jacente en compétences, en savoir, savoir-faire et savoir-être, en disponibilité et dispositions. Par exemple, on pense souvent que c'est le responsable du service qui prend l'initiative de la mise à jour de l'information. Or, dans les processus éditoriaux que j'ai

⁸⁹ Rédacteur : le terme est court, et met l'accent sur l'aspect éditorial de la mission, tant en ce qui concerne la rédaction de textes que la mise à jour de contenus. Le webmestre devient ainsi un « rédacteur en chef », j'y reviendrai. Le terme de « contributeur », utilisé par certains webmestres, met l'accent sur la participation.

⁹⁰ Une fiche de poste plus détaillée sera discutée dans le chapitre suivant, « 3. Les rédacteurs web ».

étudiés, je constate qu'il revient principalement au rédacteur d'assurer la dynamique générale de la mise à jour.

En ce qui concerne le choix du rédacteur, il doit, par sa fonction, disposer naturellement d'un accès aux dernières informations⁹¹. On pensera à l'assistante du rédacteur en chef d'une revue pour la mise en ligne de ses sommaires, à une documentaliste et à une bibliothécaire pour le site de la bibliothèque, à la secrétaire du comité d'entreprise pour les spectacles de fin d'année et les locations d'été... Si le rédacteur n'a que peu de pages à mettre à jour, il fait souvent autre chose. En fait, la mise à jour des pages web est rarement sa fonction principale : la mission de rédacteur s'ajoute à sa fonction principale, et j'ai noté qu'elle n'est pas toujours mentionnée dans sa fiche de fonction.

On aboutit dans le cas de portails imposants à un grand nombre de rédacteurs : pour pouvoir administrer les droits d'accès, le webmestre devenu rédacteur en chef en tient à jour la liste complète, avec, pour chacun, les pages dont il a la responsabilité.

2.1.3 Le rôle du webmestre

De nos jours, où est le webmestre, dans l'entreprise ? Les organisations rencontrées au cours des interviews et des stages sont variables. Le webmestre appartient parfois au service de la communication. Il faut dans ce cas que soit appréciée à sa juste mesure la différence entre les deux cultures. Le service de la communication fournit l'événementiel, une information de type volatile, alors que le domaine du webmestre, c'est principalement l'information « froide », l'information utilitaire qui perdure avec un contenu constamment mis à jour. Webmestre et communicants doivent s'apprécier et apprendre à se compléter.

Le webmestre est parfois intégré au service informatique (DSI). Entouré de personnes très qualifiées techniquement, il arrive qu'il doive s'assujettir aux choix informatiques sans que les paramètres de la culture de la communication, des utilisateurs ou des usages soient pris en considération par la DSI. Le pouvoir technologique y est lourd, et dans certains cas, le webmestre peine à trouver une écoute qualifiée pour ses besoins⁹². De nouveau, la collaboration est essentielle dans une relation d'écoute réciproque.

⁹¹ La sélection du rédacteur est abordée ici de manière rapide : elle sera étudiée plus en détail au chapitre suivant, « 3. Les rédacteurs web », par. 3.3 « Sélection ».

⁹² Certaines DSI ont intégré les problématiques du webmestre, comme par exemple celle du CNRS. Son site web est remarquable, riche en contenu de toutes sortes et ouvert à tous. Voir la rubrique

Où qu'il soit, le webmestre ne peut agir de manière isolée. Il choisira les outils du portail en collaboration avec la DSI, afin d'assurer, avec l'aide de spécialistes, leur heureuse intégration dans le système d'information. Il fournira au service de la communication l'espace nécessaire et de haute visibilité aux événements que ce dernier organise. Son rôle le met clairement au service de tous ; pour ne pas risquer de réduire la portée de ses actions, il doit pouvoir jouir d'un statut autonome reconnu, sans dépendre d'autres métiers lui imposant leur culture. Enfin, dans certains projets nécessitant la participation des hiérarchies, il aura besoin de l'appui de la direction générale ou de l'entregent de la dircom.

Quels impacts l'utilisation de CMS et la procédure de mise à jour décentralisée ont-elles sur le webmestre ? Son rôle a beaucoup évolué, depuis les débuts du web. Tout d'abord technicien expert en HTML, il est devenu, avec la complexité croissante du web, l'homme à tout faire des sites et a multiplié les rôles : technicien pour le code, informaticien pour les nouvelles applications à greffer sur le site, graphiste pour la charte, rédacteur pour les textes voire rédacteur en chef dans le cas de mise à jour décentralisée, architecte et ergonomiste pour organiser les contenus... Mais on a assisté à un nouveau revirement avec la mise en place des CMS, et le déploiement de solutions parfois coûteuses. Il est arrivé que le rôle du webmestre soit minimisé par l'importance de la technique (c'est elle qui étonne, c'est elle qu'on paye cher), ou du graphisme (c'est lui qu'on admire). Or les tâches du webmestre vont au-delà des préoccupations techniques ou graphiques. Le processus de mise à jour décentralisée ajoute la fonction de rédacteur en chef à celle de chef de projet. C'est lui qui coordonne la production éditoriale sur le plan de l'organisation globale et l'active localement en accompagnant chaque service dans sa communication web. La simple mise à disposition d'un outil sophistiqué de gestion de contenu ne suffit pas, il faut une dynamique humaine : pour assurer sa mission de dynamisation de l'éditorial, le webmestre va travailler à l'appropriation par les services de leur communication web, gage d'une mise à jour efficace des contenus.

Le webmestre ne doit donc plus travailler seul : en bon chef d'orchestre, il veille à intégrer à la réflexion toutes les personnes concernées. Dans ce cadre, les occasions de

« Méthodes », qui parle depuis longtemps d'ergonomie et de placer l'utilisateur au centre des études. Accessible en : <http://www.dsi.cnrs.fr/methodes/ergonomie/guides-docs.htm> (consulté le 24 avril 2007).

travailler avec les directions et d'écouter la voix des rédacteurs sont nombreuses. Voyons quelques exemples.

S'il s'agit de choisir un CMS, il étudie avec la DSI les possibilités techniques, mais tient également compte des usages et des besoins des rédacteurs. Le webmestre doit se demander si l'interface de mise à jour est simple et bien documentée. Y a-t-il possibilité de moduler le *workflow*, de l'adapter aux différentes pratiques dans les services ? Le rédacteur peut-il, simplement, modifier l'architecture de son information ; peut-il créer des rubriques, des sous-rubriques, les supprimer, les déplacer ? On m'a décrit, au cours d'une interview, un déploiement de CMS qui avait échoué parce que les rédacteurs n'avaient pas été pris en compte. Mis devant le fait accompli, mal formés, ils refusaient de s'en servir. Pour éviter ces situations, le webmestre intègre les rédacteurs au projet et met en place un plan d'accompagnement au changement auprès des rédacteurs.

En tant que rédacteur en chef, nous avons vu que le webmestre définissait et mettait en place les circuits éditoriaux, afin que toute information du portail soit suivie par un responsable éditorial et un rédacteur. Pour cela, il identifie les acteurs et les rôles, et formalise la chaîne de validation des contenus. Il tient à jour la liste des acteurs et gère les droits, ce qui lui permet de rester en contact avec chacun.

Le webmestre travaille avec les directions à déployer de nouvelles fonctionnalités sur le site web. Il obtiendra également des idées très pertinentes en se renseignant auprès des rédacteurs, qui sont parfois très au fait des besoins des internautes, par leur connaissance de la relation client. La participation de ces deux échelons hiérarchiques sera tout aussi bénéfique pour la définition des contenus et leur organisation. En effet, les rédacteurs ont globalement pour mission d'informer, de renseigner le public, qu'il soit interne ou externe, et connaissent ses questions. J'ai personnellement vécu une refonte de site difficile, dans un service que le projet n'intéressait pas : pas le temps, pas de contenus, pas d'opinions... La rédactrice qui m'accompagnait dans le projet connaissait bien son service, et en particulier le pénible travail de renseignement qu'effectuaient les assistantes. Elle proposa de coupler les fichiers de renseignements du nouveau site web au fax, de sorte que les secrétaires n'aient plus qu'à cliquer sur un lien pour les envoyer au client, s'épargnant l'impression, la mise sous pli, l'affranchissement, l'envoi... Le jour de la présentation du nouveau site à l'ensemble du service, cette simple application valut à la rédactrice... les applaudissements de la salle ! J'ai retiré de cette expérience deux leçons : on pense trop peu aux « utilisateurs en interne » des sites web, et les rédacteurs proposent d'excellentes idées opérationnelles.

Revenons au webmestre. Il est le garant de l'homogénéité du portail, tant éditoriale que graphique. Pour en assurer la bonne gouvernance, il rédige les chartes techniques, graphiques et éditoriales. A lui de les présenter aux directions pour qu'elles les comprennent et les approuvent, et de les diffuser auprès des rédacteurs pour qu'ils les appliquent.

Attentif aux statistiques de consultation, le webmestre peut les communiquer aux différents responsables de contenus, pour résoudre avec eux les problématiques de consultation ou d'accès (pages trop peu vues, informations enfouies, courrier des lecteurs...), et faire évoluer l'architecture informationnelle.

Pour penser à alimenter le site web, il faut l'utiliser : or, les pratiques de consultation, du web comme de l'intranet, ne sont pas forcément généralisées dans l'entreprise. En cas de refonte du portail ou de modifications significatives, le webmestre assure l'accompagnement au changement nécessaire à l'appropriation du site en interne. Il veille à ce que le site de l'entreprise, public ou intranet, soit régulièrement présenté à l'ensemble des salariés, afin que tous se l'approprient et puissent être eux-mêmes force de proposition pour de nouveaux contenus, soit auprès du rédacteur de leur service, soit directement auprès du webmestre. S'il n'est pas possible de réunir l'ensemble des salariés, le webmestre peut utiliser les rédacteurs comme relais : ce sont d'excellents propagateurs de nouvelles, répartis comme ils le sont dans les différents services.

Nous venons de voir que les occasions pour le webmestre de collaborer avec les hiérarchies et les rédacteurs sont nombreuses et importantes pour le portail. Or, il arrive trop souvent que les managers restent en dehors des projets web : la première mission du webmestre sera de sensibiliser les managers à la communication par le web.

2.1.4 « Evangéliser » les managers

La communication d'entreprise reposait auparavant sur les spécialistes du service de la communication et la transmission de l'information passait par des canaux restreints qu'ils contrôlaient. Désormais, les chefs de service ont parmi leurs missions celle de veiller à la communication de leur service, sous la forme de pages web. « L'évangélisation » des

hiérarchies⁹³ par le webmestre consiste à faire passer les chefs de service du statut de consommateur du web à celui d'acteur.

Or, dans une grande entreprise ou une administration, on trouvera parmi les dirigeants une vaste palette de compétences en communication, et une aussi grande variété dans l'appréhension et l'utilisation d'Internet et du web. Il y a les « taiseux », qui savent qu'il faut qu'ils communiquent mais ne se décident pas à démarrer leur projet de pages web. Il y a ceux qui pensent tout savoir, ceux qui croient que c'est facile, ceux qui pensent faire mieux tout seuls, ceux qui craignent de ne pas savoir répondre, ceux qui veulent tout contrôler, ceux qui ne veulent pas faire comme les autres, les réfractaires au web, etc. Bien sûr, il y a aussi ceux qui collaborent, écoutent, participent et encouragent. Chacun de ces cas demande au webmestre un accompagnement adapté.

C'est parfois le principe même de la mise à jour décentralisée qui ne va pas de soi. Les managers sont généralement satisfaits de posséder dans leur équipe une personne chargée de la mise à jour de leurs informations et comprennent la logique du processus de décentralisation, pour favoriser la mise à disposition d'une information complète et à jour. On m'a relaté pourtant des cas où les dirigeants reculent, au moment d'enclencher la démarche de décentralisation. Ils ont fait réaliser un site par une *web agency*, sur un cahier des charges qui pourtant demandait un outil de CMS doté de fonctions collaboratives. Le site est déployé, les phases de formation et sensibilisation des rédacteurs effectuées par l'agence, et... six mois plus tard, seul le webmestre met à jour les pages ! Les habitudes centralisatrices ont repris le dessus, avec des managers qui ne parviennent tout simplement pas à déléguer la communication à leurs collaborateurs.

Quand la mise à jour décentralisée est déployée, les difficultés relevées au cours de mes interviews concernent principalement le peu d'attention portée au rédacteur par son encadrement. Cela peut se traduire de plusieurs manières : le chef de service ne perçoit pas les enjeux et les difficultés de la création et de la mise à jour d'un site web. Il n'accorde pas le temps nécessaire à un travail de qualité, tarde à valider les mises à jour, se désintéresse du site ou au contraire demande à son rédacteur des modifications trop complexes.

⁹³ « Prendre son bâton de pèlerin », « évangéliser », « faire du prosélytisme » : les mots décrivant la sensibilisation des responsables par le webmestre sont toujours très forts lors des interviews.

Or la mission du manager, dans la mise à jour du site, n'est pas uniquement de déléguer puis de valider les modifications : son accompagnement et son implication sont appréciables, par la participation active ou la délégation attentive. S'il s'intéresse à ses pages web, il saura fournir au rédacteur les moyens nécessaires à leur mise à jour, en temps et en formation. S'il comprend la mécanique du web, il saura proposer des enrichissements. S'il connaît la charge de travail que représente la mise à jour, il appréciera les efforts déployés par son rédacteur et ne lui demandera pas de tâches impossibles. S'il est conscient de la difficulté à obtenir l'information, il réactivera les canaux de transmission en réunion de service. Formé au fonctionnement du portail de son entreprise, il s'y intégrera de bon cœur, comprenant que les impératifs graphiques ou techniques permettent à tous de communiquer dans un cadre homogène et ergonomique indispensable à la consultation.

La littérature francophone concernant la participation des managers à leur communication par le web est mince. Il s'agit principalement des travaux de Michel Germain⁹⁴ et des membres de Clubnet⁹⁵, en France, concernant les intranets. Pour ma part, je pense que les recommandations qui suivent peuvent s'adapter aux sites web. M. Germain considère que « le développement de l'intranet et l'extension de ses domaines d'applications (informationnel, collaboratif, gestion des connaissances, décisionnel) nécessitent une forte implication du management ». Sa société de conseil Arctus, dans le cadre d'un projet d'intranet, propose donc de travailler à « l'implication des managers dans les TIC », par « le développement de l'acculturation de l'encadrement à l'égard des TIC ». Il s'agit d'impliquer les managers par la « compréhension de l'environnement technologique de l'entreprise et des enjeux internes des applications déployées en termes d'impact sur l'information, la communication, les pratiques de collaboration, la productivité et l'efficacité ». Arctus⁹⁶ estime nécessaire « la contribution des managers à l'intranet », et les accompagne dans la « détermination des indicateurs de contribution et de bonnes pratiques par les collaborateurs ». La version 2007 d'une enquête menée sur les intranets francophones⁹⁷ comporte la question suivante : « Accompagnement et implication

⁹⁴ Germain, Michel [3, 7, 8, 9, 34, 38]

⁹⁵ Clubnet [54]

⁹⁶ Arctus [34]

⁹⁷ Observatoire de l'intranet et des TIC, enquête 2007. <http://www.observatoire-intranet.com/>

managériale – Les managers ont-ils une implication en matière de... ». Voici les réponses possibles :

- Dynamique du site intranet par leurs équipes (professionnalisme des usages)
- Accompagnement du déploiement de site intranet
- Contribution de leurs équipes au patrimoine connaissances de l'entreprise
- Déploiement des sites dans leurs domaines d'activité (métiers)
- Implications de leurs équipes (suivi du trafic, réponse aux internautes, etc.)
- Pas d'implication managériale

La première étape de « l'évangélisation » est que les managers eux-mêmes prennent l'habitude de consulter le site ou l'intranet, pour en apprécier la valeur. Pour cela, ils doivent le connaître et être informés de son évolution. Pour favoriser l'acculturation des managers, le webmestre, soutenu par la direction générale, invitera les directions à participer à la réflexion sur le portail de l'entreprise, et ce dès les premières réunions s'il s'agit du choix d'un CMS pour un passage en dynamique, d'une refonte ou d'une création. Il les tiendra informées des innovations notables sur le portail.

En ce qui concerne la sensibilisation des managers à la communication par le web, il faut rapidement défaire l'idée trop répandue que la qualité d'un site web se mesure par son niveau de référencement dans un moteur de recherche comme Google. On expliquera qu'il faut bien plus, de nos jours, travailler à fidéliser le lecteur, à le faire revenir en lui proposant une information utile, complète et à jour, précisément le travail du rédacteur. L'importance de la quatrième dimension, le temps, ici celui de l'actualisation du site, est souvent sous-estimée ; elle est donc à mettre en avant lors de la sensibilisation des managers.

La participation du chef de service au projet de ses propres pages est également l'occasion de le former : j'y reviendrai.

J'ai pu apprécier, à la Bibliothèque nationale de France, une sensibilisation bien menée des hiérarchies à l'intranet⁹⁸. Le comité de pilotage, composé de la webmestre et de la chargée de communication interne, envoie les comptes-rendus des réunions du comité éditorial à tous les managers ayant un rédacteur dans leur service. Il fournit annuellement à l'ensemble des managers ainsi, bien sûr, qu'à la direction générale un bilan de l'intranet

⁹⁸ Demazière, Eve [51]. Je reviendrai sur cette étude plus longuement, dans le par. « Etude de cas à la BnF : sélection, valorisation et animation des rédacteurs de l'intranet « Biblionautes »

comprenant l'analyse des statistiques de consultation et la liste des projets réalisés, en cours ou à venir. Il l'accompagne de courts articles sur les tendances du web ou d'Internet, afin de parfaire leur culture générale sur ces médias. Lors de la prise de fonction d'un nouveau manager, la webmestre lui propose une visite personnelle de l'intranet, axée sur l'information générée par son service ou sur les fonctions spécifiquement destinées aux managers.

Une sensibilisation réussie fait du manager un responsable éditorial actif en ce qui concerne le contenu, mais également capable de déléguer à son rédacteur. Il peut simplifier le *workflow*, allégeant ainsi la procédure de validation. Lorsque le responsable est en mesure d'analyser la qualité du travail réalisé par le rédacteur et de l'apprécier à sa juste valeur, un climat de confiance favorise chez le rédacteur le développement d'une attitude pro-active. Pas de prise d'autonomie pour le rédacteur, s'il ne ressent tout à la fois une réelle responsabilisation par la confiance, et une valorisation de sa nouvelle tâche, par l'encouragement des initiatives. Cela peut impliquer, dans certains cas, de profonds changements dans les rapports hiérarchiques. Comme abordé dans la « webisation » de l'entreprise, on remarque que les freins à la mise à jour ne sont pas – ne sont plus – techniques ; certains résident dans l'organisation du travail et les formes de la gouvernance.

2.2 Une gestion de projet indispensable

Qu'il s'agisse d'une création de pages ou d'une refonte, de bien meilleurs résultats, en terme de qualité, seront obtenus si le nouveau site web fait l'objet d'un projet spécifique, orchestré par le webmestre avec la direction concernée. Une gestion de projet professionnelle donnera en outre l'occasion au manager et au rédacteur de faire partie de l'équipe du projet, un atout pour la mise à jour décentralisée ultérieure.

2.2.1 « Vous êtes sûre que vous avez besoin de moi ? »

Il arrive encore que la réflexion sur leur communication web ne soit pas considérée par les directeurs comme un vrai projet. Les managers savent pour la plupart qu'il leur faut un

site web, mais ils ne savent pas comment faire. Ils ne connaissent pas les possibilités de l'outil, ignorent le cadre commun pour s'insérer dans le portail de l'entreprise et ne savent pas estimer les besoins en personnel pour animer leurs pages. L'une des premières acculturations au web est de convaincre les directions que la conception et la réalisation de leur site doit faire l'objet d'une gestion de projet en bonne et due forme, qu'il est nécessaire qu'elles prennent le temps nécessaire pour échanger et collaborer avec le webmestre et que les réunions seront l'occasion d'échanges formateurs, pour elles.

Je reprendrai ici mon expérience personnelle. En tant que conceptrice multimédia, je pratique la méthode dite de la conception participative⁹⁹. Mon métier consiste à réunir l'information que nécessitent les internautes et à l'organiser de telle sorte qu'ils trouvent ce qu'ils cherchent. Je mets donc mes compétences au service de la communication d'un service de l'entreprise, afin qu'il communique efficacement par le web. Je peux être appelée par les responsables de la bibliothèque, pour leur site public, ou par la direction des Finances, pour ses pages sur l'intranet. N'étant moi-même ni bibliothécaire ni comptable, j'avoue facilement que je n'ai pas les connaissances nécessaires pour juger des contenus ou de leur hiérarchisation. Par contre, je sais concevoir des sites web efficaces : c'est en ce sens que la collaboration est indispensable.

Par une série de questions-réponses en réunion, nous listons ensemble les lectorats, les besoins ; nous définissons, organisons et hiérarchisons les contenus. Je peux réaliser un audit du site existant, s'il s'agit d'une refonte, ou une étude comparative des sites des concurrents ou de la profession. Il incombera au service de rédiger les textes. Si des photos ou des illustrations sont prévues, il est indispensable de discuter ensemble du message qu'elles auront à faire passer, afin d'éviter les contresens¹⁰⁰. Au cours des réunions, j'aborderai quelques définitions et principes : les mots-clés, le référencement, l'ergonomie, le droit du web, la sémiotique ou tout autre sujet abordé lors d'une formation à la communication par le web. Nous étudierons également comment intégrer au mieux le nouveau site au portail de l'entreprise, et quelles sont les règles de vie commune.

Une gestion de projet de ce type est un aller-retour permanent entre le service et moi. Le service apporte ses compétences métiers ; je transmets mon savoir sur la mécanique de la communication par le web, connaissances qui seront essentielles plus tard à la mise à

⁹⁹ Demazière, Eve [36]

¹⁰⁰ J'ai travaillé sur le site d'un centre de recherche sur le Moyen-Orient. En terme d'illustrations, il était indispensable que je comprenne les orientations, les enjeux et les publics, pour ne pas fausser le texte par un message visuel hors de propos.

jour. Le site web qui résulte d'une telle méthode aura peut-être mis plus de temps à voir le jour que si un prestataire l'avait réalisé seul. Mais il est réellement le site du service, il en est le reflet exact et trouvera très naturellement dans ses géniteurs des parents attentifs à son développement et à sa croissance. C'est pour moi l'une des étapes les plus enrichissantes de l'acculturation des managers.

J'ai vu cette méthode provoquer parfois des réticences, qui m'ont été confirmées lors d'interviews. Le premier frein invoqué est le fameux « je n'ai pas le temps ». C'est vrai qu'une telle méthode demande de l'attention, des réunions. D'autres directions ont des refus plus nets : la hiérarchie pense qu'elle n'y connaît rien, est incompétente en la matière et exprime ses doutes par le refus de la collaboration. Il y a aussi la variante « c'est si simple ! Vous êtes sûre que vous avez besoin de moi ? » Ce à quoi je réponds : vous lisez le journal, tous les matins ? Vous savez donc, avec le temps, trouver l'information qui vous intéresse (la météo, les résultats des matchs du week-end, les tendances boursières...). Vous savez lire les gros titres, sélectionner rapidement les articles qui vous intéressent : c'est toute votre culture de l'écrit qui entre en action, le matin, au comptoir du café sur le chemin du bureau. Et elle est redoutablement efficace. Mais avez-vous jamais pensé lancer un nouveau quotidien ? Ce qui fait sourire pour la presse papier devient bizarrement légitime pour les sites web. Et la tendance « 2.0 », qui clame haut et fort que tout le monde peut s'y mettre, ne fait qu'empirer les choses. Non, la conception d'un site web efficace n'est ni simple, ni rapide, elle ne dépend pas uniquement d'un outil informatique, elle demande les compétences d'un professionnel et l'accompagnement du service demandeur.

Face à cette réserve, à cette inquiétude, il incombe au webmestre de favoriser la participation. C'est le moment idéal pour former les managers et les amener à accompagner leur site. Les phases de constitution de l'équipe et de lancement du projet sont décisives ; il y a aussi de nombreuses occasions de sensibiliser le manager et de former le rédacteur.

2.2.2 L'équipe du projet

Les meilleures équipes sont celles qui intègrent dès le départ le futur rédacteur et le chef de service, ainsi que j'ai pu le constater par mon expérience personnelle et lors des

interviews réalisées. La conception et la réalisation du site du service les sensibilise tous deux au processus de mise à jour ultérieur. Le rédacteur a souvent de bonnes idées, qu'il tire de sa « relation client » ou de son habitude du service, qu'il s'agisse de citoyens ou de consommateurs. Participer à la conception le rend particulièrement attentif à l'évolution dans le temps, à la croissance et à la bonne santé des pages. Quant à la participation du chef de service, elle lui permet d'évaluer correctement la mission du rédacteur et de reconnaître ses compétences et l'ampleur de sa mission.

La tenue d'une réunion de lancement de projet est particulièrement importante. On pourra à cette occasion inviter également les principaux fournisseurs de contenu du service, managers rapprochés ou futurs correspondants du rédacteur. La réunion sera l'occasion, pour le responsable, de fédérer ses troupes autour du projet, en en présentant les buts et l'importance. Le webmestre pourra, lui, décrire les phases du projet, expliquer le planning, présenter les modalités de la collaboration et insister sur la nécessité de la participation.

Différentes étapes du projet demandent que l'on prenne en compte le rédacteur. Lors de la définition des contenus, il faut estimer la charge de travail nécessaire à leur mise à jour. Si le site est trop ambitieux et que le rédacteur n'a pas le temps nécessaire pour effectuer toutes les mises à jour, le site ne tiendra pas ses promesses et sera délaissé par les internautes. Pour chaque contenu, le rédacteur doit identifier un fournisseur dans le service, si lui-même n'a pas l'information. C'est ainsi qu'il commence à constituer son réseau d'informateurs, indispensable pour la mise à jour. De même, on discutera du cycle de vie de chaque information : date et délai de présentation, circonstances ou périodicité de la mise à jour, archivage ou suppression lors du remplacement. L'ensemble des cycles constituera l'agenda de mise à jour du site, l'un des documents de référence pour le rédacteur.

Une fois le contenu défini et organisé, le gabarit servant de modèle aux pages pourra être réalisé. La rédaction des textes sera prise en charge par le service, soit par le rédacteur, soit par ses informateurs, puis ils seront validés par le responsable. Si le rédacteur est habile, il peut réaliser lui-même le site. Avant leur mise en production, les pages seront validées par le chef de service et par le webmestre.

En cours de projet, il est intéressant d'organiser des tests-utilisateurs¹⁰¹ pour valider les décisions. Le service définit les cibles et trouve les testeurs, le webmestre mène les tests. Il

¹⁰¹ Demazière, Eve [35]. Voir aussi KRUG, Steve, *Don't make me think*, éd. Paperback, 2005.

est particulièrement formateur pour le rédacteur d'assister aux tests. C'est pour lui une excellente première approche des infinies variations dans l'utilisation d'un site web, et une première manière de vérifier que le site est de qualité. Pour la première fois, le rédacteur est officiellement associé au site, devant un vrai internaute (c'est encore mieux s'ils se connaissent, ce qui est souvent le cas si l'on demande au rédacteur de choisir les testeurs...). Bien sûr, les rapports de tests seront fournis au responsable du service, qui validera les modifications envisagées, s'il y en a.

Il convient d'organiser une présentation du site en réunion du service, lors de la validation des grandes étapes. On choisira une étape compréhensible par tous : par exemple le gabarit HTML des futures pages, ou le déploiement d'une fonctionnalité utile à tous. La mise en production du site finalisé sera l'occasion d'une nouvelle réunion. Ces présentations constituent l'une des phases de l'accompagnement au changement pour l'ensemble du service. En effet, le personnel sera mis à contribution ultérieurement pour alimenter le rédacteur en informations, et il est bon qu'il soit tenu au courant des grandes phases de la conception. Ces réunions sont déjà l'occasion de relier le rédacteur au site, et pour lui une première occasion de noter les personnes réactives, celles qui durant la réunion s'intéressent, réagissent, proposent.

En ce qui concerne la participation du responsable du service au projet, s'il ne peut assister à toutes les réunions, il doit être disponible pour toute question dont le rédacteur estime qu'elle nécessite son arbitrage. Il faut communiquer au manager les comptes-rendus de réunion et établir avec lui les grandes étapes nécessitant sa validation expresse : cahier des charges, spécifications fonctionnelles (arborescence, rubricage, *workflow*, etc.). Les documents validés doivent être présentés et commentés, au mieux par le rédacteur, afin d'être compris du responsable. La mise en place du *workflow* sera l'occasion d'instituer la confiance et l'efficacité, entre le responsable et son rédacteur.

Quelques mois de réunion et de travail en équipe ont accouché d'un site et d'une importante documentation concernant le projet : cahier des charges, chartes fonctionnelle, rédactionnelle, graphique, technique, rubricage... Cette documentation doit accompagner le site tout au long de sa vie : le rédacteur l'actualisera selon l'évolution du site. Si jamais il quitte le service, il pourra s'en servir pour former son successeur.

2.2.3 Faire appel à un prestataire

Examinons maintenant le cas où un prestataire extérieur aura été choisi pour réaliser le site. Il y a deux raisons à cela, la bonne et la mauvaise. Commençons par la mauvaise : le chef de service ne se sent pas à la hauteur, il pense qu'en interne son site ne sera pas bien fait, et il préfère externaliser. Il espère qu'en payant, les réunions ne seront pas trop nombreuses... De nouveau, deux cas de figure : soit le prestataire est honnête et consciencieux, soit il ne l'est pas. Si c'est un professionnel, il posera les questions nécessaires, rédigera la documentation et formera le rédacteur à la mise à jour. S'il ne l'est pas, il utilisera un CMS de son cru, qu'il a développé lui-même et dont lui seul possède le code ¹⁰², contraignant le service à faire appel à lui pour toute modification importante.

Il y a de bonnes raisons de faire appel à l'extérieur. Par exemple si le webmestre est débordé et ne peut assurer la prestation dans les délais. Il faut alors choisir un prestataire de confiance, capable d'établir une relation de collaboration avec le service et avec le webmestre. Le principe de la mise à jour décentralisée et ses modalités seront expliqués par le webmestre, qui demandera que le rédacteur participe à la conception du site.

Il arrive aussi qu'on fasse appel à un intervenant extérieur parce qu'il faut faire passer un message un peu sensible. Le prestataire, de par sa position extérieure dégagée de tout rapport hiérarchique, bénéficie d'un espace d'autonomie propice à « l'évangélisation ». Son intervention peut par exemple servir à présenter la philosophie de la mise à jour décentralisée et à la faire adopter par des directions peu enclines à déléguer. Voyons comme il peut s'y prendre ¹⁰³.

Les pratiques collaboratives sont à la mode, elles font partie de la *novlangue*. Les responsables du site vont donc demander au prestataire le déploiement d'un CMS. Pour des raisons techniques tout d'abord : il s'agit de décharger le rédacteur des soucis du

¹⁰² La DSI risque de refuser l'hébergement et le maintien du site, pour non-compatibilité avec le reste du système d'information, et absence de garanties de sécurité. Le site perdra alors l'accès aux services fournis au portail : maintenance, accompagnement, statistiques, référencement...

¹⁰³ Les éléments développés dans cette partie doivent beaucoup à la finesse d'analyse et à l'expérience de Jérôme Relinger, directeur de la *web agency* Netaktiv qui m'a accueilli en stage (voir l'introduction).

HTML puis de faciliter la réorganisation de l'information¹⁰⁴. Troisième raison invoquée, issue des articles sur le web 2.0 : « tout le monde mettra à jour l'information ». Or les besoins de la mise à jour décentralisée en terme d'organisation du travail, de responsabilisation des salariés et d'ouverture de la hiérarchie ne sont pas appréhendés de prime abord : ils peuvent n'apparaître qu'après la mise en production du site, lors de la constitution de l'équipe. Et l'expérience montre que si la sensibilisation à la participation ne s'est pas faite durant le projet, il est souvent trop tard. Les risques de revenir aux pratiques habituelles de mise à jour centralisée sont importants.

Dans sa gestion du projet, le prestataire – comme le webmestre – devra sensibiliser trois publics, en interne : la direction générale, qui doit avoir compris les bénéfices et assurer le relais de la nouvelle dynamique, tout au long de l'organigramme ; les chefs de service, qui choisiront les rédacteurs, les accompagneront et devront comprendre les bénéfices de la confiance qu'ils leur accordent ; les rédacteurs, pour qui cela ne représente tout d'abord qu'une charge supplémentaire de travail et un nouveau logiciel à apprendre. Pour la première présentation de la mission éditoriale et de l'interface applicative, la *web agency* Netaktiv organise des débats de type non directifs visant à « dédramatiser » la mission de mise à jour, à n'en faire qu'une simple continuation de la mission d'information qu'ont déjà les rédacteurs, et à la valoriser. Reste que la dynamique éditoriale ne peut se contenter d'une seule présentation par un prestataire extérieur : elle doit être reprise en interne par le webmestre et activée sur le long terme.

2.3 Quelques idées fausses...

Je voudrais terminer en tordant le cou à quelques idées préconçues qui risquent de freiner, voire d'empêcher, la réalisation de sites de qualité et leur mise à jour efficace. Celles-ci ont été entendues ici et là, ou rapportées lors d'interviews...

¹⁰⁴ Attention : tous les CMS ne gèrent pas aussi facilement les modifications de rubricage. Si SPIP gère l'organisation des articles en rubriques et en sous-rubriques de manière très simple, d'autres CMS demandent l'intervention d'un développeur PHP.

2.3.1 Du côté des chefs de service

Ce qui se dit, parfois	Œuvrer à la qualité et à l'efficacité
« <i>Un site web, c'est simple à faire</i> »	Un site web de qualité demande une forte implication du service demandeur, en terme de définition des besoins, des publics, des contenus. Et un professionnel de la conception multimédia.
« <i>Un site web, c'est rapide à faire</i> »	Un site web de qualité demande le temps de la réflexion et de la maturation, sur les thèmes de la communication, de l'information et de la transaction avec l'internaute.
« <i>Ce portail ne va plus, quel bazar ! On va en faire refaire la page d'accueil, ce sera plus clair. Et on en profitera pour utiliser un CMS.</i> »	Refaire la page d'accueil d'un portail devenu incompréhensible et fouillis, au fil du temps, ne suffit pas. Quitte à lancer un projet, il faut réorganiser l'ensemble des schémas de navigation internes en mobilisant l'ensemble des directions, et travailler ensemble à un découpage par public (horizontal) pour remplacer le découpage par service (vertical).
« <i>Pourquoi le webmestre a-t-il besoin de tant de réunions ? Il ne sait pas faire de sites web tout seul ?</i> »	Dans la dynamique d'un projet web, il y a une nécessaire interaction entre les besoins métiers du service demandeur et les compétences en communication par le web du concepteur multimédia. C'est de cette collaboration que naîtra un site personnalisé et fonctionnel.
« <i>C'est quand même simple, de faire un site web qui marche.</i> »	Rien de plus complexe à réaliser que la simplicité et l'efficacité d'un site web sur lequel l'internaute trouve sans peine l'information dont il a besoin.

<p>« Un site web, moi, je sais faire : j'en consulte tous les jours !... »</p>	<p>A-t-on jamais demandé à un lecteur du <i>Monde</i> de créer un quotidien ? La conception d'un site web est un métier, et ne se réduit pas au maniement du HTML ou d'un CMS.</p>
<p>« Mon site web doit être beau pour le jour du lancement. Après, on verra bien... »</p>	<p>Le principal moteur de la qualité, et donc de la fidélisation de l'internaute, c'est l'exhaustivité et l'actualisation du contenu. Et la confiance de l'internaute se perd si vite ! (Si par exemple, l'actualité en page d'accueil date du mois dernier...)</p>
<p>« La mise à jour de mon site web ? C'est l'une des secrétaires qui va s'en occuper : elle aura bien le temps, pendant sa pause repas. »</p>	<p>La mise à jour efficace d'un site web demande une connaissance éditoriale approfondie dudit site, ainsi que de la réactivité, de l'implication dans les activités du service et un certain doigté technique et rédactionnel.</p>
<p>« Mon site web est prioritaire : mais le webmestre n'a jamais le temps. »</p>	<p>Un projet doit se planifier. Travailler dans l'urgence, c'est risquer de produire une qualité médiocre, non évolutive, non intégrée dans le système d'information web et ne bénéficiant donc pas des services (moteur de recherche, statistiques, recherche de liens brisés...).</p>
<p>« Ah bon ? J'ai un site web ? Et il faut que je fasse quelque chose ? »</p>	<p>Le manque d'intérêt pour la communication conduit certaines directions à ne pas allouer les ressources et le temps nécessaire à leurs pages web. Par ricochet, le site est médiocre et sa mise à jour inefficace.</p>
<p>« Quel outil performant : les salariés vont adorer ! Et il est si simple à manipuler, pas besoin de formation... »</p>	<p>Une application qui peut paraître simple à une direction, particulièrement la DSI, ne l'est peut-être pas pour le rédacteur. Il faut prendre la peine de lui faire exprimer ses besoins, pour mettre l'outil en adéquation. Et rien ne s'apprend bien ni ne se maîtrise sans formation et sans accompagnement au changement.</p>

<p>« Une réunion des rédacteurs ? Ah, cette 'réunionite'... Pas question, ils n'ont pas le temps ! »</p>	<p>Les réunions de rédacteurs sont une occasion essentielle de formation, d'échanges et de mobilisation.</p>
<p>« Moi, pour mettre à jour l'intranet, j'ai choisi mon assistante. Elle est au courant de tout... »</p>	<p>Assister aux réunions, voir passer les dossiers et organiser le planning de la direction n'est pas suffisant pour assurer une bonne communication. Il faut surtout savoir organiser un réseau d'informateurs et vouloir communiquer vers l'extérieur.</p>
<p>« Je vais profiter des pages de mon intranet pour m'adresser aux autres directions. En effet, mon service souffre d'un déficit de communication... »</p>	<p>Un site intranet sert à la communication d'un service principalement en mettant à disposition de l'information utile (N.B. le « mot du directeur » ne fait pas partie des informations utiles, confirment les statistiques de consultation).</p>

2.3.2 Chez les rédacteurs

<ul style="list-style-type: none"> - Mon numéro de téléphone a changé : c'est bien à vous que je dois le signaler, pour la mise à jour dans l'annuaire d'entreprise ? - Non, madame, c'est la DRH qui s'en occupe ! - Mais qui, à la DRH ? - Je ne sais pas... 	<p>Certaines procédures de mise à jour ne doivent pas seulement être communiquées aux rédacteurs, mais plus largement à l'ensemble des salariés, via l'intranet par exemple.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Tu as vu le nouvel onglet, dans l'interface du CMS ? - Oui, la DSI a dû faire une mise à jour. Mais je n'ai pas trouvé à quoi il servait... 	<p>Les applications déployées, surtout celles dont l'utilisation est extensive, ne doivent pas être mises à jour sans une communication, si possible préalable, sur l'étendue des modifications, et sans une description précise des nouvelles fonctionnalités. La documentation en ligne sera également mise à jour.</p>

<p><i>« Mon chef ne parle pas à son chef à elle : alors bien sûr, il vaut mieux que je ne la rencontre pas... Ou alors très discrètement... »</i></p>	<p>Il est utile que les rédacteurs se rencontrent et échangent leurs bonnes pratiques. Ils se sentiront ainsi plus au service d'une communication transversale et ouverte à tous.</p>
<p><i>« C'est mon chef de service qui me signale l'information à modifier, ce n'est pas à moi de proposer. »</i></p>	<p>Non, le chef de service doit admettre qu'il n'est pas au courant de tout, et parfois un peu loin des besoins concrets des utilisateurs.</p>
<p><i>« On m'a installé un nouvel outil pour mettre à jour les pages dont je m'occupe : mais pas question que je m'en serve. »</i></p>	<p>Pour éviter les phénomènes de rejet, l'accompagnement au changement commence par l'intégration des futurs utilisateurs (les rédacteurs) dans la réflexion sur le choix de l'outil.</p>

2.3.3 Chez un peu tout le monde...

<p><i>« La webmestre n'a jamais le temps : je vais me débrouiller tout seul, pour changer la structure de mon site ! »</i></p>	<p>Dans le cadre de la conception et de la réalisation du portail de l'entreprise, un certain nombre de décisions ont été prises par le webmestre afin de réaliser des composants homogènes et ergonomiques. Certaines opérations ont été protégées des rédacteurs, afin de ne pas risquer la dégradation du service : s'y attaquer sans compétences, c'est risquer d'obliger le webmestre à reprendre tout ou partie du site. Mieux vaut attendre un peu et travailler ensemble sur le sujet.</p>
<p><i>« J'aimerais bien un blog, sur mon site, mais la DSI ne veut pas... »</i></p>	<p>Un site web, pour être opérable sur le long terme, doit s'intégrer aux normes du système d'information. Les nouveaux développements technologiques doivent faire l'objet d'une gestion de projet en collaboration avec la DSI. On commencera utilement par une expression des besoins, afin de choisir un outil adapté à un besoin et non pour être à la mode.</p>

<p><i>« J'ai vu un truc, sur un site, qui est super ! Si seulement le webmestre voulait bien me laisser faire, mon site serait tellement mieux... »</i></p>	<p>Le suivi des innovations techniques, des pratiques de l'utilisateur, de l'évolution en terme d'ergonomie et d'accessibilité est l'une des tâches du webmestre. En effet, les normes d'interopérabilité et d'accessibilité sur le web sont complexes et peu connues du grand public, parfois trop sensible aux modes (même avec un certain retard...). Une gestion de projet s'impose.</p>
---	--

Si j'ai pris le temps d'aborder les solutions techniques de la mise à jour décentralisée et la gestion de projet des sites web, c'est pour recommander qu'on implique, à chaque étape, le rédacteur. Je voudrais étudier maintenant plus précisément la mission de celui-ci : veiller aux principales qualités des sites web que sont l'accessibilité, la qualité, la fraîcheur et l'exhaustivité du contenu éditorial.

3. LES REDACTEURS WEB

3.1 La dimension éditoriale d'un projet web

Nous avons vu, dans le chapitre précédent, que la mise à jour des informations dans les grands portails d'entreprise était désormais du ressort des rédacteurs. Avant d'étudier leur mission, il convient d'estimer toute l'importance du contenu éditorial, et du soin nécessaire à sa production. Les mauvaises impressions vont si vite, sur le web : une information qui a changé de place ? Quelques fautes d'orthographe ? L'annonce d'une prochaine conférence qui a eu lieu il y a deux mois ? L'adresse postale trop difficile à trouver ? Vous avez perdu quatre lecteurs qui ne reviendront pas, malgré un référencement efficace sur Google ! Car l'enjeu des portails est désormais de fidéliser en créant la confiance, et non plus d'attirer.

La plus grande partie du temps passé à un projet de site web est consacrée au contenu éditorial. La dimension éditoriale d'un projet web comprend la définition des lectorats, des informations dont chacun a besoin, l'organisation et la hiérarchisation de l'information afin que l'internaute la trouve. Rien de plus décevant qu'une belle charte graphique sur un CMS performant, où les liens mènent à des pages vides¹⁰⁵... Il faut aussi prendre en compte la quatrième dimension, celle du temps de la mise à jour de l'information et prévoir les ressources nécessaires.

Un site web propose différents types d'informations. Les pages d'information sont dites « froides ». Les pages « chaudes » sont celles de la communication, traitant de l'événementiel : elles figurent en page d'accueil, mais c'est rarement l'information que cherche l'internaute ; venu pour autre chose, il la lit en plus. Les informations chaudes ne durent pas, elles changent souvent. Les informations froides changent peu mais leur mise à jour est primordiale. En effet, la confiance qu'inspire un site, le fait qu'on y revienne

¹⁰⁵ Durant les élections législatives du printemps 2007, les blogs de candidats ont fleuri, accumulant les pages sans contenu, les rubriques en friche et les contacts qui ne répondent pas...

souvent, réside dans la fiabilité, l'exhaustivité et l'accessibilité de l'information froide. C'est précisément celles qui sont sous la responsabilité du rédacteur.

Une dernière recommandation pour mettre de l'huile dans les rouages éditoriaux : le soin apporté par le webmestre à organiser les flux d'information. L'équipe d'Arctus conseille, à propos des intranets : « L'efficacité de l'intranet tient moins à l'infrastructure technologique qu'à l'organisation mise en place. [Il faut] formaliser les principes éditoriaux, la qualification des rôles des différents acteurs, la mise en place des procédures internes, la définition des bonnes pratiques et des règles de gouvernance. »¹⁰⁶

Les missions du rédacteur chargé de la mise à jour de pages web comprennent 80 % d'opérations de nature éditoriale et 20 % de nature technique, ce dernier pourcentage tendant à se réduire avec les CMS. Une mise à jour efficace n'est possible qu'en tenant compte de tous ces éléments : ce sont eux qui confèrent toute sa complexité à la mission de rédacteur, ainsi que nous allons le voir.

3.2 La mission des rédacteurs

Sur la base de la description rapide brossée au chapitre précédent¹⁰⁷, il est temps de détailler les composantes de la mission des rédacteurs, afin de dégager les compétences qui lui sont nécessaires. Celles-ci peuvent constituer un référentiel de compétences, pris en compte par le service des ressources humaines et qui sert à expliquer aux responsables des rédacteurs que le rôle est polyvalent et complexe, et qu'il nécessite un grand nombre de savoirs, savoir-faire et savoir-être.

3.2.1 Le réflexe web

La première et principale qualité du rédacteur, c'est le « réflexe web ». C'est ce réflexe qui fait que l'information utile chemine, depuis le parapheur de la direction ou depuis la machine à café, depuis les questions des internautes ou les commentaires des collègues, et

¹⁰⁶ Arctus [34]

¹⁰⁷ Cf. chapitre 2 « La mise à jour décentralisée des sites web », par. 2.1.2 « Le rôle du rédacteur ».

finit par s'afficher sur le site dont le rédacteur a la responsabilité. La procédure technique qui permet l'affichage de cette information n'est qu'un détail ; il pèse de peu de poids dans la longue chaîne de réflexions et d'actions qui mène à la mise à jour de la page concernée. Le réflexe web n'est pas de nature technique, il est essentiellement éditorial.

Pour assurer correctement sa mission, le rédacteur doit tout d'abord connaître parfaitement le contenu de ses pages, son organisation, les publics pour lesquels il a été écrit et leurs besoins. Trois conditions indispensables à cela : le site est l'aboutissement d'un projet structuré, il possède une documentation (le cahier des charges et les différentes chartes) mis à la disposition du rédacteur et le celui-ci a été inclus dans la gestion du projet¹⁰⁸, ou informé de son histoire s'il s'agit d'un remplaçant. Le rédacteur a lu la documentation liée au site, il en maîtrise la genèse et connaît l'agenda de mise à jour . Il a les compétences métier du service qu'il représente, il en connaît les rouages opérationnels. Il est conscient que l'internaute vient surtout chercher de l'information froide, et que sa principale mission est d'instaurer et de maintenir la confiance dans le site, basée sur une actualisation efficace.

Lorsqu'une information circule dans son service, c'est le réflexe web qui conduit le rédacteur à se demander : « Est-ce que cela risque d'intéresser l'un des publics de nos pages web ? Est-ce une information dont nous avons prévu d'assurer la mise à jour ? ». Régulièrement, il consulte l'agenda de mise à jour : « N'y a-t-il pas une information obsolète ? N'avais-je pas promis une mise à jour pour aujourd'hui ? ».

Certaines unités d'information sont complexes à gérer : celles qui ont un cycle de vie. C'est le cas par exemple d'un colloque : il y a l'étape « avant » (communication sur la date, le lieu, le thème, les participants, les appels à participation, les conditions et les frais d'inscription, le programme complet, la quête auprès des orateurs du plan de leur présentation), l'étape « pendant » (mettre en avant le programme du jour, enlever le programme du jour précédent, proposer le programme du jour suivant, mettre quelques photos de la journée passée), l'étape « après » (réunir et mettre à disposition les documents des orateurs, les vidéos du dîner de clôture), voire l'étape « entre deux colloques » (mettre à disposition les archives du colloque passé, signaler que le suivant est en cours de

¹⁰⁸ Cf. chapitre 2 « La mise à jour décentralisée des sites web », par. 2.2.2 « L'équipe du projet »

préparation). Cette gymnastique éditoriale demande une grande rigueur et l'intelligence de l'événement.

Pour mettre à jour, le rédacteur doit bien connaître son service et savoir où aller chercher l'information dont il a besoin : il met pour cela en place et dynamise son propre réseau d'informateurs. On choisira donc pour ce poste une personne dont la situation est centrale, sans préjuger de son niveau hiérarchique : on prendra soin qu'elle soit facilement joignable¹⁰⁹ et d'un abord plaisant, et que sa mission soit connue de tous. La connexion synaptique du type « il faudrait qu'on mette cette information sur le site web » est particulièrement ténue chez les personnes qui ne sont pas rédactrices : elle doit donc pouvoir se concrétiser par un passage de relais au rédacteur le plus simple possible.

Toutes les rédacteurs interviewés signalent que l'obtention de l'information leur demande beaucoup d'efforts : « Mme Trumaud a les nouveaux descriptifs depuis un mois, mais elle ne me les a toujours pas envoyés. Pourquoi ne répond-elle jamais à mes courriels ? Les internautes s'impatientent ! ». « M. Bacquet m'a de nouveau envoyé les informations au format .doc. Il sait pourtant que j'en ai besoin au format .pdf ! Il va falloir que je lui explique de nouveau la manipulation. » « Tiens, ce professeur vient de publier un nouveau livre : pourquoi ne m'en a-t-il pas parlé ? Il sait pourtant que je liste les parutions sur les pages des enseignants : heureusement que je m'en suis aperçue ! ». La situation est récurrente : savoir que l'information existe, qu'un collègue du service la possède, qu'elle doit être mise à jour, et ne pas arriver à l'obtenir, c'est le lot du rédacteur. La pêche à l'information est extrêmement chronophage et consommatrice d'attention. Le rédacteur doit non seulement configurer son réseau d'informateurs, mais il doit l'animer avec intelligence et tact. On ajoutera donc patience et pédagogie aux qualités requises d'un rédacteur. La rétention de l'information décrite dans les exemples n'est pas forcément de la mauvaise volonté : elle indique seulement que le réflexe web est bien une exclusivité du rédacteur, et que sa mise en œuvre a un coût.¹¹⁰

¹⁰⁹ Même si la technique le permet, la solution d'un rédacteur en télétravail ne me semble pas appropriée, puisqu'elle ne permet pas l'immersion dans le quotidien du service. Le rédacteur repose dans ce cas entièrement sur les informations fournies par le chef du service : il ne pourra guère développer son autonomie.

¹¹⁰ L'avenir radieux changeant tous les salariés en acteurs de la mise à jour de leurs informations est bien un mirage de « l'entreprise 2.0 ».

On réduira les difficultés en présentant les pages web et leur rédacteur à l'ensemble du service, et en sensibilisant les différents détenteurs d'information à la nécessité de la mise à jour. La présentation des statistiques de consultation en réunion de service peut être une manière de les sensibiliser. J'ai obtenu de bons résultats en proposant à tous d'alimenter la FAQ du site : les personnes lassées de répondre à la même question par téléphone trouvent avantageux de rédiger elles-mêmes la question et la réponse et de la faire mettre en ligne, pour pouvoir fournir l'adresse de la page web à la prochaine demande. Toute action permettant de valoriser le site web comme un facilitateur de tâches internes pour les salariés du service est un plus favorisant l'arrivée du flux d'informations au rédacteur. Le soutien de la hiérarchie est parfois nécessaire, pour les personnes peu sensibles au web ou celles pour qui le transfert de l'information représente un surcroît de travail (réalisation d'un fichier d'un autre format, par exemple).

Lorsque le rédacteur reçoit un texte à mettre en ligne, il doit prendre le temps d'en estimer la pertinence et la qualité. Je recommande pour cela de solides compétences en orthographe et en grammaire : on ne cesse d'être étonné par le faible niveau orthographique, en particulier chez les jeunes générations et ce, quel que soit le niveau hiérarchique... Un peu de *rewriting*, de réécriture, sera peut-être nécessaire, le rédacteur préviendra alors l'auteur.

Mettre en ligne un texte, c'est aussi l'enrichir de liens hypertextes : soit vers des informations complémentaires sur le site même, soit vers d'autres pages du portail commun, soit encore vers d'autres sites web. Cela demande une excellente connaissance des contenus et des besoins des internautes, mais aussi le suivi régulier des liens, particulièrement volages sur le web. Au sein de l'entreprise, des réseaux transversaux entre rédacteurs peuvent et doivent se mettre en place, permettant de se coordonner pour assurer la permanence des liens et la complémentarité des contenus.

Encore plus difficile, maintenant, et plus fréquent qu'on ne le pense : la mise en ligne d'une information qui n'a pas d'espace dédié sur le site. La solution la plus simple, et la pire : la proposer en page d'accueil. Initialement prévue pour mettre en avant des informations importantes, celle-ci peut devenir, si l'on n'y prend garde, le lieu d'hébergement des documents dont on ne sait pas quoi faire. Le rédacteur doit avoir une connaissance suffisamment aigüe de l'organisation et de la hiérarchisation de ses

informations pour créer une rubrique ou une sous-rubrique s'intégrant de manière harmonieuse et logique, pour l'internaute, au rubricage de son site. Le webmestre pourra accompagner et valider la modification grâce à sa maîtrise de l'architecture informationnelle ¹¹¹.

Enfin, le rédacteur peut être un excellent agent de veille sur les pratiques de sa profession. En s'abonnant à des listes de discussions ou à des *newsletters* spécialisées, il peut fournir des pistes d'évolution en terme de web ou d'applications métiers.

On conçoit maintenant mieux ce que la mise à jour des pages web implique comme actions et sur quel vaste faisceau de compétences elle repose : la constitution et l'animation d'un réseau interne d'informateurs ; une liste à jour de contacts externes ; une vision d'ensemble de l'information et de ses besoins de mise à jour ; des compétences rédactionnelles ; la compréhension de l'architecture informationnelle du site et des mécanismes plus généraux de consultation et d'ergonomie du web ; la connaissance des besoins des publics identifiés. Tout ceci forme ce que j'appelle « l'intelligence éditoriale ». Il faut aussi de la patience, de la ténacité, de la réactivité et de la curiosité pour les outils informatiques. A terme, l'intelligence éditoriale permet au rédacteur de devenir acteur de ses pages. Accompagné du webmestre, il est alors en mesure d'organiser lui-même des groupes de travail en interne pour refondre une rubrique, ou d'ajouter de nouveaux contenus et de les organiser. La liste des compétences nécessaires au rédacteur aura tout intérêt à être réunie sous la forme d'un référentiel.

3.2.2 Compétences, référentiel

Un référentiel de compétences est un outil de gestion des ressources humaines qui, pour une activité donnée, liste les actions à effectuer et les compétences requises. Il sert au recrutement et à la mobilité interne, et lors de la définition des plans de formation. Dans notre cas, il fait comprendre la variété et la complexité du rôle du rédacteur et a donc une fonction de construction de la compétence et de valorisation. Sur la base des activités recensées au paragraphe précédent, j'ai organisé ici les compétences en savoirs

¹¹¹ A charge pour le rédacteur de reprendre le document décrivant l'architecture du site et de le compléter.

(connaissances de base, structurées), savoir-faire (compétences techniques, pratiques, tour de main), savoir-être (compétences relationnelles, attitudes)¹¹². Certaines compétences peuvent et doivent évoluer en compétences stratégiques, vers l'autonomie et la prise de responsabilité.

SAVOIRS

- excellente orthographe, bon niveau rédactionnel, talents en *rewriting*
- bonne connaissance du service, notamment sur le plan organisationnel, compétences métier ; bonne connaissance de l'entreprise, de sa culture et de ses rouages
- connaissance du site dont il s'occupe (lectorats, architecture informationnelle, besoins en mise à jour, chartes graphiques, techniques et rédactionnelles), vision d'ensemble de l'information web de l'entreprise
- connaissance des modalités – techniques et d'usage – de la communication par le web

SAVOIR-FAIRE

- culture informatique¹¹³ : être à l'aise avec les outils de la bureautique, du réseau et des applications TIC mises en place dans l'entreprise ; pouvoir apprendre un nouveau logiciel (adaptabilité informatique) ou parfaire ses connaissances ; bien manipuler l'outil de mise à jour du site web
- avoir une pratique personnelle du web, d'Internet

SAVOIR-ETRE

- goût pour la communication ; sensibilité aux attentes et aux besoins des utilisateurs du service pour lequel il travaille, et des internautes lecteurs de son site
- bon relationnel dans le service et capacité à nouer des relations hors du service ; goût pour le travail coopératif ; talents pédagogiques, bonne écoute
- curiosité technologique, professionnelle et sociétale pour Internet ; goût pour la veille
- rigueur et goût pour le travail bien fait, les détails
- goût pour l'autonomie, pour la prise de décision

¹¹² Durand, Thomas [42]

¹¹³ George, Eric [6]

Il n'est bien sûr pas nécessaire que toutes ces compétences soient réunies, lors de la sélection du futur rédacteur ; certaines seront acquises par des actions de formation, par la pratique ou au contact des autres rédacteurs. Mais il est essentiel que la complexité de la mission des rédacteurs soit reconnue, qu'elle mène à une sélection judicieuse et offre les moyens d'une nécessaire professionnalisation.

3.3 Sélection

C'est généralement le responsable du service dont il faut mettre à jour les pages web qui sélectionne le rédacteur. Commençons par les mauvaises pistes pour ce choix :

- « *parce qu'il a le temps* » : le rédacteur devra avoir le temps, ou plutôt ce temps devra lui être alloué sur sa charge de travail, mais cela n'est pas suffisant.
- « *parce que c'est mon assistante* » : dans bien des cas, l'assistante se sent plus au service du directeur que du service lui-même ; sa vision d'ensemble me semble plus organisationnelle qu'opérationnelle ; il est rare qu'elle soit au contact des clients, du public. Ce choix peut être le reflet d'une volonté du chef de service de contrôler la communication : il la voit comme au service de l'expression de sa propre activité, avec comme public les autres managers de l'entreprise. Une assistante n'est pas un mauvais choix en soi, mais la choisir pour sa fonction n'est pas suffisante : les compétences citées ci-dessus doivent également être présentes.
- « *parce qu'il a des goûts artistiques* » : la charte graphique est désormais, grâce aux CMS, fixée par un gabarit. Ses possibilités d'adaptation sont faibles même pour l'insertion d'images ou de photographies¹¹⁴. L'ajout d'illustrations ou de couleurs doit être envisagée avec le webmestre afin préserver l'homogénéité visuelle et ergonomique du portail. Plus qu'un graphiste, il faut choisir une personne aux compétences rédactionnelles.
- « *parce que je n'ai personne d'autre* » : dans les unités éditoriales reposant sur un personnel réduit, le responsable sélectionne la seule personne qui travaille avec lui. Dans ce cas,

¹¹⁴ Tout le monde ne maîtrise pas les arguties du droit d'auteur sur Internet, qui s'étend aux illustrations, aux photos et aux chartes graphiques.

peut-être conviendrait-il plutôt de confier la mise à jour à un rédacteur éprouvé, extérieur au service, qui saura mettre en place une collaboration efficace.

Diplômes ou position hiérarchique ne sont pas des critères décisifs, pour la sélection du rédacteur : j'ai vu des sites en jachère renaître sous la poigne solide d'une diplômée promue au nouveau poste de responsable de la communication du service, j'en ai vu d'autres s'épanouir sous la direction d'une secrétaire amicale, expansive et passionnée de web. Voilà pourquoi je recommande que, plutôt que d'attacher la fonction de rédacteur à une fiche de poste, il convient de la relier au salarié et à ses compétences. Pour ma part, je considère les critères suivants comme formant la base *a minima* du recrutement : goût pour la communication ¹¹⁵, bon relationnel (on évitera les ours, les taiseux et les autistes), bons rapports avec la bureautique et les TIC, compétences métier, connaissance des « clients » du service et souci de les satisfaire par la fourniture d'informations, bonne expression écrite, capacité d'initiative. Et un grand désir d'apprendre.

L'intranet le plus dynamique et le plus efficace que j'ai étudié durant ma période de stages est « Biblionauts », l'intranet de la Bibliothèque nationale de France. ¹¹⁶ J'estime que sa vivacité est due entre autre à la méthode de sélection des rédacteurs. L'équipe, dont certains des membres sont actifs depuis 1999, est constituée uniquement de volontaires, souvent cooptés. Durant les interviews, tous m'ont dit que le choix de cette mission s'était fait pour eux « naturellement ». Ils signifiaient par là que leur tâche de transmission de l'information par l'intranet n'était que la continuité logique de leur mission principale. Leur principale motivation est de fournir un contenu orienté utilisateur et de veiller à la transversalité de l'intranet, soucieux comme ils le sont de ne pas rentrer dans des logiques de chapelles ou de territoires. La « lettre de mission du contributeur », rédigée par la webmestre et remise au chef de service du rédacteur, indique : « *Le correspondant est chargé de rubrique en fonction de sa proximité professionnelle – organisationnelle et physique – par rapport aux émetteurs de l'information, de ses centres d'intérêt et de sa motivation pour la communication.* » Sélectionner un volontaire, c'est souvent miser sur l'engagement, la motivation et la disponibilité.

¹¹⁵ Joël Ronez, diffuseur de blogs sur le site du Secours populaire, disait fort joliment, en parlant de l'échange grâce à ces nouveaux outils, qu'il fallait « *une envie sincère de communiquer* ». Ce qui vaut pour les blogs vaut pour les sites web, publics ou intranet.

¹¹⁶ Demazière, Eve [51]. Une description plus détaillée sera faite dans le par. « Etude de cas à la BnF : sélection, valorisation et animation des rédacteurs de l'intranet « Biblionauts »

Quand sélectionner le rédacteur ? Dès le lancement du projet de création ou de refonte de site, afin qu'il soit intégré à l'équipe du projet. Si le rédacteur en titre s'en va, il doit le plus tôt possible pouvoir former son remplaçant, car cela prend du temps. Une fois le rédacteur choisi, la validation de la sélection par le webmestre est indispensable. L'entretien qui présente sa mission au rédacteur est l'occasion d'établir un premier rapport de collaboration.

Combien faut-il sélectionner de rédacteurs ? La question est complexe : le mieux est d'avoir un rédacteur par unité rédactionnelle, donc par services si le site est construit sur la verticalité de l'organisation, ou par type de publics ou de services, si l'on privilégie une construction de ce type. Une autre variable est à prendre en compte : le nombre de rédacteurs. Pour qu'il puisse suivre correctement son équipe, en terme de formation, d'écoute et de dynamisation, le webmestre ne devra pas avoir trop de personnes à accompagner. Un équilibre subtil est à trouver, pour lequel il n'existe aucune équation mathématique. Disons juste que la qualité doit primer sur la quantité...

3.4 Formation

Trop souvent, la formation du rédacteur se limite à quelques heures consacrées à la manipulation de l'interface de modification des pages, et à la connaissance du *workflow* mis en place pour la validation. Or, dix ans après l'arrivée en force des TIC dans l'entreprise, celle-ci commence à reconnaître que la maîtrise d'usage est une étape nécessaire à leur déploiement efficace, et qu'il est temps d'envisager la professionnalisation des utilisateurs. Au vu de la liste des activités que la fonction implique et des compétences nécessaires, il apparaît que la formation du rédacteur doit aller bien au-delà de la simple technique. Un certain nombre d'apprentissages sont essentiels : éditoriaux bien sûr, mais plus globalement sur la communication par le web et les évolutions d'Internet.

Les séances de formation auront d'autres effets bénéfiques :

- **rassurer le rédacteur** : il ne sait pas tout, mais il aura l'occasion d'apprendre et pourra progresser en s'appuyant sur l'accompagnement de qualité fourni par le webmestre ;

- **établir un lien profitable avec le webmestre** et engager une relation d'échange mutuel, dans le cadre connu et compris des contraintes communes à tous les sites du portail ;
- **créer des moments de rencontre** avec les autres rédacteurs, quand les formations ont lieu en groupe ;
- **former un corps de « veilleurs d'Internet »**, attentif aux évolutions et sachant innover dans le cadre du système d'information de l'entreprise.

Parmi les formations et sensibilisations nécessaires, celles qui concernent les compétences du rédacteur dans ses relations avec le site qu'il met à jour seront personnalisées, d'autres auront lieu en groupe parce que les discussions qu'elles provoqueront seront aussi importantes que les éléments de connaissance eux-mêmes.

3.4.1 Former par la participation

Il n'est pas de meilleure occasion, pour comprendre les mécanismes et les exigences de la communication par le web, que la participation, comme acteur, au projet du site. Voilà pourquoi j'insiste toujours sur la présence du futur rédacteur dans l'équipe projet¹¹⁷. C'est le lieu et le moment où il prend conscience de la diversité de ses tâches ; c'est l'étape où il apprend le mieux, car il observe en direct les résultats pratiques de la réflexion. Lorsque des décisions sont à prendre, au fil du projet, le webmestre explique les enjeux et les réponses possibles : les réunions sont donc de formidables « leçons de web » pratiques, et le début d'une relation fructueuse avec le webmestre. En participant au projet, le rédacteur prend l'habitude de réfléchir, d'analyser et de proposer, ce qu'il devra faire lorsqu'il sera seul devant ses pages, et d'être écouté. Le rédacteur étant en première place pour juger des manques de son site, puisque c'est lui qui reçoit les demandes des collègues ou des internautes, il doit apprendre à formuler une expression de besoin, à rédiger un cahier des charges. Cette méthode lui servira plus tard, dans son expression de besoin auprès du webmestre ou même s'il décide de travailler seul. Pour ma part, quand un rédacteur me

¹¹⁷ Pour une description des différentes étapes du projet où le rédacteur peut intervenir avec profit, cf. chapitre 2 « La mise à jour décentralisée des sites web », par. 2.2.2 « L'équipe du projet ».

demande ce que je pense d'une innovation qu'il a apporté à ses pages, je lui demande systématiquement quel problème il a résolu.

Résumons les apports formateurs de la participation du rédacteur au projet :

- **connaissance approfondie des mécanismes de communication de ses pages** (définition des lectorats et des besoins, définition de l'image donnée par le service, architecture de l'information, ergonomie du site, observation des pratiques de consultation lors des tests-utilisateurs, compréhension des chartes technique, graphique et éditoriale) ;
- **identification, pour chaque information, de l'émetteur** : la présentation du projet en réunion de service lui permet de se positionner en tant que responsable de la mise à jour, et de mettre en place son propre réseau d'informateurs ;
- **utilisation de la documentation** : les documents relatifs à la genèse et à la mise à jour du site lui appartiennent, il en comprend le rôle, il les utilise pour maintenir la cohésion de l'information, il les tient à jour et s'en sert pour former d'autres rédacteurs ou son remplaçant, le cas échéant.

3.4.2 Comprendre et maîtriser la technique

Bien sûr, la formation comprend la prise en main de l'outil de mise à jour. Celle-ci était autrefois longue et complexe, lorsque les pages étaient statiques : désormais une heure suffit pour la formation et les exercices de manipulation. On insistera sur la nécessité des tests : les opérations d'ajout d'un lien hypertexte ou de mise à jour d'un texte ne sont pas terminées tant qu'elles n'ont pas été vérifiées sur la page transférée sur une machine-serveur (de test ou de production).

Pour ma part, les formations « presse-bouton » ne me satisfont pas : je les enrichis de la compréhension du système dans sa globalité. Je prends le temps d'expliquer les concepts de base du web et du portail (le réseau d'Internet, le rôle des machines-serveurs, le mécanisme de transfert depuis l'ordinateur local vers les machines de test ou de production, le système de base de données qui alimente le site dynamique couplé au gabarit de page...). Le rédacteur retire de ce type de formation conceptuelle un bénéfice intellectuel, il est plus à même de résoudre lui-même ses problèmes techniques ou de les présenter correctement au

webmestre (quelle manipulation, quel résultat, quel message d'erreur, quand, sur quel site).¹¹⁸ Comme l'écrit Thomas Durand, à propos des compétences : « [il convient de rappeler] la fragilité des savoir-faire empiriques développés par les opérateurs d'une machine sur une ligne de fabrication lorsqu'ils ne disposent pas d'une compréhension approfondie du processus qu'ils ont appris à maîtriser essentiellement par la pratique. Leur vulnérabilité est alors grande face à une évolution des technologies et à un changement des machines autour desquelles ils ont construit leur savoir-faire empirique. S'il y a peu ou pas de savoir sans action, la fragilité des savoir-faire non associés à des connaissances est patente. »¹¹⁹

Une dernière conséquence de la sensibilisation à la technique est d'ouvrir le rédacteur aux problématiques et aux métiers de la DSI, une opération de longue haleine mais qui ne peut être que bénéfique pour tous.

La formation technique abordera également le *workflow* de modification et de validation. On tentera de le paramétrer au plus près des pratiques, en l'adaptant au degré d'implication du chef de service – responsable éditorial – et au niveau de délégation qu'il pratique.

La formation sera soutenue par la documentation de l'application de mise à jour. Tout changement de version provoquera la mise à jour de la documentation du logiciel et l'accompagnement au changement nécessaire.

Sur le plan technique, d'autres logiciels gagnent à être eux aussi étudiés, car il peuvent servir à la création de contenus selon les besoins des sites. Il est utile de proposer des formations à la réalisation de documents au format .pdf, à l'optimisation des images pour le web, à l'utilisation des styles dans un logiciel de traitement de texte. Ces formations gagneront à être elles aussi conceptuelles : on expliquera dans quels cas il convient de proposer des documents au format .pdf, ou les précautions à prendre avant d'insérer une image sur une page web, ou l'intérêt des signets pour les longs fichiers .pdf. Par contre, il faut refuser – en motivant le refus, bien sûr – toute initiation à des logiciels ne correspondant pas aux impératifs d'accessibilité, d'interopérabilité ou de maintenance du portail, ou à ceux qui, bien qu'étant présentés comme simples, demandent en réalité une formation poussée (réalisation de code javascript ou de documents Flash).

¹¹⁸ On assiste alors à une baisse notable du nombre de messages du type « ça ne marche pas » qui font perdre tant de temps en identification du problème.

¹¹⁹ Durand, Thomas [42]

3.4.3 Intelligence éditoriale

Former un responsable de page à la mise à jour, c'est d'abord et surtout le sensibiliser à l'information, à son organisation, à ses lectorats et à leurs besoins. Un bon début consiste en la lecture de la documentation du site (cahier des charges, spécifications fonctionnelles, rubricage, agenda de mise à jour, charte éditoriale).

Puis il faut faire comprendre les mécanismes d'acquisition du site par l'internaute : si le rédacteur a participé aux tests-utilisateurs durant la phase de conception du site ¹²⁰, il aura déjà compris qu'il y a autant de pratiques de la consultation que d'utilisateurs. Par une série de tâtonnements, par essais et erreurs, l'internaute va procéder en trois étapes : découvrir l'information, tenter d'en saisir l'architecture, l'organisation et enfin mémoriser celle-ci pour pouvoir optimiser ses recherches lorsqu'il reviendra. Cette architecture doit donc exister (elle est conçue lors du projet) et persister (c'est la tâche du rédacteur que de l'enrichir en la conservant). Voilà pourquoi la compréhension de l'architecture de l'information est indispensable au rédacteur. Autant que la charte graphique et éditoriale, et peut-être plus encore, la permanence et la fiabilité de l'architecture informationnelle est le ciment de la confiance. Le rédacteur doit éviter de changer le chemin d'accès à une information, sans savoir pourquoi, sans avoir une bonne raison, sans prévenir l'internaute. ¹²¹

En ce qui concerne l'aspect rédactionnel, hormis une orthographe irréprochable, on proposera une formation aux spécificités de l'écriture pour le web. ¹²²

La préparation du rédacteur à la mise à jour de son site se fera au mieux par une formation personnalisée. Elle abordera le cycle de vie de chaque information, la constitution de son réseau d'informateurs, la tenue de l'agenda de mise à jour. Il faut l'aider à intégrer cette nouvelle mission dans son planning, à organiser son travail : soit qu'il décide de répondre immédiatement aux besoins et y consacre un peu de temps tous les jours ; soit

¹²⁰ Cf. chapitre 2 « La mise à jour décentralisée des sites web », par. 2.2.2 « L'équipe du projet ».

¹²¹ J'utilise la métaphore des courses hebdomadaires, pour me faire comprendre : tous les samedis, vous allez faire vos courses, c'est parfaitement ennuyeux, mais il faut le faire, vite et efficacement. Vous connaissez ces magasins qui changent régulièrement l'organisation de leurs gondoles ? L'effet escompté est de forcer le client à regarder ce qu'il ne voyait plus, afin de provoquer de nouveaux achats. En réalité, le client est exaspéré, car il perd du temps. Changer l'organisation des rubriques et des contenus d'un site web a exactement le même effet chez l'internaute : l'exaspération et le désir de sortir le plus vite possible.

¹²² Cf. [40, 43]

qu'il fixe un temps dans sa semaine dédié à la mise à jour. Les opérations de mise à jour demandent une grande concentration et ne peuvent se faire dans de bonnes conditions si l'on est dérangé par le téléphone ou les demandes de renseignement. En outre, les mécanismes techniques, s'ils ne sont pas maîtrisés ou sont trop rarement pratiqués, demandent un moment de réappropriation qu'il sera plus profitable de mettre à profit durant une longue plage de travail. J'ai connu une rédactrice qui consacrait une demi-journée par semaine aux mises à jour de son site : tous, dans son service, savaient qu'elle y travaillait cet après-midi là, ce qui facilitait la remise d'informations. Elle préparait ses documents au fur et à mesure, déterminait leur emplacement sur le site et les réunissait dans un dossier spécifique. Ainsi, au moment de la mise à jour, ayant mis au point l'aspect éditorial, elle pouvait se concentrer sur les aspects techniques.

Il importe également que le rédacteur maîtrise les indicateurs suivants et puissent s'en servir pour améliorer son site :

- **les statistiques d'utilisation** : il doit savoir les lire et, accompagné par le webmestre, en tirer les conclusions nécessaires pour améliorer son site. ¹²³
- **les courriers des utilisateurs** : le rédacteur doit être formé à y répondre et il doit le faire le plus rapidement possible. Il saura se servir des demandes comme de guides pour l'évolution de son site, pourra en extraire une FAQ par exemple, et noter les demandes d'ajout de contenu ou de fonctions comme idées d'amélioration ultérieures.

Connaître son site, ses pages, c'est bien. Mais le rédacteur intéressé à progresser appréciera une approche plus globale lui permettant de comprendre les mécanismes du web et d'Internet, ce qui lui donnera les moyens de réfléchir en tant que concepteur.

3.4.4 Comprendre la communication par le web

La principale leçon à retenir, en ce qui concerne la communication par le web, c'est qu'il s'agit ni plus ni moins de l'enrichissement, par un nouveau canal, de la communication déjà effectuée par téléphone, courrier postal ou électronique, entretiens, etc. Le « réflexe web » qu'on demande au rédacteur de développer est la continuité de sa mission

¹²³ Demazière, Eve [41]

d'information : cette affirmation permet à certains de dédramatiser l'opération de mise à jour en la resituant dans le cadre de leur mission principale.

Ceci dit, il est toujours utile d'élargir le point de vue. Pour les deux thèmes qui suivent, la communication par le web et Internet, on peut envisager des présentations, très courtes et ouvertes à la discussion informelle, devant le réseau des rédacteurs¹²⁴. Le webmestre les complètera d'une documentation mise à disposition sur l'intranet au sein d'une base de connaissances réservée aux rédacteurs. Les thèmes d'étude peuvent être proposés par ces derniers, voire présentés par eux.

Ces deux axes de sensibilisation ont pour but de développer chez le rédacteur un œil critique et d'introduire aux pratiques de veille sur les TIC. Les rédacteurs seront ainsi moins sensibles aux effets de mode d'Internet et pourront au contraire devenir force de proposition, en terme de services à déployer sur leurs pages ou sur le portail.

Voici donc quelques pistes visant à élargir la vision du web :

- Pages chaudes ; pages froides : que vient chercher l'internaute ?
- Les métiers du web
- L'écriture : pour le web, pour le blog, pour le wiki, pour le courrier électronique
- Qu'est-ce qu'un site web qui marche ? Comment renforcer la crédibilité de son site ? Comment fidéliser l'internaute ?
- Le référencement : payer Google ou soigner son contenu et ses métadonnées ?
- Le graphisme du web : typographie, couleurs, charte graphique, images, sémiotique
- L'architecture informationnelle
- Ergonomie et utilisateurs. Qu'est-ce que l'utilisabilité ?
- Le droit du web (les limites à la liberté d'expression ; les droits d'auteur ; la CNIL)
- Animer un forum, une communauté virtuelle : modération et dynamisation
- Mettre en place une newsletter : pourquoi ? comment ? Analyse d'exemples
- Les fils RSS : utilité et mise en place

¹²⁴ J'aborderai de manière exhaustive le thème du réseau des rédacteurs web dans le chapitre 3, « Les rédacteurs web », qui suit.

Enfin, les présentations de leur site par leurs rédacteurs, après une création ou une refonte, donnent toujours lieu à des échanges extrêmement animés et enrichissants.

La connaissance de son service, de ses propres pages, du site de l'entreprise et des mécanismes de communication par le web – du local au générique – vise à permettre au rédacteur, accompagné par le webmestre, de prendre en charge des mini-projets de création ou de refontes de contenus, en organisant un comité de pilotage en interne et en rédigeant la documentation nécessaire.

3.4.5 Connaître Internet

Le thème est tellement vaste, qu'il convient d'abord de répondre à la question « former les rédacteurs à Internet, pour quoi faire ? ». Voici quelques bonnes raisons de le faire et quelques thèmes possibles :

1. **Corriger les idées fausses** propagées par les médias classiques, enrichir la vision en évoquant les enjeux économiques ou politiques d'Internet. Thèmes possibles : les logiciels libres ; les licences libres (type *Creative Commons*) ; les « maîtres-blogueurs » ; les lois autour d'Internet (brevets, LEN, etc.)...
2. **Resituer certains thèmes** évoqués dans la presse grand public. Thèmes possibles : le web 2.0 ; l'entreprise 2.0 ; *spams, hoaxes, phishing, virus & co.* ; le journalisme citoyen...
3. **Outils et usages sociaux.** Thèmes possibles : les listes de discussion (ou forum) ; la politique version participative ; Wikipédia ; les blogs d'entreprise...
4. **Les fondamentaux d'Internet.** Thèmes possibles : les standards du web ; l'interopérabilité ; l'accessibilité ; la gouvernance d'Internet ; les problèmes de sécurité (faire intervenir M. Sécurité de la DSI)...
5. **Les pratiques des uns et des autres** (pour favoriser l'échange et l'appréciation mutuelle au sein du groupe). Thèmes possibles : présentation par les rédacteurs de sites, de listes de discussion, d'applications métiers qu'ils pratiquent ou apprécient...
6. **Les applications déployées en interne :** les rédacteurs web exercent souvent une fonction de conseiller en TIC, dans leur service, et peuvent accompagner l'acculturation

de leurs collègues. Thèmes possibles : utilisation avancée de la messagerie électronique, des outils de travail collaboratif disponibles...

Qu'elles aient lieu en séances individuelles ou en groupe, la formation des rédacteurs demande au webmestre un long temps de préparation et de réunion. Bien sûr, il faut aussi que les rédacteurs puissent libérer du temps pour s'y rendre, voire préparer leurs interventions.

La démarche de formation s'insère dans la professionnalisation du rédacteur, mais également dans le phénomène plus général de reconnaissance de la complexité de sa tâche, thème que nous allons aborder maintenant.

3.5 Reconnaissance et valorisation

J'ai souvent entendu, au cours de mes interviews, les rédacteurs se plaindre d'un manque de reconnaissance au sein de l'entreprise ou de la part de leur hiérarchie. Mais, au-delà d'une revendication passe-partout, qu'est-ce au juste que la reconnaissance ? Le Petit Larousse nous donne quelques pistes : « reconnaître comme vrai, réel, légitime » (*reconnaissance d'un droit*), « sentiment qui incite à se considérer comme redevable envers la personne de qui on a reçu un bienfait » (*témoigner sa reconnaissance*), « acte par lequel on admet une obligation » (*signer une reconnaissance de dette*) ou encore « examen détaillé d'un lieu », pour les militaires (*la reconnaissance d'un terrain*). Reconnaître, c'est aussi « juger, déterminer comme déjà connu » (*reconnaître un ami d'enfance*). Je retire trois notions de ces définitions : connaissance, légitimité et le fait d'être redevable. De l'acception militaire, je retiendrai l'idée d'un examen détaillé. Le monde du travail français pratique déjà une reconnaissance : la VAE, la reconnaissance des compétences acquises par l'expérience. Il s'agit d'une validation : une expérience réelle (la demande est donc légitime) est officialisée par un diplôme. Certains diplômes étrangers – eux aussi bien réels – sont reconnus, c'est la « reconnaissance professionnelle ».

Nous venons d'étudier longuement la complexité de la mission du rédacteur, les nombreuses compétences qu'il doit mettre en oeuvre, l'étendue de son champ d'action, la

nécessité de sa professionnalisation, bref la qualité et la richesse de l'apport du rédacteur. La reconnaissance de l'importance et de la complexité de sa mission devra aboutir à ce que ses compétences soient reconnues et valorisées. De la part de son supérieur hiérarchique, cette reconnaissance se traduira en l'allocation du temps nécessaire à la mise à jour et à la formation, tâches qui seront ainsi *légitimées*. Le niveau d'expertise du rédacteur sera *connu* et apprécié dans son service, mais également par d'autres professionnels, par exemple par les informaticiens de la DSI. En ce qui concerne l'entreprise, la reconnaissance conduira à la création, dans le référentiel de compétences, d'une mission « rédacteur » avec un descriptif des activités et des compétences requises : l'entreprise connaîtra ainsi l'ensemble des tâches et des compétences requises, il y aura *reconnaissance professionnelle*. La mission de rédacteur pourra être insérée dans la fiche de fonctions du salarié, on envisagera une valorisation salariale : l'entreprise lui sera *redevable*. Le webmestre travaille lui aussi à la reconnaissance et à la valorisation de son équipe : son soutien mène à une dynamisation des rédacteurs tout à fait appréciable pour la qualité éditoriale du portail.

Voyons maintenant tout cela en détail.

3.5.1 Valorisation par la hiérarchie

La reconnaissance de la hiérarchie va s'exprimer dès la sélection du rédacteur. En choisissant la bonne personne, elle exprimera son appréciation de la complexité de la tâche, des missions et des compétences nécessaires. Pour aider un nouveau responsable du service à « reconnaître » ses pages web ¹²⁵ et leurs besoins de mise à jour, le webmestre pourra lui montrer le portail ou l'intranet de l'entreprise, lui en expliquer l'articulation et détailler les contenus sous la responsabilité de son rédacteur.

S'il y a création ou refonte de site, le responsable du service intégrera le rédacteur dans l'équipe projet : il reconnaîtra ainsi la valeur de ses apports et la nécessité de sa professionnalisation par la participation au projet (ce n'est pas un simple exécutant).

Il arrive que les responsables de service demandent à leur rédacteur de réaliser des modifications sans se rendre compte qu'elles sont extrêmement complexes à mettre en œuvre, qu'elles sont gourmandes en temps ou mettent en péril l'organisation globale de la

¹²⁵ Au sens de la « reconnaissance » d'un enfant comme sien.

rubrique, voire du site ou du portail de l'entreprise. C'est d'autant plus tentant que l'outil de gestion des pages web est donné comme « simplifiant les opérations techniques ». Bien sûr, la demande sera entendue, mais en retour, l'analyse de faisabilité faite par le rédacteur – accompagné du webmestre – sera également acceptée par le responsable. Ce dernier admettra qu'il convient d'avancer par le mécanisme éprouvé d'un mini projet, et de rester dans le cadre global du portail de l'entreprise.

Le responsable devra déterminer avec son rédacteur les modalités de sa propre participation à la mise à jour du site et s'y tenir. Ces modalités s'exprimeront dans les paramètres techniques du *workflow* de mise à jour des pages. Soit il délèguera la mission, mais devra se tenir au courant des évolutions globales, soit il voudra accompagner toute mise à jour et devra alors répondre de manière rapide et efficace aux demandes de validation. Il sera attentif et réactif aux propositions du rédacteur concernant l'évolution du contenu.

L'insertion de la mission de rédacteur dans la fiche de poste du salarié, comme une activité spécifique en complément de son activité principale, permettra aussi d'en reconnaître l'importance. La mission sera alors examinée lors des entretiens d'évaluation du collaborateur, avec la définition d'objectifs spécifiques.

La reconnaissance de la mission de rédacteur implique l'allocation du temps nécessaire à la mise à jour tel que défini lors de la conception du site, et son intégration au planning du rédacteur. Les formations spécifiques à la mission de rédacteur seront abordées dans le plan de formation ; du temps sera alloué pour assister aux formations et aux réunions du réseau de rédacteurs.

Le responsable admettra que la consultation du web – qu'il s'agisse des sites web ou intranet de l'entreprise ou du web extérieur – est une activité enrichissante pour le rédacteur, une nécessité pour sa professionnalisation, et *in fine*, pour la qualité de la communication web du service. Elle fait partie de la veille qui lui permettra d'être force de proposition pour ses pages, ou pour le site de l'entreprise.

Reconnaître son rédacteur, c'est également le soutenir dans la constitution du réseau lui permettant de collecter les informations, en interne. Si, au sein du service, certaines personnes peinent à communiquer les informations nécessaires, le responsable pourra aborder le point en réunion de service.

3.5.2 Valorisation par le reste du service

Sensible à l'informatique et à son usage, il développera une pratique plus professionnelle de la bureautique : il pourra aider les collègues car il connaît bien leurs rapports à l'ordinateur. Maître du contenu du site, estimé compétent en *back office*, le rédacteur va être considéré par ses collègues comme un connaisseur du web : on viendra lui demander conseil pour l'achat de l'ordinateur des enfants ou la création d'un blog. Sa propre veille ainsi que les formations à la culture générale du web et à Internet lui seront alors utiles pour consolider cette réputation de spécialiste qui l'aidera à attirer l'information.

Lorsqu'un collègue lui proposera des améliorations de contenu pour ses pages web ou l'ajout de nouvelles fonctionnalités, il devra être très réceptif. Il pourra effectuer un premier travail d'étude du besoin et de faisabilité, avant d'en discuter avec le webmestre.

Le principal est qu'il soit reconnu comme le représentant des pages web du service afin de pouvoir mettre en place son propre réseau d'informateurs. Il devra donc être présenté comme tel, en public, lors de la création ou de la refonte du site. Il veillera à présenter en réunion de service les modifications qu'il apporte, à faire réagir sur ses projets, à expliquer les statistiques de consultation des pages du service, participant ainsi à l'acculturation de l'ensemble du service à la communication par le web.

3.5.3 Valorisation par le webmestre

Le rédacteur ne doit pas trouver, dans le webmestre, un second supérieur dont le rôle se réduirait à la diffusion des règles et des obligations. C'est une relation de coopération qui doit s'établir entre eux, et non hiérarchique. Le webmestre devra travailler à impliquer les rédacteurs puis à les rendre efficaces et pro-actifs, afin de pouvoir s'appuyer sur une équipe professionnelle. Tout en les formant, il les écouterait et soutiendrait leurs idées, leurs projets. Il travaillera donc avec eux dans un contexte coopératif, prenant soin de déléguer.

En tant que représentant de la mission web du rédacteur, le webmestre peut le soutenir dans ses relations avec sa hiérarchie ou son service. Il décrira dans un document officiel la mission et les responsabilités du rédacteur. Il soutiendra ses demandes de formation, prônera l'insertion de la charge de travail « web » dans son planning et valorisera son avis lors de demandes de modifications majeures.

Le webmestre pourra faciliter le cheminement de l'information vers le rédacteur en personnalisant les responsabilités sur les pages web. Afin que les salariés puissent adresser leurs remarques ou leurs propositions à la personne en charge, chaque page de l'intranet donnera les coordonnées du rédacteur responsable de l'information : nom, téléphone, adresse électronique, voire photo pour qu'on le reconnaisse à la cantine... Dans le cadre d'un site web public, on pourra présenter l'équipe chargée de la mise à jour en listant les rédacteurs et les contenus qu'ils maintiennent.¹²⁶

3.5.4 Valorisation par la direction du système d'information (DSI)

Il arrive parfois que le webmestre lui-même ait des relations difficiles avec le service informatique qui, par manque de connaissance du métier et ne voyant en lui qu'un communicant chargé des textes ou de la charte graphique, peut éprouver des difficultés à reconnaître ses compétences techniques, ses préoccupations ergonomiques et la validité de ses besoins. Dans ce cas, il faudra travailler à une valorisation globale de la mission web pour aboutir à une attitude de compréhension mutuelle et de coopération.

La DSI veillera à intégrer le webmestre dans les projets de sélection d'outils impactant le web. Pour la webisation des applications, elle pourra par exemple faire appel à ses compétences en ergonomie et à sa connaissance des pratiques des utilisateurs.

En ce qui concerne le choix du CMS pilotant le portail, il ne saurait être le simple fait de la DSI et le webmestre sera bien sûr consulté. Il proposera que soient intégrés au projet les principaux utilisateurs, c'est-à-dire les rédacteurs. *A minima* en veillant à une communication appropriée lors des différentes phases du projet, au mieux en les intégrant à l'étude préliminaire puis aux tests de validation fonctionnelle. On pourra leur proposer d'élaborer une liste de besoins ou de fonctionnalités, basée sur leur pratique, ou de les intégrer à un panel de testeurs. De telles pratiques sont l'assurance d'une appropriation finale de l'outil réussie.

Pour une collaboration efficace, le webmestre et le réseau des rédacteurs devront, eux, faire l'effort de comprendre les aspects complexes de la maintenance informatique du

¹²⁶ Je décris plus longuement des pratiques existantes dans le chapitre 4 « Le réseau des rédacteurs web », par. 4.3.3 - « Etude de cas à la BnF : sélection, valorisation et animation des rédacteurs de l'intranet 'Biblionautes' ».

portail et se soumettre aux décisions prises par la DSI. Pour cela, les informaticiens expliqueront et documenteront les techniques possibles et les pratiques prohibées, argumenteront leurs choix et s'y tiendront. En retour, la DSI reconnaîtra la validité des recommandations exprimées par le webmestre et les rédacteurs concernant la manipulation de l'outil de mise à jour ou la gestion du *workflow*.

Enfin, en cas d'évolution ou de mise à jour du produit, la DSI veillera à communiquer en temps utile sur les changements et les améliorations, et à fournir les éléments permettant de mettre à jour la documentation destinée aux rédacteurs, ou à leur formation.

La compréhension mutuelle pourra être renforcée lors de réunions de rédacteurs, par des présentations des différents métiers de la DSI ayant un impact sur le portail web : gestion des bases de données, de l'annuaire d'entreprise, développements, réseau, sécurité. Les ingénieurs réseaux ou les gestionnaires de base de données ne sont pas tous de grands communicants, mais c'est une bonne idée de trouver les membres de la DSI désireux de s'adresser aux utilisateurs et de leur permettre de répondre aux questions concernant leurs tâches et leurs difficultés. Un tel rapprochement sera très intéressant pour la DSI, car elle est parfois mal comprise en interne. Cela lui permettra aussi de mieux appréhender la problématique des rédacteurs et de les reconnaître comme utilisateurs avancés. Et pourquoi pas... une présentation de ses tâches par un rédacteur, lors d'une réunion DSI ? Voilà qui avancerait dans le sens du nécessaire décloisonnement de l'entreprise.

La DSI devra savoir que les rédacteurs ont suivi une formation leur permettant de manipuler un outil parfois complexe et que certains sont passés du côté du *back office*. Ils ont par exemple été formés par le webmestre à signaler les pannes de manière efficace. Ces pannes peuvent avoir un effet bloquant sur le site web, ou sur la mise à jour de l'information : il est donc important que leur signalement soit traité de manière prioritaire par la DSI. Pour cela, le webmestre formera le service d'assistance aux utilisateurs, ou *helpdesk*, à reconnaître les différents dysfonctionnements du CMS et à relayer les signalements au technicien responsable le plus rapidement possible. Ce dernier, en retour, signalera efficacement et rapidement la résolution du problème. Le rédacteur, s'il remplit sa mission d'être clair dans ses demandes, doit être reconnu par le *helpdesk* comme un « super utilisateur ». Un problème avec un tableur n'est quand même pas aussi grave qu'un blocage sur le logiciel de synchronisation du portail web...

Un dernier point : on pense bien au rédacteur comme transmetteur de l'information depuis l'entreprise vers l'internaute. Mais la DSI ignore ses capacités de relais, de vecteur de

transmission et d'appropriation en interne, tout autour de lui. Il peut être intéressant qu'elle l'intègre comme acteur de l'accompagnement au changement. On peut imaginer que la DSI fasse appel à son expérience, lors de la recherche et du déploiement d'applications web destinées à l'ensemble des salariés, ou qu'elle l'utilise avec le profil d'innovateur dans un groupe pionnier ou un panel restreint d'utilisateurs, puis comme vecteur de diffusion pour les nouveaux outils ou les bonnes pratiques.

Les sites web ont été réalisés, les rédacteurs sélectionnés et formés, la mise à jour fonctionne, le webmestre veille à la cohésion et à l'harmonie de l'ensemble en accompagnant chaque rédacteur, et travaille aux projets de modernisation du portail. Est-ce tout ? Non. Un dernier effort est important pour la dynamisation des rédacteurs : les rassembler en un réseau pour y alimenter le souffle de la coopération, leur donner les moyens de l'apprentissage collectif et des pratiques communautaires dans une dynamique proche de celles des communautés de pratique.

4. LE RESEAU DES REDACTEURS WEB

4.1 La solitude du rédacteur de fond

Il arrive trop souvent que le rédacteur pâtisse ou souffre de la solitude. Il est « M. Web » dans son service, mais il n'a souvent pas grand monde à qui soumettre ses problèmes techniques, ses soucis de mise à jour ou les besoins d'évolution des pages dont il s'occupe. Sa hiérarchie tarde parfois à valider ses modifications ou ne comprend pas ses difficultés. Il maîtrise les outils de l'actualisation, mais on ne lui signale pas toujours les informations à mettre à jour. Il a des idées pour améliorer le contenu et le mettre mieux en adéquation avec ses lectorats, mais n'obtient pas le feu vert, par manque d'une écoute de qualité à ses propositions. Il aimerait bien en savoir plus sur le web mais ne sait pas avec qui en parler ni comment assurer une veille enrichissante. Il est rédacteur depuis deux semaines et fier d'avoir été nommé, mais a hésité à remanier le travail de son prédécesseur... Il lui faudrait un collègue plus expérimenté dans la fonction, mais où se trouve la liste des rédacteurs du portail ? Ce rédacteur a, lui, installé sur l'ordinateur du salon la dernière version du blog-podcast-RSS-XML interopérable et pilotable par casque joystick, cet autre passe ses nuits à modérer un forum associatif de plus de mille abonnés. Ceux-ci souhaiteraient – comme tout passionnés – discuter de leurs expériences avec des personnes intéressées et qualifiées. Certes, le rédacteur est en contact avec le webmestre en cas de problème ou de projet de refonte du site, mais les rencontres sont rares et purement opérationnelles. La solitude du rédacteur est d'autant plus grande que l'entreprise est organisée en silos cloisonnés ou manque de lieux de rencontre physique.

La solution ? Créer un lieu d'accumulation et de partage des connaissances, réunir les rédacteurs, en présentiel ou par communautaire¹²⁷ interposée, et favoriser l'échange d'expériences et de compétences au sein d'une communauté de pratique.

¹²⁷ Pierre-Léonard Harvey, actuellement directeur du laboratoire de communautaire appliquée (LCA) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), a créé ce néologisme dans son livre

4.2 Le cadre des communautés de pratique

4.2.1 Qu'est-ce qu'une communauté de pratique ?

Dans les années 90, des chercheurs en sociologie du travail ont commencé à étudier ce qu'ils nomment les « communautés de pratique » (CoP)¹²⁸. Elles désignent des groupes informels, spontanés, qui se créent dans l'entreprise autour d'une pratique commune par besoin d'échanger autour de celle-ci. Etienne Wenger¹²⁹ décrit, à titre d'exemple, la journée d'une jeune femme chargée des réclamations dans une compagnie d'assurance. Heure après heure, il expose toute l'aide que lui apportent ses collègues dans le bon déroulement de sa mission : celui qui connaît bien le logiciel, celle qui travaille depuis de longues années et sait comment organiser au mieux les tâches pour remplir son quota, une troisième qui fournit les chocolats et la pause bienvenue pour échanger les dernières nouvelles du service, le dernier qui n'y arrive pas et lui indique par là les erreurs à ne pas commettre... C'est un exposé très parlant de l'importance, pour la vie professionnelle, du groupe de collègues et des échanges informels qui s'y pratiquent. Etienne Wenger nomme ces groupes des communautés de pratique, il y étudie les pratiques sociales d'apprentissage en commun. Voici sa définition : « les communautés de pratique sont des groupes de personnes qui se rassemblent afin de partager et d'apprendre les uns des autres, face à face ou virtuellement. Ils sont tenus ensemble par un intérêt commun dans un champ de savoir et sont conduits par un désir et un besoin de partager des problèmes, des expériences, des modèles, des outils et les meilleures pratiques. Les membres de la communauté approfondissent leurs connaissances en interagissant sur une base continue et à long terme, ils développent un ensemble de bonnes pratiques. »¹³⁰

Appropriation, réseaux, groupes virtuels (1996) pour désigner un ensemble de technologies informatiques qui permettent la création et le développement de communautés virtuelles. Site du laboratoire disponible en <http://www.lca.uqam.ca/> (consulté le 2 avril 2007).

¹²⁸ Ce chapitre est largement inspiré de l'ouvrage publié par le CEFRIO [44]. Le thème « Les communautés de pratique (CoP) » de la bibliographie regroupe différents articles sur le sujet.

¹²⁹ Wenger, Etienne [47, 48, 49]. Il a créé le concept de CoP, et en reste l'un des spécialistes.

¹³⁰ CEFRIO [44]

Ces réseaux d'échange basés sur une pratique¹³¹ peuvent réunir des personnes travaillant dans des services différents, voire, à l'heure de la mondialisation, dans des lieux différents. La position hiérarchique des membres de la CoP dans l'entreprise est peu importante, tant que tous ont le désir du partage. On échange des astuces, les « ficelles du métier », des solutions aux problèmes rencontrés, des expertises, des bonnes pratiques, on y coordonne certaines opérations, on documente pour la collectivité des problèmes récurrents et leurs solutions. Les CoP sont animées par des valeurs et des intérêts communs, elles sont liées par les connaissances partagées et développées ensemble. Les membres se connaissent, ce qui leur permet d'adapter leurs réponses au niveau de compétence du demandeur. La reconnaissance s'y base sur la participation et non sur le statut, dans une optique d'engagement, d'entraide et de réciprocité. Les liens et les rapports personnels y ont une grande importance, l'engagement personnel et l'attention à l'apprentissage une caractéristique. Des experts peuvent s'y dessiner, expert dans des tâches ou en assistance.

Les communautés de pratique ont une fonction essentielle dans la formation des nouveaux venus. Thomas Durand explique : « la compétence est un stock accumulé résultant d'un flux continu d'apprentissages qui vient renforcer et élargir la base de compétence de l'entreprise. [...] C'est par l'action que les tours de main et les techniques se construisent avant d'être intégrés dans des savoir-faire qui eux-mêmes nécessitent d'être 'transcendés' et 'fusionnés' pour déboucher sur l'expertise. De façon similaire, c'est par l'interaction que se construisent les identités, se façonnent les comportements et se forment les volontés collectives. »¹³²

Les communautés de pratique sont issues de la pratique et du goût pour cette dernière. Leur moteur est essentiellement la passion et elles fonctionnent d'autant mieux que leur mission leur permet une certaine dose d'autonomie et de prise de décision. Elles ont essentiellement besoin, pour apporter à l'entreprise tous les fruits de leurs savoirs, de se faire entendre, que leur avis compte lors des prises de décision et que soit reconnue leur compétence basée sur la pratique.

Parce que les communautés de pratique se trouvent hors du cadre hiérarchique, il arrive que, ne pouvant les contrôler, les dirigeants les ignorent, voire tentent de restreindre le

¹³¹ Il existe aussi des communautés de métier, autour d'un métier.

¹³² Durand, Thomas [42]

temps passé à la participation. L'organisation de telles communautés va pourtant dans le sens de la performance des entreprises puisqu'elles favorisent, dans un cadre transversal, la circulation de l'information, le partage de la connaissance et la capitalisation du savoir, libérant la créativité et favorisant la souplesse¹³³. Reconnaître une communauté de pratique et la dynamiser, c'est créer le lieu d'une collecte d'informations concrètes, opérationnelles, d'une valeur inestimable pour l'entreprise, un lieu de mutualisation et d'élaboration de connaissance dans le but de l'amélioration de la pratique de tous. C'est également un espace de valorisation humaine, personnelle et collective. Circulant de manière non formelle, valeurs et connaissances diffusées au sein des CoP ne sont la plupart du temps pas repérées par l'encadrement : on parle alors de connaissances tacites. Les dirigeants gagneront à faire confiance aux opérationnels, à reconnaître que, au contact permanent de la pratique, ils connaissent l'information nécessaire et font émerger des connaissances qui ne sont dans aucun manuel.

Une CoP, pour être efficace dans l'entreprise, a besoin d'être comprise et soutenue. Mais non institutionnalisée, ou alors à un degré qui lui permette de conserver une dose d'auto-organisation. Une bonne pratique consiste à en reconnaître l'existence et à lui allouer ce que l'entreprise a de plus cher : un peu de temps. Temps que les salariés consacreront à la participation, à l'entraide, à la réalisation de documents, à l'auto-formation. L'entreprise pourra également mettre à disposition de la CoP des logiciels sociaux facilitant les contacts et l'échange, lui proposer des formations ou d'intégrer les savoirs dans un plan de carrière. Dans le cas d'un soutien institutionnel, le CEFRIO précise : « il ne s'agit donc pas de communautés de pratique spontanément créées; ce sont des communautés de pratique intentionnelles au sens où elles s'inscrivent dans un axe de préoccupations important pour les organisations partenaires du projet. »¹³⁴

Dans un monde où l'apprentissage et l'acquisition de connaissances sont indispensables durant toute la vie professionnelle, les communautés de pratique enrichissent la pratique d'un métier, dans une logique mutualiste, coopérative et non concurrentielle. En constante exploration et échange, elles sont un lieu d'innovation et de recherche dont les applications sont bien concrètes. Leur culture du travail en groupe les prédispose à travailler

¹³³ L'étude des communautés de pratique fait partie de la formation des futurs entrepreneurs, à l'EM Lyon (l'École de management de Lyon), dans le cadre du cours « L'entreprise-réseau ».

¹³⁴ CEFRIO [44]

efficacement en équipes projets¹³⁵. Enfin, les communautés ne connaissent pas les frontières des services ou des silos, ni désormais les éloignements géographiques, grâce aux outils sociaux d'Internet. Ainsi, donner les moyens aux rédacteurs web de s'organiser en réseau de type communauté de pratique peut avoir des conséquences très bénéfiques pour le portail web de l'entreprise.

4.2.2 Les bénéfices de la constitution d'un réseau des rédacteurs web

Il est possible que les rédacteurs web d'un portail avec mise à jour décentralisée échangent déjà de manière informelle, par petits groupes d'affinité, sur leur pratique et leurs soucis. Pour ma part, je tente de favoriser les contacts entre rédacteurs de sites ou de services ayant les mêmes caractéristiques (entre centres de recherche, entre intranets de services administratifs...). Parfois ils ne se connaissent pas, quand l'entreprise est grande, installée sur différents sites géographiques ou dans de vastes locaux, lorsque seul le webmestre possède la liste des rédacteurs et n'organise pas de réunions les regroupant, et que leurs noms n'apparaissent pas sur les pages qu'ils tiennent à jour.

Rassembler les rédacteurs au sein d'un « réseau web », à la manière d'une communauté de pratique, leur sera très profitable et leur permettra de généraliser les possibilités de contacts et d'échanges. Ils pourront échanger des astuces techniques concernant l'outil de mise à jour, identifier celui qui manipule le mieux, comparer les pratiques d'organisation du travail, discuter de la constitution du réseau personnel d'alimentation en information, donner leur avis à propos d'un projet à l'état d'ébauche, comparer les niveaux de valorisation du rédacteur dans chaque service, réfléchir ensemble à l'évolution du portail ou à l'installation de nouveaux outils utiles à tous, s'échanger des URLs ou des expériences extérieures, demander un retour sur leurs réalisations à d'autres professionnels, mener une veille technologique ou professionnelle sur les pratiques du web, « créer du lien social » ou de la « conversation », comme disent les apôtres du web 2.0 : en un mot échanger avec les pairs et progresser ensemble. Internet et le web, en constante évolution, fournissent un thème d'étude idéal pour un groupe dont la motivation est l'apprentissage ; l'appartenance

¹³⁵ On peut dire des informaticiens développeurs de logiciels libres qu'ils sont une communauté de pratique. Le développement du système Linux, par exemple, est un bel exemple de réalisation en équipe projet.

au réseau augmente l'efficacité de la mise à jour ; enfin, cet apprentissage collectif est l'un des outils de la professionnalisation du rédacteur.

J'ai interviewé les membres d'un comité éditorial, réseau regroupant les rédacteurs web d'un intranet, à propos des réunions du comité ¹³⁶. Ils étaient certainement convaincus : « Le comité ? Les personnalités sont vives et critiques ; il y règne un tonus stimulant et joyeux ; ses membres sont motivés et professionnels : c'est toujours un plaisir » ; « c'est un vrai plaisir de travailler avec les autres, et d'arriver ensemble à être utile. Après tout, le plaisir est un bon composant de l'efficacité... » ; mais aussi « on s'aperçoit qu'on n'est pas tout seul à être désespéré... ». En un mot : « on est meilleur à plusieurs ».

Le réseau web, s'il est muni d'un outil de communautaire approprié, peut formaliser une grande quantité d'informations, de documentations et l'organiser selon ses besoins propres. Cette base de connaissance peut prendre la forme d'une FAQ, d'une documentation structurée, de forums ciblés, d'une liste de liens utiles, d'une veille technologique ou sociétale. Des sous-groupes pourront s'organiser pour traiter de micro-projets transversaux impactant plusieurs services. Les expertises professionnelles de chacun – hors web – seront certainement utiles. L'appartenance au réseau web permettra aux nouveaux rédacteurs d'intégrer un groupe chaleureux, prêt à enseigner et dynamisant. Et aussi, et surtout, d'y acquérir les premiers éléments de la culture d'entreprise, ce vernis qu'il devront exprimer dans leur prose sur le web ou l'intranet. C'est là que prend son importance le « domaine commun », l'une des trois caractéristiques d'une CoP : ici, il désigne l'entreprise, ses valeurs, ses repères, son histoire, son jargon...

Pour le webmestre, mettre en place une communauté de pratique des rédacteurs et y participer est un avantage indéniable. Les membres du réseau web se professionnalisent peu à peu, avec son appui. En progressant ensemble dans la connaissance du web en général, et du site qu'ils maintiennent en particulier, les rédacteurs seront à même de faire des propositions tout à fait intéressantes, parfois au-delà des pages qu'ils animent. Si le webmestre se place dans une position d'écoute et favorise, par sa réactivité, la participation et les propositions, il pourra s'appuyer sur une équipe motivée, proche des utilisateurs et de son information, qui, par essence, saura promouvoir la transversalité dans le site web. Il connaîtra mieux chaque rédacteur, utilisera les compétences des experts pour aider ceux qui

¹³⁶ Demazière, Eve [51] La dynamique éditoriale de « Biblionautes », reposant sur le réseau des rédacteurs, est présentée en détail plus loin dans ce chapitre : par. 4.3.3 « Etude de cas à la BnF : sélection, valorisation et animation des rédacteurs de l'intranet « Biblionautes ».

ont des soucis ; il pourra répondre rapidement à un problème et être sûr que sa solution servira au groupe tout entier ; il alimentera la base de connaissances de sa propre documentation ou de sa veille. Il s'appuiera sur une communauté motivée et soudée pour faire évaluer les propositions, mettre en place l'accompagnement au changement ou prendre des avis sur l'un de ses projets. Il profitera des réunions pour former l'ensemble du réseau et enfin, fort d'une communauté en bonne voie de professionnalisation, il s'appuiera sur ses propositions pour faire évoluer le portail, qui bénéficiera infiniment d'une pratique améliorée. Il pourra enfin montrer au dirigeant craignant que la fonction de rédacteur ne prenne trop de temps à son collaborateur, qu'une structure vivante et efficace est prête à lui fournir moyens, ressources et accompagnement.

Susciter, mettre en place, accompagner et dynamiser le réseau web, telle sera l'une des nouvelles missions du webmestre, dans le cadre de la mise à jour décentralisée.

4.3 Constitution et dynamisation du réseau web

4.3.1 La mise en place

Grâce aux bonnes pratiques déployées lors de la réalisation des sites du portail¹³⁷ et pour la sélection et la formation des rédacteurs¹³⁸, le webmestre anime un portail transversal auquel ont collaboré de manière active les différentes directions. Il s'appuie, pour sa mise à jour, sur un ensemble de rédacteurs sélectionnés pour leur proximité à l'information et leur goût pour la communication. Il les professionnalise par la formation. Ces séances de formation sont une première occasion de les réunir, en petits groupes ou tous ensemble. Il est possible que certains communiquent déjà entre eux, de manière informelle, à propos de leur pratique de mise à jour. Dans ce cas, le webmestre ne fera que structurer formellement des groupes existant de façon informelle. Précisons que

¹³⁷ Cf. chapitre 2 « La mise à jour décentralisée des sites web », par. 2.2 « Une gestion de projet indispensable »

¹³⁸ Cf. chapitre 3 « Les rédacteurs web », par. 3.3 « Sélection » et 3.4 « Formation »

l'interaction préalable entre les membres ne semble pas un critère fondamental pour la création d'une CoP.

Nous avons vu qu'une communauté de type intentionnelle peut et doit être soutenue : le webmestre cherchera un parrain à un haut niveau de l'entreprise, par exemple un membre de la direction. Il est possible en effet que des changements organisationnels soient nécessaires, en particulier au niveau de l'encadrement intermédiaire. Le parrain sert alors à aplanir les difficultés d'ordre politique et s'assure que les ressources nécessaires sont disponibles : son rôle est de légitimer la communauté dans l'entreprise.

En ce qui concerne les membres de la communauté, on sait que les volontaires sont plus dynamiques que les conscrits : le réseau des rédacteurs web pourra commencer sur la base d'une participation volontaire aux réunions animées par le webmestre ¹³⁹. Il s'agira, en valorisant les participants et en donnant de la visibilité aux actions de la communauté, de donner envie aux autres rédacteurs de participer, en misant sur l'effet boule de neige.

Quelles sont les attentes des rédacteurs vis-à-vis du réseau web ? Elles tiennent du développement personnel : apprentissages techniques, expression d'idées, partage d'informations, collaboration, débat et atteinte de consensus, pratiques démocratiques, un certain degré de liberté, reconnaissance des propositions, résolution de problèmes, partage de connaissances, efficacité dans le travail. La participation au réseau doit apporter aux rédacteurs un « retour sur investissement » quantitatif et qualitatif : économie de temps dans les pratiques de mise à jour, réduction des erreurs répétées et qualité d'exécution accrue, sentiment d'appartenance et réduction de l'isolement, espace d'innovation et de créativité, opportunité de participation à des projets dynamisants, capacité d'être force de proposition et enfin reconnaissance de la légitimité de la communauté. ¹⁴⁰ Notons ici que toute communauté humaine est constituée d'un noyau, les membres passionnés qui donnent son énergie au groupe, et de membres moins actifs, formant une périphérie qui bénéficie aussi des avantages de la CoP. L'intérêt pour les auditeurs n'est pas moins grand que pour les acteurs.

¹³⁹ Il sera sans doute utile de séparer les personnes agissant sur le portail institutionnel de celles participant à l'intranet, et ce d'autant plus que les procédures de mise à jour et la sélection des rédacteurs ne seront pas les mêmes. On créera alors deux communautés de pratique, chacune animée par le responsable du site concerné (*web manager* et *intranet manager*).

¹⁴⁰ CEFRIO [44]

Le webmestre préparera soigneusement la réunion de lancement. Il aura envoyé les invitations et le thème de la réunion, soit aux rédacteurs les plus dynamiques, soit à l'ensemble des rédacteurs, misant sur le volontariat. Il prévoira une durée suffisamment longue permettant les pauses et les conversations informelles et fournira les conditions matérielles nécessaires : grande pièce et rafraîchissements, accès au web et rétroprojecteur. Il sera bon que le parrain de la CoP y prononce quelques phrases d'introduction sur le bien-fondé de la communauté et son insertion dans le projet d'entreprise.

Le webmestre exposera le but de la réunion puis donnera la parole à chacun pour qu'il se présente. L'ordre du jour abordera les questions fondatrices, le pourquoi et le comment de la communauté. Voici ce que le CEFRIO propose : « Il y a plusieurs aspects que le noyau initial voudra explorer. Ainsi, avant de s'attaquer aux aspects opérationnels, on voudra explorer les questions suivantes : quelle est la raison d'être, la mission de ce réseau virtuel ? Pourquoi le met-on sur pied maintenant ? La mise en place sera-t-elle facilitée ou entravée dans la conjoncture présente ? Au sein de notre culture organisationnelle, quels sont les éléments favorables à l'essor de ce réseau ? Quels sont les obstacles potentiels ? [...] Comment saurons-nous que la communauté s'épanouit et remplit son rôle ? Quels seront ses objectifs ? »¹⁴¹

Chacun s'exprimera sur ses attentes, sa participation, le temps qui peut être investi, les contraintes, les éléments facilitants. La journée peut être l'occasion de parler des outils collaboratifs, disponibles ou à prévoir, et d'en discuter ensemble l'utilisation. Chacun doit en repartir avec une idée claire des tâches à accomplir, des prochaines étapes et des activités régulières. En guise de bilan de cette première réunion, une charte de la communauté des rédacteurs web peut être rédigée. Elle indiquera la raison d'être du réseau web, sa composition, ses objectifs, et son fonctionnement (parrainage, modalités d'adhésion, réunions, pratique de l'outil collaboratif, comptes-rendus, etc.). Cette charte, document fondateur, pourra servir à présenter le groupe aux nouveaux membres ou aux chefs de service respectifs.

Précisons dès à présent que, si les outils de la collaboration asynchrone sont efficaces, il reste indispensable de regrouper régulièrement la communauté dans des réunions physiques, par exemple une fois par mois, soit dans une salle de réunion, soit par un outil

¹⁴¹ CEFRIO [44]

de visioconférence. Les études des communautés montrent que les activités communes rythmées sont essentielles à la dynamisation des membres et du groupe.¹⁴²

Voyons maintenant quels outils informatiques peuvent servir au réseau web.

4.3.2 Des outils au service de la coopération¹⁴³

Le réseau web peut être muni d'outils de communautique propres à l'échange et à la collaboration, au partage et à la mutualisation de ressources. Dans certains cas, des applications web correctement choisies peuvent dynamiser des communautés de pratique, décupler leur productivité, favoriser le contact et l'élaboration des documents entre deux réunions physiques et permettre la participation malgré l'éloignement. A noter d'ailleurs que les communautés de pratique sont d'ailleurs d'excellents vecteurs de diffusion, au sein de l'entreprise, des outils coopératifs.

Les applications du web 2.0, blogs ou wikis, semblent avoir été conçues pour les communautés de pratique. Mais l'outil n'est pas tout, rappelons brièvement ici les freins évoqués dans le chapitre 1 :

- la « coopération 2.0 » soulève, dans l'entreprise, les mêmes interrogations que l'intégration des CoP et les chercheurs notent, à propos de son déploiement, que « se pose la question de la façon dont une organisation peut accepter, contenir, encadrer, stimuler ces diverses logiques d'innovations. »¹⁴⁴
- un membre d'une structure internationale commentait un article à propos de l'outil qui faciliterait les échanges au sein de l'organisation : « *You don't need cooperation technology: You need cooperative culture.* »¹⁴⁵ Les applications de communautique peuvent accompagner une coopération existante, mais elles n'en sont pas à l'origine.

¹⁴² CEFRIO [44]

¹⁴³ Je n'analyserai pas ici l'ensemble des outils disponibles pour les communautés de pratique. Je me contenterai d'aborder les grandes lignes de la problématique, et de décrire les cas concrets rencontrés au cours de mes stages et interviews. Voir le chapitre 5 du guide du CEFRIO [44] : « Outiller sa communauté de pratique », pp. 47 à 66.

¹⁴⁴ « De nouveaux services pour coopérer au travail ? 7 enseignements des recherches sur la coopération à l'intention des utilisateurs d'outils 'web 2.0' » Présentation d'Alexandre Mallard, thésard dans le laboratoire SUSI (Sociologie des usages et traitement statistique de l'information) de France Télécom.

¹⁴⁵ « Vous n'avez pas besoin d'une technologie de la coopération, mais d'une attitude coopérative. » Thomas Roessler commente le 1er mars 2003 l'article de Jacob Malthouse, « *The ICANN Ninja* », publié ce même jour sur le blog de l'ICANN, l'organisation chargée par le gouvernement des USA

Concernant le choix de l'application, plutôt que de céder aux chants des fournisseurs de technologie 2.0, je recommande de partir des besoins de la communauté, de ses pratiques. Et de ne pas s'étonner si des usages latéraux se développent, c'est le signe d'une communauté dynamique et innovante. Pour fonctionner, le réseau web peut s'appuyer sur tout ou partie des fonctions suivantes :

- un agenda de groupe et des agendas personnels partagés,
- des outils d'interaction : courrier électronique avec une adresse de groupe menant à l'ensemble de la communauté, forum, accès à l'annuaire de l'entreprise, visioconférence, outil de conversation web (type blog), sondages, vote, indicateur de présence,
- des outils de publication : un lieu de stockage structuré pour le dépôt de documents, une application permettant de travailler à plusieurs sur un même texte (réservation et versionnage), un outil de syndication (fils RSS) pour le suivi de l'activité, un outil de publication web pour la présentation d'une FAQ, par exemple,
- la possibilité de créer, simplement et rapidement, des sous-groupes de travail bénéficiant des mêmes outils, dans le cas de micro-projets transversaux nécessitant la coopération de quelques rédacteurs.

L'environnement applicatif utilisé par le réseau web comprendra un moteur de recherche efficace, des indicateurs de consultation et de participation, et un espace partagé réservé à la communauté où chacun s'identifie et est identifié.

Toutes ces fonctions ne sont pas nécessaires : elles devront être choisies selon le mode de fonctionnement de la communauté. La visioconférence par exemple n'est pas indispensable, si les rédacteurs peuvent facilement se rencontrer. Les fonctions peuvent être réunies en une plate-forme unique, ou passer par plusieurs applications. Le tout doit être très simple de maniement et proche des applications utilisées quotidiennement dans l'entreprise : il ne s'agit pas d'ajouter une couche de complexité technologique à une population qui bataille déjà avec l'outil de mise à jour des pages web. Ainsi que l'explique Serge Levan ¹⁴⁶ : « la configuration aussi devra être simple, pour ne pas alourdir la tâche du webmestre ou l'obliger à passer par le service informatique, et permettre d'activer ou de

de gérer la racine des noms de domaine et de superviser les noms de domaine génériques de premier niveau (gTLD). Disponible en <http://blog.icann.org/?p=30> (consulté le 26 mars 2007).

¹⁴⁶ Levan, Serge [30]

désactiver certaines fonctions, au gré de l'évolution de la communauté. On augmente les chances de succès lorsque la plate-forme de travail collaboratif permet un agencement adapté aux pratiques collaboratives des différentes situations de travail et de communication. La souplesse de (re)configuration de l'espace de travail numérique est, non pas décisive, mais hautement critique. Des outils trop rudimentaires ne permettent pas de supporter efficacement la variété des situations de travail et de communication. Inversement, des outils trop sophistiqués compliquent inutilement les schèmes d'action instrumentée mis en oeuvre par le collectif de travail. »

J'aimerais maintenant décrire ici, telles que je les ai rencontrées au cours de mes stages ou lors d'interviews, quelques applications utilisées par des groupes proches des communautés de pratique et étudier leurs usages. Je préciserai dans chaque cas le logiciel utilisé, les fonctionnalités mises en place, le mode de déploiement, l'animation de la communauté et sa production. On notera la grande variété des pratiques et des buts visés.

A la SNCF, l'outil LiveLink¹⁴⁷ a été choisi par Joël Royer¹⁴⁸ pour réaliser l'intranet collaboratif de l'Infra, la direction de l'infrastructure. Pour donner un ordre de grandeur, cette direction, l'une des quatre de la SNCF, gère l'ensemble de l'infrastructure du groupe ferroviaire, c'est-à-dire 30 000 lignes électrifiées dont 1 391 km de lignes à grande vitesse, et associe 80 métiers et 57 000 agents, soit un tiers des effectifs de l'entreprise. LiveLink est un grand progiciel de collaboration, qui a permis le partage des documents au sein de la direction grâce à un intranet transversal à mise à jour décentralisée. L'animation du portail est prise en charge par dix « rédacteurs en chef », des responsables de service, un pour chacun des sites composant l'intranet. Ils gèrent les habilitations, contrôlent les contributions a posteriori, maintiennent la cohérence à l'intérieur de leur site et dynamisent leurs contributeurs, tous volontaires.

Une nouvelle étape a été franchie fin 2005, lorsque le module de LiveLink spécifiquement conçu pour les communautés de pratique a été installé. Il permet la constitution de groupes et met à leur disposition des outils de création de mini-site, de

¹⁴⁷ LiveLink est développé par la société Open Text, voir <http://www.opentext.fr/products/collaboration-software/> (consulté le 04/04/2007). Pour une présentation des fonctionnalités destinées aux communautés de pratique, voir <http://www.opentext.fr/news/pr.html?id=1532> (consulté le 26/03/07)

¹⁴⁸ Joël Royer est chef de projet Intranet à la direction de l'infrastructure (Infra) de la SNCF.

forum, de FAQ, de sondage et de blog. Son utilisation est tout à fait adaptée à des non-informaticiens, qui sélectionnent les outils à leur convenance, peuvent en façonner la présentation et ce pour une population qu'ils déterminent librement. Après 14 mois de mise en service, 25 communautés de pratique s'étaient créées, réunissant 3 000 contributeurs. Le 17 janvier 2007, jour de l'interview, Joël Royer s'inquiétait d'une montée en charge imprévue qui ralentissait les machines : la rançon de son succès.

Pour lancer le module dans la direction, il a commencé par un groupe-test d'informaticiens. Puis il l'a ouvert aux rédacteurs en chef de l'intranet, une manière d'impliquer la hiérarchie. Enfin, il a proposé l'outil aux contributeurs avancés et aux animateurs de communautés. L'outil est utilisé, selon ses études, pour trois types de contenu : des sites web intranet, de la GED de service ou des communautés de métier, à qui LiveLink offre des possibilités de liens transverses très enrichissants. Les groupes comprennent entre 10 et 700 membres. En terme de gestion, Joël Royer demande à recevoir une demande en bonne et due forme, pour plusieurs raisons : il ne traite ainsi que des demandes « motivées », en profite pour rencontrer le futur animateur, le former et paramétrer les modules à son goût, et il garde un œil sur les CoPs existantes, fermant celles qui ne vivent pas ou plus.

Voici quelques-unes des raisons motivant selon lui la mise en place d'une communauté : elle est réservée aux professionnels, le travail y est décentralisé et délocalisé, les échanges y sont de bonne qualité, la liberté de gestion totale, la notion de hiérarchie disparaît au profit de la fonction d'animateur de communauté, les liens sont fonctionnels et non hiérarchiques.

En 2005, la direction Infra a mis en place le site ISIBOL¹⁴⁹, toujours avec l'outil LiveLink. Comme l'explique la communication interne d'Infra, il s'agit d'un « site intranet de partage des bonnes pratiques et outils informatiques locaux des métiers de l'infrastructure », c'est-à-dire d'une boîte à outils de ressources pratiques ouverte à la consultation interne. Voilà un objectif typique pour une CoP, ou plutôt, ici, pour une communauté d'échange.¹⁵⁰ Tout salarié de l'Infra peut publier une bonne pratique sur le site ISIBOL : le seul filtre est celui de la commission sécurité, chargée de la protection

¹⁴⁹ Les éléments donnés pour décrire ISIBOL sont issus de l'interview de Joël Royer et de la documentation interne concernant l'outil.

¹⁵⁰ Certains nomment ces boîtes à outils de « l'innovation participative » ; à la SNCF, il s'agit de « management participatif ».

informatique, des biens et des personnes. Une fois approuvées par la commission, tout le réseau Infra peut accéder aux bonnes pratiques : chacune sera notée de 1 à 5 étoiles, en temps réel, par les utilisateurs, et les meilleures adoptées. Au jour de l'interview, il y avait 190 contributions informatiques, et 50 non informatiques. Une manière efficace de diffuser le savoir et les bonnes pratiques.

Eric Laurent, chef d'établissement à la Banque postale, a, lui, déployé une « communauté de pratiques autour de la vente en face à face de produits financiers », afin d'améliorer les performances commerciales. Il a pour cela utilisé l'outil Affinitiz¹⁵¹ à partir de septembre 2005. La communauté comprend en mars 2007 plus de 200 membres, sur toute la France. L'outil propose un calendrier des événements, la liste des membres (nom, prénom, pseudonyme et courte auto-description). Le trafic se compose principalement d'envois de messages (commentaires possibles) et de dépôt de documents (texte, audio, image). Une belle liste de liens est à la disposition de tous, orientée finance et nouvelles technologies, un mélange assez étonnant. Les thèmes discutés comprennent la veille compétitive, l'envoi de listes à jour des produits de la Banque postale, le suivi de leur évolution, les comptes-rendus des réunions auxquels ont assisté les uns et les autres, les bonnes pratiques pour la vente de produits financiers. On y parle également de communautés de pratique, de *coaching*, de *community building*, de schémas heuristiques... Cette CoP montre que le plaisir de communiquer et de partager, sur un thème rassembleur – son métier – et la confiance qui s'y établit, permettent d'aborder également des thématiques annexes, qui enrichissent la réflexion commune.

Toujours à la Poste, mais cette fois à la DIDES (Département de l'innovation et du développement des e-services), Olivier Dressayre a lancé, à l'été 2006, une communauté de pratiques, BlueNove, visant à favoriser la communication entre les innovateurs de la DIDES et ceux des « métiers » de la Poste, disséminés dans les différents services. L'outil sélectionné est BlueKiwi¹⁵², conçu pour servir de blog d'entreprise au sein d'une communauté. Chaque membre rédige des notes sur son propre blog, ici appelé bloc-notes, en commençant par une présentation personnelle, et peut commenter les articles des autres.

¹⁵¹ <http://www.affinitiz.com/> (Consulté le 28 mars 2007)

¹⁵² <http://www.bluekiwi.fr/> - Voir aussi une liste d'articles réalisée en mai 2006, au sujet de l'outil, sur le blog de BlueKiwi : <http://www.bluekiwi.fr/blog/?p=23> (Consulté le 28 mars 2007). Mon expérience sur BlueKiwi provient du stage que j'ai effectué à La Poste, au mois de février 2007 [50].

La page d'accueil « agrège suivant la chronologie de publication, les notes publiques des différents blocs-notes ainsi que leurs commentaires. Le portail permet de suivre l'actualité des échanges en naviguant en fonction des thèmes ou des mots-clés associés aux notes, des auteurs des notes ou des commentaires, des dates de publication. »¹⁵³

La recherche s'effectue, soit par mots-clés définis lors de la mise en place (taxonomie s'exprimant en catégories), soit par mots-clés ajoutés au texte par l'auteur (folksonomie). De nombreuses possibilités d'abonnements de type RSS sont offertes : au bloc-note d'un rédacteur, à un mot-clé, à la page d'accueil du portail. On peut joindre des documents à ses articles. Un membre a la possibilité de créer un sous-groupe, en invitant les membres qu'il désire : la communication sera alors restreinte au groupe. L'outil est très simple d'utilisation : il été testé parmi les innovateurs de la DIDES durant quelques mois, avant d'être ouvert aux innovateurs du reste du groupe. Les contributions sont très variées : chacun effectue une veille sur les innovations proches des besoins de son métier, technologie, marketing, usages sociaux, évolution des outils du web... L'objectif de la DIDES est, au-delà du déploiement de BlueKiwi, de faire vivre une communauté d'une centaine de membres, de la dynamiser. Consciente que l'animation est essentielle, particulièrement dans la phase de constitution, la DIDES organise périodiquement des réunions internes au service, et d'autres conviant l'ensemble des membres en un lieu festif. Les trois thèmes abordés en tables rondes, lors de la première rencontre de la communauté des innovateurs le 30 janvier 2007, étaient : « A quels besoins et quels types d'usage de l'entreprise les outils collaboratifs répondent-ils ? », « La mise en oeuvre du point de vue de l'utilisateur contributeur » et « Qualité des échanges et de la production ».

Une particularité m'a paru intéressante, dans BlueKiwi : l'originalité de la formation à l'application. L'équipe de BlueKiwi aborde dans ses formations la spécificité de la rédaction pour le blog (soigner les titres, écrire court, enrichir d'une appréciation personnelle l'information fournie, susciter les commentaires, en rédiger soi-même pour animer les discussions). Au-delà de ces conseils rédactionnels bienvenus, la prestation de l'entreprise propose « l'accompagnement en amont et en aval pour garantir le développement et la généralisation des usages : mise en place d'une stratégie de lancement, définition d'objectifs,

¹⁵³ Document de présentation « BlueKiwi 2006, winter edition », décembre 2006.

coaching des usages... »¹⁵⁴ Elle prend le temps d'expliquer, dans son introduction intitulée « *social software* / Web 2.0 », que « la frontière entre correspondance, publication, collaboration et discussion disparaît [...] l'entreprise est un lieu de conversations » ; elle indique « comment capitaliser cette information pour la veille, le *knowledge management*, les échanges, la circulation et la diffusion, la mutualisation, la compétitivité, etc. »¹⁵⁵ Elle initie également à la « conduite à tenir : mettre en commun, construire, être exigeant, sélectionner, encourager, partager, enrichir l'autre, exploiter et être exploitable, lier... » Et donne 7 conseils : « respectez la thématique, exprimez-vous librement, séduisez vos lecteurs, soyez exacts et de bonne foi, voyez large, ne trahissez pas de secrets, pensez interactif ». ¹⁵⁶

Ces explications sont appréciables, et encore trop rares. Les outils collaboratifs que l'on trouve sur les salons spécialisés communiquent pour la plupart sur le retour sur investissement en terme de gain de temps ou de personnel technique ; trop peu abordent en terme d'usage le lancement et le suivi de leurs applications.

BlueKiwi, né en 2005, est bien un produit conçu dans l'esprit de « l'entreprise 2.0 ». Mais en vérité, la tendance à l'élaboration d'outils collaboratifs pour les communautés de pratique est plus ancienne. Le *Journal du Net* note que « depuis 2003, cette définition [celle des outils collaboratifs] s'est modifiée pour ne plus parler d'espace de travail partagé, mais de communautés de pratiques reliées. C'est dans cette acception que les wikis et weblogs s'intègrent au sein des groupwares plus généralistes. L'intérêt des wikis est le versionnage automatique des documents, tandis que les weblogs disposent d'un système de commentaire par article, combiné à un système de *timeline* souvent pratique. »¹⁵⁷

Ce tour de piste est trop rapide, bien des outils n'ont pas été évoqués puisque j'ai voulu ne décrire que les expériences vécues en stage ou décrites lors d'interviews. Mais, comme le précise Andrew McAfee, à propos du déploiement des outils collaboratifs du web 2.0 : « *you*

¹⁵⁴ Site de BlueKiwi, rubrique « Offre » : <http://www.bluekiwi.fr/offre.html> (consulté le 28 mars 2007)

¹⁵⁵ Blue Kiwi, 2006. « L'intranet 2.0 – Prise en main, usages et bonnes pratiques ». Support de formation, 27 septembre.

¹⁵⁶ Blue Kiwi, 2006. Op. cit.

¹⁵⁷ Filippone, Dominique [29]

*can't just give them a blank workspace and say, 'Use this now' »*¹⁵⁸. L'outil ne fait pas tout, il faut un accompagnement social : ce sera l'une des missions du webmestre que d'animer le réseau web. Voyons maintenant à ce sujet un exemple de bonnes pratiques.

4.3.3 Etude de cas à la BnF : sélection, valorisation et animation des rédacteurs de l'intranet « Biblionautes »

Après cette rapide description de quelques outils de communautaire adaptés aux communautés de pratique, j'aimerais présenter ici les bonnes pratiques d'une communauté atypique. Il s'agit du réseau web qui met à jour « Biblionautes », l'intranet de la BnF.¹⁵⁹ Ce n'est pas vraiment une communauté de pratique, mais il en a certaines caractéristiques. Il ne dispose d'aucun outil de type 2.0. Et pourtant, quelle efficacité, quel dynamisme ! Voici les clés de son succès.

« Biblionautes » s'adresse aux 2 800 salariés de la BnF, répartis sur 7 sites géographiques. Il comprend plus de 3 300 pages. Il est actuellement mis à jour avec Dreamweaver (le passage à un CMS est prévu). 23 rédacteurs, appelés « contributeurs », se chargent de la mise à jour des pages, chaque rubrique étant sous la responsabilité d'un ou plusieurs contributeurs. Ceux-ci sont réunis en réseau, animé par un comité de pilotage, le COPIL qui comprend la responsable de la communication interne, directement rattachée à la Direction générale, et la webmestre, rattachée au service de la coordination internet dépendant de la Délégation à la communication (externe), dont dépend également le site institutionnel www.bnf.fr. La mise en production des pages modifiées passe obligatoirement par l'un des membres du COPIL, garants de l'homogénéité du site. Les rédacteurs et le COPIL forment le comité de rédaction, qui se réunit tous les mois. La dynamique éditoriale de l'intranet est sous son entière responsabilité.

Le fonctionnement du réseau des contributeurs de « Biblionautes » est très proche, dans sa dynamique, d'une communauté de pratique : il est exclusivement composé de volontaires. La sélection des contributeurs se fait par co-optation au sein du comité, ou sur proposition d'un des membres du COPIL, les chefs de service respectifs n'ayant pas à

¹⁵⁸ McAfee, Andrew [25]. « Il ne suffit pas de leur donner un espace vide et de leur dire : 'Et bien utilisez-le, maintenant !' ».

¹⁵⁹ Demazière, Eve [51] J'ai pu étudier son fonctionnement lors d'un stage d'un mois, en immersion participative.

intervenir dans ce choix. Les projets de création ou de refonte de contenus sont à l'initiative du comité de rédaction, qui prend également en charge la réalisation.

Le comité de rédaction ne dispose d'aucun outil spécifique pour sa communication, autre que l'application Lotus Notes déployée dans l'entreprise pour la gestion documentaire et la messagerie interne. Le COPIL y a créé un groupe spécifique avec les modules d'agenda partagé, de partage de documents et de courrier électronique couplé à l'annuaire, pour mettre à disposition de tous ses membres les documents de l'intranet, organiser les réunions et communiquer par une liste de groupe. Les discussions ont lieu lors des réunions mensuelles, mais également à la cantine, par téléphone ou par courriel. Le COPIL, très attentif et réactif, accompagne chacun des membres dans sa mission et anime les réunions.

Voici maintenant les mesures prises par le comité de pilotage pour sélectionner, légitimer et valoriser les rédacteurs, tant auprès des salariés de l'entreprise que de l'encadrement. J'ai choisi de réunir ces bonnes pratiques en quatre grandes sections.

TRAVAILLER A LA VISIBILITE DE L'INTRANET « BIBLIONAUTES » ET DE SES CONTRIBUTEURS

- Tout nouvel arrivant à la BnF assiste à une formation d'une journée sur le système d'information et sur l'intranet (contenu, consultation, animation éditoriale). Le premier message qu'il reçoit sur sa messagerie interne lui indique l'existence de l'intranet et son URL d'accès, et fournit des liens vers les rubriques qui peuvent l'intéresser directement (comme le « dossier d'accueil du nouvel arrivant »).
- Le « dossier d'accueil des nouveaux arrivants » indique d'entrée de jeu : « Toute l'équipe de 'Bibliothécaires' vous souhaite la bienvenue à la BnF ! » (avec un lien vers la page du comité de rédaction). De même, le message d'accueil adressé par messagerie aux nouveaux arrivants est signé de l'équipe de « Bibliothécaires ».
- L'aide de l'intranet propose un lien vers une page intitulée « Comment est réalisé 'Bibliothécaires' ? ». Elle précise que la mise à jour est prise en charge par un comité de rédaction. Elle détaille son rôle, sa composition et son fonctionnement. Elle précise les modalités et la fréquence de mise à jour du site, une claire indication sur la charge de travail du rédacteur et sur la fiabilité éditoriale du contenu.

- Il y est précisé que tout salarié de la BnF peut proposer une information. « Vous souhaitez proposer des informations et des mises à jour ? La plupart des rubriques ont un correspondant responsable de la mise à jour et de l'ajout d'informations. Pour modifier ou compléter sa rubrique, il vaut mieux s'adresser à lui. En effet, il est à même de savoir si le document a sa place dans la rubrique, s'il n'est pas redondant, s'il doit être lié avec d'autres documents du site et si la validation hiérarchique pour publication est suffisante. » La page de présentation du comité de rédaction fournit la liste des contributeurs, leur photo, leur téléphone et adresse électronique ainsi que les contenus dont chacun est responsable, de sorte que tout lecteur de l'intranet sait à qui s'adresser.
- Chaque rubrique de l'intranet précise qui en est responsable, dans un pavé facile à trouver grâce à un pictogramme spécifique : « Contact : les remarques et les suggestions peuvent être adressées au responsable de la rubrique ». Sont ensuite indiqués les nom et prénom, téléphone et adresse électronique du contributeur.
- La page d'accueil de « Biblionautes » est mise à jour quotidiennement, et fournit sous forme de brèves toutes les actualités de l'entreprise. Les rubriques ont été déterminées, non pour refléter l'organisation de l'institution, mais pour répondre aux demandes des internautes : le site est donc clairement *user oriented*. Au nombre de quatre, ces rubriques proposent sur le mode transversal des informations institutionnelles, sur l'évolution professionnelle, sur la vie pratique et des informations de bibliothéconomie.

PROFESSIONNALISER LES CONTRIBUTEURS

- L'architecture de l'information a été imaginée et mise en place lors de la dernière refonte du site en 2003, par le comité de rédaction qui depuis la fait évoluer et l'enrichit. C'est le comité qui a piloté le projet et dialogué avec le prestataire. En ce qui concerne la charte graphique, il a sélectionné les deux meilleures propositions qu'il a soumis au choix ultime de la direction générale.
- Tout nouveau contributeur reçoit une formation de deux jours sur « devenir correspondant web » (présentation du web ; écrire pour le web) et deux autres jours sur Dreamweaver (formation technique). Ces formations dispensées à l'extérieur ont été personnalisées par le COPIL pour correspondre au mieux aux besoins en interne.
- Les pages modifiées sont examinées par la webmestre avant leur mise en production : lorsque elle décide d'apporter une correction à la page proposée par le contributeur, elle

lui explique la modification et en discute avec lui, jusqu'à approbation, avant la mise en production.

- Les propositions de création ou de refonte de contenu sont à l'initiative des contributeurs et sous la responsabilité du ou des contributeurs responsables de la rubrique. Ils constitueront un groupe de travail, si nécessaire, et définiront ses membres et ses processus, avec l'accompagnement du COPIL. Enfin, ils assureront la présentation de la nouvelle rubrique aux publics concernés. Tous les contributeurs apprécient la liberté dont ils disposent pour l'animation de leur rubrique : ils estiment qu'elle les dynamise et leur fournit le cadre d'un engagement personnel.
- Le projet de passage à un CMS a dès le début inclus le comité de rédaction. Le COPIL a expliqué la nécessité et les avantages d'un tel outil, décrit les changements futurs et montré les manipulations nécessaires à la reprise de textes ou à la création de pages.
- Tout contributeur a accès aux statistiques du site et de ses pages et a été formé à les lire et à les analyser.
- Les nouveaux venus sont accompagnés tout spécialement par le COPIL, pour les aspects techniques et rédactionnels. Ils se forment à l'histoire du site et à son évolution grâce aux réunions du comité de rédaction, en écoutant les conversations et les avis échangés. Ils ont toute latitude pour reprendre et enrichir le contenu de leur rubrique, après discussion au sein du comité de rédaction.

VALORISER LA CONTRIBUTION

- Le rédacteur est un « contributeur » : la dénomination met l'accent sur la participation, plus que sur les compétences rédactionnelles. Les termes utilisés pour définir les rédacteurs dans les différents textes décrivant « Biblionautes » sont éloquents quant à leur mission : « responsables de rubriques » ; « participent à l'évolution de l'intranet » ; « participent au comité de rédaction ».
- Il est prévu, dès que la technique le permettra, d'ajouter pour chaque rédacteur sa fonction de contributeur à la fiche personnelle accessible sur l'annuaire d'entreprise.
- Quand une information fait l'objet d'une brève en page d'accueil de l'intranet, la webmestre discute le texte de la brève avec le contributeur.
- Entre deux réunions du comité de rédaction, si une décision importante est à prendre, le COPIL envoie un courriel à l'ensemble du groupe, pour demande d'avis.

- Les contributeurs peuvent assurer eux-mêmes la présentation de l'intranet, soit aux nouveaux arrivants, soit lors de présentations extérieures.
- La mission de contributeur émane, non pas d'une position dans l'organigramme mais de la proximité à l'information, du dynamisme et du goût pour la communication. Chacun trouve sa mission « naturelle ». Ils sont tous volontaires. Lorsque le COPIL aborde un futur rédacteur, il lui laisse le temps de la réflexion. La mission n'est pas inscrite sur les fiches de poste, car elle dépend de la personnalité du contributeur. L'encadrement n'a pas le pouvoir de désigner un contributeur.
- Rapports avec la hiérarchie : lors de la prise de fonction d'un chef de service, l'importance de la communication interne qui lui incombe est soulignée ainsi que l'existence des rédacteurs de « Biblionauts » dont il doit favoriser le travail, s'il en a dans son service. Pour les créations et les refontes de contenus, les propositions élaborées au sein du comité de rédaction sont discutées avec la hiérarchie concernée, afin de l'impliquer dans la réflexion. A noter que, malgré ces précautions, il arrive que les relations du contributeur avec sa hiérarchie soient tendues : elle estime que la mission lui prend trop de temps ou peine à lui laisser la parole.
- Lors de l'intégration d'un nouveau contributeur, son responsable reçoit deux documents officialisant la mission : l'un décrivant « Biblionauts », l'autre décrivant « les missions du correspondant 'Biblionauts' ». Ce dernier met l'accent sur son autonomie et sa responsabilité. Si le contributeur le demande, une réunion avec son chef de service peut être organisée par la webmestre. Elle présentera l'intranet et la mission de rédacteur et insistera sur les moyens et l'assistance fournis au contributeur.
- Lorsqu'un manager passe au-dessus de son contributeur et propose un texte directement à la webmestre, cette dernière rappelle que toute mise en ligne doit être discutée avec le contributeur de manière à l'intégrer dans le circuit de circulation de l'information. De même, un chef de service ne saurait imposer un texte à son contributeur. Ce dernier a toute latitude pour le modifier, puisqu'il connaît le style et le vocabulaire utilisés sur l'intranet et est le garant de l'homogénéité éditoriale du site.
- Les bons résultats de la consultation de sa rubrique, connus grâce aux statistiques, peuvent être utilisés par le contributeur pour sensibiliser sa hiérarchie.
- Les comptes-rendus des réunions mensuelles du comité de rédaction et le bilan annuel sont envoyés à la direction générale et aux chefs de service. La webmestre peut y

ajouter de courts articles visant à former au web (analyses sur son évolution, les nouveaux outils, les nouvelles pratiques).

- La chargée de communication interne soumet directement les décisions importantes prises en comité de rédaction à l'accord de la direction générale, qui suit attentivement l'actualité du site et du comité de rédaction.

ANIMER LE COMITE DE REDACTION

- Le comité de rédaction est le lieu de la dynamique éditoriale : il discute des mises à jour effectuées, des projets en cours, des idées de nouveau contenu. Il rapporte les commentaires des collègues concernant l'intranet, étudie les statistiques de consultation pour faire « l'audimat » du site. Certains renouvellements périodiques de contenus sont abordés en discussion collective (« l'image du mois », la blague du 1er avril, les accès directs mettant en avant, en page d'accueil, des dossiers importants), ainsi que tout projet de nouveau contenu. L'organisation est collégiale, chacun discute des rubriques de tous : s'il n'y a pas consensus sur une décision, un vote à main levée est organisé.
- Le rôle d'animation du COPIL est apprécié car il arrive à maintenir une logique de projet permanente que les contributeurs trouvent très dynamisante.
- Le comité de rédaction propose et organise des événements suivant l'actualité de la BnF, accompagnant ainsi la vie de l'institution. Pour célébrer les dix ans du site de Tolbiac, par exemple, il a mis en ligne un gros dossier « historique », très apprécié des salariés, tout en relayant les festivités officielles.
- Le comité de rédaction organise, chaque automne, son pique-nique sur l'esplanade de Tolbiac. Depuis deux ans, l'ensemble des salariés y est convié. C'est l'occasion d'une détente festive. L'ambiance d'un comité de rédaction est animée et joyeuse, et les discussions témoignent d'un bon niveau de professionnels en communication par le web ¹⁶⁰.
- Le comité de rédaction veille à préserver l'organisation transversale initiale du site, et empêche la réapparition des silos ou des présentations par site géographique. De par la variété des fonctions de ses membres, c'est un bon représentant de l'institution.

¹⁶⁰ J'ai été invitée à assister au comité de rédaction du 23 mars 2007.

Le comité de rédaction de « Biblionautes » fonctionne comme une communauté de pratique, dont la mission est la mise à jour de l'intranet. Parmi les pratiques énumérées ci-dessus, certaines sont parfois difficiles à maintenir : mais l'organisation du comité de rédaction et la claire vision de sa mission éditoriale rend les contributeurs plus forts. Comme le disait l'une des contributrices interrogées : « On est meilleur à plusieurs. » En constante amélioration depuis 2002, l'intranet est désormais reconnu comme un formidable et indispensable outil de communication interne, au service direct des salariés et renforçant le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Je retiendrai deux idées de ces bonnes pratiques :

- ce n'est pas l'outil qui fait la communauté, mais la communauté qui utilise les outils à sa disposition pour faciliter une pratique existante par ailleurs ;
- le soutien, l'accompagnement et l'animation fournis par le COPIL, joints aux espaces de liberté de proposition et de décision dont il dispose, sont les ingrédients nécessaires à la dynamisation d'un groupe que motive une pratique aux résultats bien concrets.

Ces méthodes de travail sont sans doute spécifiques à l'animation d'un intranet, mais je pense qu'un certain nombre d'entre elles peuvent être reprises dans le cadre d'un site public, en particulier la mise à disposition du réseau web d'un champ de réflexion et d'action dynamisant. Le webmestre qui anime le groupe peut alors s'appuyer sur eux pour une mise à jour de qualité. La fonction d'animateur du réseau web complète ainsi, avec la sélection, l'accompagnement et la professionnalisation des rédacteurs, la mission du webmestre soucieux des aspects éditoriaux.

4.3.4 Le rôle du webmestre : animer et valoriser le réseau

Tordons une dernière fois le cou à l'idée que l'application informatique est la clé du succès d'une communauté active : « *This community is supported by an ecosystem of web sites that share content and relationships using technologies that make group collaboration an almost effortless extension of individual workflow.* »

I have yet to experience effortless collaboration. [...] I have experienced enjoyable and fun collaboration. I have endured miserable collaboration. But it has never been effortless. This is because collaboration asks us to go beyond our selves and commit to others as well.

I worry about creating utopian dreams that collaboration becomes effortless because of tools and technology. Collaboration will become easier when people shift towards a cooperative value set. When they

*are willing to slow down for the group, rather than simply running on their own individual cycles. When they can find a connection of shared values or goals. Tools will help – YES. But they come second after people and their processes. »*¹⁶¹

Au vu des exemples décrits précédemment, on aura compris qu'un réseau dynamique requiert l'effort de tous, en particulier du webmestre. De même qu'il n'y a pas d'application miracle pour dynamiser la coopération, il n'y a pas de forme canonique pour organiser le réseau web ; on peut s'inspirer des activités typiques aux communautés de pratique, même si le principe n'est pas applicable à la lettre.

Le rôle principal du webmestre est ici celui d'animateur, et il y consacrera une partie non négligeable de son temps. Le CEFRIO insiste : « l'animation est primordiale : il n'y a pas de communauté vivante sans animateur, un communicateur authentique au service des autres », et liste les défis à relever qui expliquent ce besoin d'un animateur :

- « susciter la motivation des participants pour le projet ou l'entreprise commune, notamment par l'engagement constant de l'animateur ;
- mettre en place une forme de reconnaissance de la participation des individus, surtout si l'on veut qu'ils y consacrent du temps [...] ;
- les participants doivent disposer de suffisamment de temps (idéalement sur les heures de travail, si l'objet d'apprentissage est lié au travail) afin de coopérer et de faire des apprentissages significatifs. »¹⁶²

¹⁶¹ White, Nancy [27] « L'interaction de cette communauté repose sur un écosystème de sites web qui partagent du contenu et des relations, en utilisant les technologies qui transforment la collaboration de groupe en un prolongement naturel du travail de chaque individu. »

Je n'ai encore jamais vu mettre en pratique une collaboration spontanée. J'ai vécu des collaborations agréables et amusantes. J'ai souffert de collaborations difficiles. Mais ça n'a jamais été sans effort. Ceci, parce que la collaboration nous demande de nous sortir de nous-mêmes, et de prendre aussi les autres en considération.

Je trouve inquiétant que l'on suscite le rêve utopique que la collaboration peut être sans effort grâce aux outils et à la technologie. La collaboration deviendra plus facile lorsque les gens évolueront vers un système valorisant la coopération. Si les gens veulent bien se modérer pour le groupe, plutôt que de fonctionner tout seul. S'ils parviennent à établir un rapport de valeurs et de buts partagés. Les outils aideront - oui. Mais ils ne viennent qu'ensuite, après les gens et leurs organisations. »

¹⁶² CEFRIO [44].

L'attitude coopérative doit être l'un des moteurs de la création du réseau web. Réunir les rédacteurs pour favoriser la collaboration et l'apprentissage collectif, tel est le leitmotiv de la communauté. Serge Levan, consultant en travail collaboratif, explique : « On augmente les chances de réussite lorsque le collectif de travail est capable d'énoncer un objectif clair et partagé par la (grosse) majorité des membres (et pas simplement par une minorité de dominants). Je ne dis pas 'Il faut qu'il existe un objectif...'. Je dis que le collectif doit savoir, par lui-même, formuler la finalité qui va légitimer son existence et qui va déterminer son processus de travail collaboratif. »¹⁶³

On fixera au réseau comme objectif principal de devenir un lieu de réflexion, d'entraide et d'action, avec pour but celui de faire progresser ensemble le portail web de l'entreprise. Le webmestre doit savoir s'appuyer sur ce réseau, et non le diriger. Il sait s'ouvrir et ouvrir le portail aux interventions des rédacteurs, à leurs idées, à leurs propositions, à leurs projets. D'ailleurs, Internet étant ce qu'il est, vaste et en constante mutation et évolution, il est possible qu'au sein du comité web se trouvent des rédacteurs plus pointus que lui sur certains sujets. Les missions du webmestre en tant qu'animateur sont les suivantes :

- **encourager la coopération** chez les rédacteurs et leur fournir un espace d'entraide et d'apprentissage collectif,
- **légitimer le réseau web** afin que les rédacteurs obtiennent le temps et les moyens de communiquer,
- **être à l'écoute du réseau** et instaurer une pratique permettant au dynamisme généré de faire progresser le portail web.

Voyons quelques bonnes pratiques. Tout d'abord, le webmestre met en place le réseau. Il utilise le statut conféré par sa mission pour obtenir moyens et ressources : il fait installer les applications collaboratives du groupe¹⁶⁴. Pour amorcer la base de connaissances et offrir aux rédacteurs une bonne raison de s'y rendre, il dépose sur l'espace réservé au réseau web les documents de référence du site, les chartes (éditoriales, techniques, graphiques), les manuels d'utilisation de l'application de mise à jour, les pense-bêtes opérationnels qu'il a pu rédiger auparavant.

¹⁶³ Levan, Serge [31]

¹⁶⁴ Pour la sélection de l'application, cf. « Des outils au service de la coopération »

En participant aux échanges, le webmestre veille à ce que les problèmes concrets posés sur la liste de discussion trouvent leur solution (ce n'est pas forcément lui qui fournit toutes les réponses). Problèmes et réponses peuvent faire l'objet d'une FAQ, ou d'une série de documents rédigés, pour capitaliser la connaissance. Cette base de connaissances doit être clairement organisée et régulièrement enrichie.

La communauté des rédacteurs web étant le lieu de la formation et de l'échange, le webmestre profite donc du réseau pour diffuser les connaissances prévues dans la formation du rédacteur. Il propose en ligne des thèmes de discussion, par exemple sur le thème de l'efficacité de la communauté de pratique du réseau web : les rédacteurs arrivent-ils à dégager le temps de la participation ? Y trouvent-ils de l'aide pour leurs problèmes ? Y partagent-ils des connaissances ?

En tant que coordinateur, le webmestre rédige des synthèses, relance sur des engagements, s'assure que les décisions prises en commun sont bien réalisées. Il propose l'organisation d'événements en guise de rituels pour souder la communauté. Il rédige des bilans, mensuels ou annuels, auxquels chacun peut apporter sa contribution, son ressenti, afin que le réseau web puisse apprécier sa propre évolution. Il favorise l'expression et les contacts, s'enquiert des absents, met à l'aise les timides. Toutes ces actions visent à encourager la participation et à intégrer de nouveaux membres.

La croissance du groupe et son renouvellement est la conséquence de la visibilité du réseau web : s'il est connu, sa mission précisée, s'il est apprécié pour son dynamisme et ses réalisations, il peut attirer de nouveaux membres. Le bouche à oreille fonctionnera, on misera sur la co-optation par les membres, le webmestre assurera la promotion de la communauté, il identifiera et recrutera lui-même les membres potentiels.

En ce qui concerne le novice, il a besoin d'un temps d'acclimatation pour connaître sa mission de rédacteur, tout d'abord, mais aussi les pratiques du réseau web, les avantages à y participer et la dynamique interne. Il comprendra rapidement les avantages de son appartenance au réseau, en terme d'accès aux connaissances nécessaires et de soutien. On n'exigera pas de lui qu'il s'exprime immédiatement, car il lui faudra un certain temps avant de participer, et l'écoute amicale des anciens pour prendre confiance et proposer ses idées. A l'animateur de l'encourager, et de favoriser sa prise de parole.

Il importe que le réseau puisse exercer ses talents sur des réalisations, ce qui lui assure également une excellente visibilité. Le webmestre propose régulièrement à tous des pistes

de réflexion concernant l'évolution du portail. Saisissant les bonnes idées, il réalise les projets qui en sont issus avec le réseau. Son rôle est ici de préserver l'homogénéité du site et le cadre commun (organisation éditoriale, charte graphique, technique et ergonomique...).

Le webmestre a aussi une fonction de valorisation du comité vers le reste de l'entreprise, puisqu'il lui faut obtenir la légitimation de la participation des individus et l'allocation de temps. Le CEFRIO fait à ce sujet une toute première recommandation aux dirigeants qui mettent en place une communauté de pratique ¹⁶⁵ :

« Recommandation 1 – Vision, légitimité, engagement

Les directions d'organisations s'engageant dans les nouveaux modes de travail et de collaboration doivent être conscientes des impacts de l'implantation de communautés de pratique virtuelles sur leur organisation et agir de façon cohérente envers celles qu'elles mettent sur pied. Elles doivent, entre autres, clarifier et soutenir constamment :

- leur vision stratégique en gestion des connaissances ;
- la légitimité des communautés de pratique ;
- leur engagement ;
- la disponibilité continue des ressources.
- favoriser des attitudes positives chez les membres ;
- considérer les enjeux d'ordres technologique et politique. »

Dans ses relations avec les encadrants des rédacteurs, le webmestre doit rassurer et prouver que le temps que le rédacteur web consacre à la communauté est profitable à sa mission. Etienne Wenger explique pourquoi certains encadrants ont encore parfois du mal à mesurer l'intérêt de la participation à une communauté et pourquoi la mesure du succès est difficile : « *Leaders intuitively recognize the benefit of developing people's capabilities. That said, most have difficulty understanding the value of communities. For one thing, the effects of community activities are often delayed. For another, results generally appear in the work of teams and business units, not in the communities themselves. And it's often hard to determine whether a great idea that surfaced during a*

¹⁶⁵ CEFRIO, op. cit.

community meeting would have bubbled up anyway in a different setting. Such complexity makes it very difficult for managers to assess the value of communities. »¹⁶⁶

Au cours des chapitres précédents, j'ai montré comment la mission du collaborateur pouvait et devait être valorisée aux yeux de son encadrement. Allouer du temps au rédacteur pour participer aux activités du réseau web est l'une des conséquences ultimes et logiques du processus de reconnaissance. Le temps est la ressource la plus précieuse que l'entreprise puisse accorder aux membres du réseau web. Or, la participation au réseau web requiert du temps : celui de consulter les conversations, de réfléchir pour apporter une participation de qualité ou donner son avis, de venir aux réunions. Ces opérations s'ajoutent aux tâches de la mission principale du rédacteur : s'il a compris lui-même les bénéfices qu'il en retire, ce n'est peut-être pas le cas de sa hiérarchie. Lors de mon analyse de la communauté des innovateurs de la Poste¹⁶⁷, le problème du manque de temps est l'un des freins qui est apparu le plus souvent : il était ressenti comme personnel mais pouvait aussi découler de la pression de la hiérarchie directe. Mais le temps passé à participer au réseau web est du temps économisé dans la pratique de la mission de rédacteur, et est source d'innovation et de proactivité.

Pour diffuser cette idée dans l'entreprise, le webmestre doit communiquer sur les bénéfices liés à l'appartenance au réseau et construire la légitimité de la communauté (et des individus au travers de la communauté). Pour cela, il maintient le lien avec le parrain et avec la hiérarchie de l'entreprise et des rédacteurs par le biais des comptes-rendus de réunion ou du bilan annuel. Il décrit les succès du réseau en conjuguant le bilan du réseau web et celui du portail, ou réunit des *success stories*, des exemples de discussions internes à la communauté ayant mené à une amélioration du portail.

La reconnaissance s'établira également sur la qualité du dialogue et de l'écoute entre le manager et son rédacteur. L'insertion de l'activité de participation au réseau web dans l'entretien d'évaluation annuel est une bonne occasion d'échanges entre les deux personnes.

¹⁶⁶ Wenger, Etienne, Snyder, William M., [48]. « Les dirigeants sentent intuitivement l'intérêt qu'il y a à accroître les compétences du personnel. Ceci étant, la plupart ont de la difficulté à comprendre la valeur ajoutée des communautés de pratique. D'une part, les effets du travail des communautés ne sont pas immédiats. D'autre part, les résultats sont visibles généralement dans l'activité des équipes ou des centres de profit, et n'apparaissent pas dans les communautés. Et c'est parfois difficile de déterminer si une grande idée qui est apparue pendant une rencontre de communauté aurait pu, ou non, éclore dans un autre type de collectivité. Une telle complexité rend très délicate pour les dirigeants la mesure réelle de la valeur d'une communauté. »

¹⁶⁷ Demazière, Eve [50]

Nous l'avons vu, dans les chapitres précédents : l'efficacité de la mise à jour décentralisée peut buter sur des freins d'origine organisationnelle. Je vous propose, en guise de conclusion, une liste résumée des bonnes pratiques de la dynamisation éditoriale, autour des missions des rédacteurs et du webmestre.

5. LE GUIDE DE BONNES PRATIQUES

Voici, en guise de conclusion, un guide de bonnes pratiques. Les bonnes pratiques sont des méthodes, des processus, qui, parmi d'autres, sont estimés particulièrement efficaces et adaptés à l'obtention d'un résultat de qualité, pour un besoin précis, dans des circonstances données. Les bonnes pratiques que je vais lister ici sont directement issues de la réflexion menée au cours des chapitres précédents, au cours desquels j'ai abordé les écueils, les freins et les erreurs d'appréciation qui peuvent perturber le bon fonctionnement d'un processus de mise à jour décentralisé. J'ai recensé les points où des efforts d'acculturation, de sensibilisation et de formation sont nécessaires et j'ai proposé des pistes pour optimiser le processus. Le guide des bonnes pratiques en est donc un condensé opérationnel.

Elles concernent principalement l'humain : les directions, que l'on veillera à impliquer dans la communication web, et les rédacteurs, qu'il conviendra de professionnaliser. Ces actions incombent au webmestre, dont la mission a évolué. Il assure désormais, en sus de ses activités traditionnelles, la dynamisation éditoriale : optimiser la mise à jour et l'évolution des contenus du portail par la dynamisation des différents acteurs du processus éditorial.

Ce guide de bonnes pratiques intéressera, dans l'entreprise ou dans l'institution, la direction générale, les différentes directions s'exprimant sur le portail web ou sur l'intranet, les rédacteurs, le webmestre, le service des ressources humaines ; il reste valide dans le cas où un prestataire extérieur est chargé de la conception et de la réalisation du site.

5.1 Bonnes pratiques de la dynamisation éditoriale

5.1.1 L'implication de la direction générale, des directions

LA COMMUNICATION PAR LE WEB EST UNE MISSION IMPORTANTE, SOUTENUE PAR LA DIRECTION GENERALE

Seule la direction générale peut mobiliser les moyens et les ressources nécessaires à la mise en place et la mise à jour d'un portail web, tant en ce qui concerne le déploiement de ressources logicielles complexes, chères et qui engagent sur le long terme, que par l'attribution par les services des ressources en personnel et en temps nécessaires à la mise à jour.

L'élaboration d'un plan global de communication web nécessite de faire collaborer l'ensemble des directions, une dynamique qui sera au mieux menée sous l'égide de la direction générale. De même, le choix de l'application activant le portail ne peut être laissé à l'appréciation d'un seul service ou des seuls techniciens. Un tel projet nécessite une réflexion commune sur les fonctionnalités nécessaires à tous, et doit plus particulièrement intégrer aux critères de choix les pratiques des rédacteurs, en prenant en compte la maîtrise d'usage. La phase d'accompagnement au déploiement de l'application et du portail qui en découle s'adresse à l'ensemble de l'entreprise, acteurs comme lecteurs du web.

La direction générale met l'accent sur l'importance de l'information « froide », celle qui construit la réputation d'un site par son exhaustivité, la simplicité de son accès, sa fraîcheur et sa fiabilité. Elle soutient la mise en place d'un circuit de production et de validation permettant une grande rigueur de gestion et l'apport nécessaire en ressources humaines.

LES DIRECTIONS ACCOMPAGNENT LEUR COMMUNICATION SUR LE WEB

Avec le web, la communication est désormais décentralisée : elle doit être prise en charge par chacune des directions de l'entreprise.

Ce sont les directions qui définissent et accompagnent les informations concernant leur service proposées sur le portail de l'entreprise. Pour cela, elles doivent comprendre les principes de la communication par le web et accompagner leurs propres informations, en veillant à la mise en place d'un circuit de mise à jour et de validation efficace.

Des formations spécifiques à la communication par le web leur sont proposées. Le but est de les sensibiliser à la complexité de l'élaboration d'un plan de communication web efficace, qui doit être personnalisé et nécessite forcément leur collaboration. Elles sont alors capables d'accompagner leur site et leur rédacteur, voire d'effectuer une veille efficace sur le web dans leur métier.

Le webmestre leur présente l'ensemble du portail de l'entreprise de manière à promouvoir une culture interne de la transversalité et de la complémentarité. Il leur explique l'importance des chartes technique, graphique et rédactionnelle pour garantir l'accessibilité, l'homogénéité et l'ergonomie du site, de manière à ce qu'elles en connaissent les mécanismes et en comprennent la nécessité.

Un bilan mensuel du portail ou de l'intranet leur est envoyé pour exposer les nouveautés, les projets en cours et les statistiques de consultation munies de leur grille de lecture.

Acculturation au web et connaissance du portail de l'entreprise permettent qu'elles sachent au mieux accompagner l'insertion de leurs informations dans le portail commun, puis suivre leur évolution.

5.1.2 La maîtrise d'usage

LE SITE WEB ET L'INTRANET D'ENTREPRISE SONT DES OUTILS INDISPENSABLES QUE TOUS CONNAISSENT ET PRATIQUENT

L'utilisation efficace d'une communication utile est le premier pas vers l'implication de tous dans la mise à jour du site. Fournir de l'information, en interne ou à l'extérieur, est l'un des moteurs de l'efficacité de l'entreprise : pour beaucoup de salariés, communiquer par le web est une prolongation naturelle de leur mission.

Chacun doit pouvoir trouver rapidement l'information dont il a besoin et être convaincu que le site web de l'entreprise est un outil fiable et utile. Des formations à l'utilisation du portail public et de l'intranet sont organisées pour tous, à commencer par les nouveaux arrivants. Ces formations peuvent être personnalisées, par public, selon les besoins, les outils et les contenus disponibles.

On soigne l'accompagnement au changement : les projets de refonte, les grandes nouveautés sont expliqués à l'ensemble des salariés, en prenant soin de préciser les buts, la

méthode, les conséquences et les changements effectués. Une attention particulière est portée à l'information des directions impactées par les changements (responsable, rédacteur et informateurs).

L'APPLICATION DE MISE A JOUR DU SITE WEB TIENT COMPTE DES PRATIQUES DES REDACTEURS ; ELLE EST ADAPTEE A LEURS CAPACITES ET A LEURS BESOINS

Les rédacteurs doivent pouvoir se concentrer sur les aspects éditoriaux grâce à une application de mise à jour simple et adaptée.

Lors du choix d'une application, on inclue les rédacteurs en prenant en compte leurs besoins et leurs pratiques. On veille à ce que les processus de modification du contenu ou de son architecture soient simples, afin de fournir aux rédacteurs la plus grande autonomie possible. Les procédures sont rédigées par le webmestre, elles sont claires et disponibles ; leur étude fait partie de la formation du rédacteur.

Le processus de validation éditoriale (*workflow*) établi entre le rédacteur et sa hiérarchie doit pouvoir s'adapter aux différents cas de figure, selon les modalités fixées par le responsable pour les étapes de proposition et de vérification des mises à jour. Son paramétrage est simple et documentée, ainsi que sa modification. On tend à la simplification du circuit.

LES REDACTEURS MAITRISENT L'APPLICATION DE MISE A JOUR DU SITE WEB

Afin de pouvoir se consacrer pleinement au contenu, les rédacteurs ne doivent pas être préoccupés par l'aspect technique de la mise à jour.

La formation à l'application de mise à jour fait partie de la formation dispensée aux rédacteurs ; ils savent où trouver la documentation nécessaire. Des fiches simples, accessibles en ligne, soutiennent la formation personnalisée faite en présentiel.

L'accompagnement au changement concernant l'application inclut au premier chef les rédacteurs. Lors du déploiement d'une nouvelle version de l'application, les rédacteurs sont informés du projet : ils connaissent les avantages, ont pu les voir à l'œuvre, ont été formés aux nouveautés et sont prévenus de la date de déploiement. La documentation est constamment à jour et disponible.

En cas de problème avec l'application, les rédacteurs disposent d'une documentation leur permettant de faire face. Ils savent à qui s'adresser s'ils ne peuvent s'en sortir seuls. Ils sont formés à la résolution de difficultés mineures. En cas de problème majeur, ils savent à

qui s'adresser et comment rédiger leur message d'alerte. Leur appel vers le service d'aide aux utilisateurs (*helpdesk*) est prioritaire et bénéficie d'une aide personnalisée. Les membres du *helpdesk* ont toute l'information nécessaire pour accélérer la résolution de la panne ; ils ont été eux-mêmes formés à l'application, peuvent trier les problèmes et savent à quel technicien du service informatique signaler chacun d'eux (réseau, système, base de données...). Les pannes informatiques impactant le processus de mise à jour du portail sont immédiatement notifiées au webmestre et à l'ensemble des rédacteurs.

TOUTE APPLICATION DEPLOYEE EN INTERNE FAIT L'OBJET D'UNE ASSISTANCE A MAITRISE D'USAGE

Qu'elles soient « métiers », de communication ou d'information, les applications web utilisées par l'entreprise sont indispensables et tous les salariés doivent en maîtriser l'usage.

Les applications web ne sont ni « simples », ni « intuitives » : toutes nécessitent d'être enseignées et documentées, jusque dans les mises à jour. Prévoir des formations simples, adaptées aux utilisateurs. Un accompagnement à l'usage est systématiquement organisé, même pour les applications réputées acquises comme la messagerie électronique, ou celles réputées intuitives comme les applications de type 2.0 ou coopératives.

Dans ce dernier cas, on accompagne plus particulièrement les usages sociaux : constitution de la communauté, objectif et dynamique, formes des échanges.

On complète les séances réalisées par le formateur par des fiches pratiques en ligne et un service d'assistance aux utilisateurs disponible et compétent. Ce même service pourra, avec les questions les plus souvent posées, alimenter une base de documentation type FAQ ou des fiches pratiques.

5.1.3 La conception des sites web

LA DIRECTION DU SERVICE EST ACTIVE DANS SON PLAN DE COMMUNICATION WEB

La définition initiale et l'organisation des contenus mis à disposition sont au mieux réalisés par la direction concernée puisqu'elle connaît bien son service et ses missions, et en collaboration avec le webmestre.

L'implication dans le projet de création ou de refonte de ses pages permet à la direction de comprendre les bénéfices du web pour le service qu'elle dirige et d'accompagner l'évolution de son site. Elle s'associe à la méthode mise en place par le webmestre.

Elle participe elle-même au projet ou suit attentivement ses phases ; elle met à disposition les ressources nécessaires en temps et en personnel. Elle constitue, accompagne et soutient l'équipe du projet ; elle suit attentivement les différentes étapes de conception et de réalisation. Elle est réactive lors des phases de validation ou quand une décision importante doit être prise.

Elle est consciente que la communication de son service, pour être efficace, doit s'insérer dans la communication globale de l'entreprise, selon les chartes graphiques, éditoriales et techniques en vigueur pour tous. Elle s'appuie sur le webmestre pour l'intégration optimale de ses pages dans le portail commun, et se concentre sur la définition de ses propres contenus.

LES SITES OU PORTIONS DE SITE D'UN SERVICE SONT CONÇUS ET REALISES GRACE A UNE METHODOLOGIE DE GESTION DE PROJET, AVEC LA PARTICIPATION DU REDACTEUR

La réalisation d'un site ou d'une portion de site doit être menée de manière professionnelle selon la méthode mise en place par le webmestre et avec une équipe de projet dynamique issue du service.

Le webmestre gère toute conception ou refonte d'ampleur comme un projet. Il met en place avec le chef de service l'équipe du projet, qui, pour être efficace sur le long terme, comprend la direction et le rédacteur. On peut y inviter les principaux informateurs, ceux qui sont à la source de l'information. Le webmestre veille à ce que l'ensemble du service soit périodiquement informé de l'état d'avancement du projet : ainsi, la mise en place du réseau d'informateurs nécessaire au rédacteur se fera plus naturellement.

Le webmestre réalise la documentation du site et la remet au rédacteur afin que celui-ci la fasse vivre en ajoutant les modifications majeures qu'il apporte au site, au fil du temps.

Il suscite la participation du rédacteur aux réunions du projet, écoute et prend en compte ses propositions, utilise sa connaissance du service, le forme à la communication par le web et aux mécanismes de ses propres pages et du portail d'entreprise. Il le fait participer aux tests-utilisateurs.

Un rédacteur ainsi formé pourra, s'il quitte le service, aider à la sélection de son remplaçant et à la transmission de ses connaissances et de ses pratiques.

LE REDACTEUR EST RECONNU PAR SA DIRECTION COMME UN ACTEUR ESSENTIEL DE SON SITE

C'est lui qui, sur le long terme, sera la force d'animation des contenus qu'il met à jour : cette tâche doit être intégrée dans son emploi du temps.

Le rédacteur chargé de la mise à jour est désigné dès le démarrage du projet de site web : en travaillant avec lui au sein de l'équipe projet, la direction apprend à lui faire confiance, à l'écouter et à tenir compte de ses propositions.

La participation de la direction au projet de son site web lui permet de mieux appréhender ses besoins en actualisation. Lors de la sélection des contenus, l'équipe du projet calcule le temps nécessaire au rédacteur pour la réalisation de chacun des textes, en terme de création, de récupération ou de mise à jour des textes. La direction s'informe des mécanismes de mise à jour. Elle possède ainsi un panorama exact et précis de la charge de travail que représente pour son rédacteur la mise à jour de son site, et est donc en mesure de lui allouer le temps nécessaire à un travail de qualité.

La direction établit avec le rédacteur les étapes de validation de l'information et prend soin de les simplifier, dans un climat de confiance et d'appui mutuels.

La direction est consciente du soin et du temps nécessaires à la mission de rédacteur. Elle sait que des circuits internes sont à mettre en place pour que l'information arrive rapidement au rédacteur ; elle aide le rédacteur à les dynamiser ou les relance lors des réunions de service, par exemple.

Lors de la mise en production du nouveau site, la direction doit avoir un panorama clair de ce que le rédacteur peut et ne peut pas faire sur le site. Elle sait estimer l'ampleur d'une modification demandée, en terme de charge de travail, et quels projets de refonte ou de création de contenu nécessitent l'accompagnement du webmestre.

5.1.4 La mission et les activités du rédacteur

Le rédacteur met à jour l'information existante dans les délais nécessaires, en préservant l'architecture informationnelle, technique et visuelle de ses pages. Il gère le cycle de vie des documents. Il propose de nouveaux contenus ou des réorganisations, selon les informations qu'il récolte ou les besoins qu'expriment les utilisateurs du site. Le plus souvent, c'est sur lui que repose la dynamique du site : quel que soit le nombre de pages, son attention est mobilisée en permanence.

Le rédacteur rédige un agenda strict de mise à jour et s'y tient. Il anticipe les tâches à accomplir et prépare les documents. Il connaît l'émetteur de chaque information et met en place son propre réseau d'informateurs, le relance si besoin et lui communique les procédures de transmission de l'information (forme, fréquence, validation).

Il est attentif à l'évolution du service auquel il appartient et prend l'initiative de compléter, d'enrichir ou de modifier les contenus à sa charge. Il peut être force de proposition pour de nouveaux contenus qu'il sait intégrer dans l'architecture informationnelle existante.

Il suit l'évolution du portail de l'entreprise pour éviter les répétitions d'information ou compléter les siennes en fournissant des liens transversaux, de site à site, de service à service. Il contacte d'autres rédacteurs pour les échanges de liens, en veillant à leur validité.

Il organise son travail de manière à accorder l'attention nécessaire à sa mission de rédacteur, souvent secondaire sur sa fiche de poste. Il met en place avec sa hiérarchie un processus de validation le plus efficace possible.

Le rédacteur maîtrise l'équilibre entre le texte et l'illustration et connaît les possibilités de mise en page qu'offre la charte graphique du portail. Il a des notions de droit du web et de l'image. Il adapte son style et les textes qu'on lui fournit aux particularités de l'écriture pour le web ; il sait rédiger, découper des textes, corriger et au besoin *rewriter* les textes qu'il reçoit.

Il échange constamment avec le webmestre dans une relation de mutuelle confiance ; il prend contact avec d'autres rédacteurs, pour échanger de bonnes pratiques.

Il manipule avec aisance l'application de mise à jour, et se tient au courant des dernières versions.

Il peut effectuer une veille sur des sites proches du sien ou de sa profession ou sur le web en général.

5.1.5 La sélection des rédacteurs

Le soin éditorial, le « réflexe web », sont le résultat chez le rédacteur d'un ensemble de compétences initiales, de goûts et de dispositions. Pour pouvoir professionnaliser plus tard, il faut d'abord bien choisir.

On choisit le rédacteur pour son goût pour la communication, sa proximité avec l'information, ses connaissances du métier, son intégration dans le service, ses capacités à mobiliser ses informateurs et sa sensibilité aux utilisateurs.

Il possède un style correct, efficace, et une excellente orthographe.

L'intérêt pour le web et Internet et une bonne pratique des outils informatiques et communicationnels sont un plus. Goût pour l'autonomie et capacité d'initiative sont importants.

Le webmestre fournit aux salariés et aux directions un descriptif de la mission et des compétences requises, ainsi que du temps nécessaire (mise à jour, formation, échange). Il y détaille l'assistance et les moyens que lui-même fournit aux rédacteurs.

Le choix peut s'effectuer sur proposition de la hiérarchie ; celle-ci prend en compte la charge de travail supplémentaire dans l'emploi du temps du rédacteur. Le volontariat est également une excellente base de sélection.

La sélection est validée après un entretien avec le webmestre.

5.1.6 La formation des rédacteurs

La formation des rédacteurs munis des qualités mentionnées ci-dessus est essentielle. Elle demande au webmestre un accompagnement personnalisé constant, dans un contexte de respect et d'ouverture qui favorise la prise d'autonomie du rédacteur.

Il est important que le rédacteur ait la volonté et le temps de se former et de progresser : c'est la condition indispensable à sa prise d'autonomie et à l'établissement d'une relation de confiance avec le webmestre.

La formation du rédacteur travaille à faire de la mise à jour du site web la concrétisation de sa mission d'information. Elle met l'accent sur l'importance pour l'internaute de l'information froide : exhaustivité, fiabilité et fraîcheur sont les trois qualités sur lesquelles doit veiller le rédacteur pour fidéliser son lecteur.

La formation à l'utilisation de l'outil de mise à jour est une étape nécessaire mais insuffisante. Au-delà de la simple manipulation, elle aborde les mécanismes techniques mis en œuvre de manière à ce que le rédacteur soit en mesure de rédiger un message utile lorsqu'il doit signaler une panne informatique.

La formation principale est la compréhension éditoriale du site dont il s'occupe, de ses composantes, de ses mécanismes et de ses besoins en mise à jour. L'étude de la documentation rédigée au cours du projet est indispensable : cahier des charges, chartes techniques, graphiques et éditoriales, architecture informationnelle. Le site devra également être replacé dans le contexte global du portail d'entreprise, tant éditorial que graphique, avec l'étude des chartes rédactionnelle, graphique et technique communes.

Au-delà, une formation professionnalisante portera sur les multiples facettes de la communication par le web :

- **introduction aux grands principes d'Internet** (les machines, l'interopérabilité, l'accessibilité, la sécurité), **aux métiers de la DSI** (fonctions et obligations : cohérence, sécurité, maintenance) **et au système d'information spécifique** à l'entreprise,
- **les composantes d'un site web** : architecture informationnelle, charte graphique, technique, ergonomie, interaction entre les contenus (liens hypertextes),
- **les qualités d'un site web** : exhaustivité, fiabilité et fraîcheur de l'information, présentation rigoureuse des pages et des contenus, liens hypertextes irréprochables, excellente orthographe ; si le portail de l'entreprise respecte les standards tels que ceux de l'accessibilité, ils seront soigneusement étudiés, de manière générale et dans leur impact sur le travail du rédacteur,
- **l'écriture pour le web**,
- **l'interaction avec les internautes** : répondre à un courriel, animer un forum, prendre contact par messagerie électronique, analyser les statistiques de consultation,
- **l'organisation des étapes** de la mise à jour : préparation des contenus, validation, réalisation des pages, relecture, *workflow* de mise en production, tests.

La participation du rédacteur au projet du site est déjà une excellente occasion de le former. L'étude des utilisateurs durant les tests de conception l'ouvre à la diversité des usages et des manipulations.

La documentation du site doit être tenue à jour pour qu'un remplaçant puisse s'informer sur sa genèse, ses buts, ses moyens. Titulaire et remplaçant doivent avoir le temps d'étudier ensemble les mécanismes spécifiques mis en place par le titulaire.

Au-delà des formations nécessaires à la mission de rédacteur, il est important de maintenir les rédacteurs informés sur les grandes tendances du web et d'Internet, pour susciter chez eux une veille efficace.

Les formations concernant le site dans sa dimension éditoriale et le paramétrage de l'application de mise à jour ont lieu en face à face, webmestre et rédacteur ; les formations plus générales s'effectuent en groupe réunissant les rédacteurs, pour favoriser l'échange. Elles peuvent être faites soit en interne et assurées par le webmestre, soit en externe : on veille dans ce cas à les personnaliser selon les processus déployés dans l'entreprise. Les formations externes sont incluses dans le plan de formation du rédacteur.

On proposera que les rédacteurs visitent d'autres sites, s'inscrivent à des listes de discussion, effectuent une veille sur le thème de leur choix. La présentation des expériences des uns et des autres est un moment très enrichissant de la formation.

5.1.7 Reconnaissance, écoute et valorisation des rédacteurs

La mission du rédacteur est complexe et nécessite de nombreuses compétences. S'il est apprécié et écouté, il peut développer réactivité et autonomie et devenir force de proposition, un atout majeur pour les pages qu'il anime, et plus généralement pour le portail.

LE REDACTEUR EST RECONNU COMME RESPONSABLE DES PAGES DONT IL S'OCCUPE

Il est connu au sein de son service comme le responsable de la mise à jour du site et c'est lui que l'on sollicite directement, pour cette tâche. Son nom est donné sur les pages dont il s'occupe : il peut ainsi établir un contact direct et personnel avec les internautes. Les autres salariés lui communiquent des informations susceptibles de compléter son contenu. Il collabore avec les autres rédacteurs. Les anglophones parlent de *building ownership*¹⁶⁸ : il s'agit que le rédacteur lui-même – et le reste de l'entreprise – sente qu'il est responsable de ses pages.

Sur le portail, une page décrit la décentralisation comme le principe de mise à jour. Elle fournit la liste des rédacteurs, avec pour chacun ses coordonnées et les contenus dont il est responsable.

¹⁶⁸ Littéralement « construire l'appartenance ».

Si le webmestre estime que des modifications sont nécessaires sur les pages du rédacteur, il en discute avec lui : c'est un temps de formation, d'échange et de coopération.

Le chef de service demande à être tenu au courant de l'évolution du site, des statistiques de consultation, des projets. Cette présentation peut se faire au cours des réunions de service pour que tous en profitent.

LA COMPLEXITE DE SA TACHE, SES RESPONSABILITES ET SES COMPETENCES SONT RECONNUES ET VALORISEES

Un descriptif des tâches de la mission de rédacteur est rédigé par le webmestre et diffusé aux rédacteurs et à leur hiérarchie respective.

Le responsable du rédacteur connaît les spécificités de la communication par le web et sait donc apprécier la qualité et la complexité du travail effectué.

Il lui alloue le temps nécessaire à sa tâche et à sa formation. Il le soutient dans la mise en place et la dynamisation de son réseau d'informateurs. Il inclut dans les réunions de service un point pour aborder le site, s'il y a des nouveautés, ou pour un bilan d'étape et la présentation des statistiques. Il est réactif lors des phases de validation des modifications, voire délègue entièrement la mission et responsabilise le rédacteur (en échange d'une présentation périodique du travail réalisé).

La mission de rédacteur est abordée au cours des entretiens annuels d'évaluation.

Les qualités requises, les compétences acquises, les savoir, savoir-faire et savoir-être peuvent être réunis dans une fiche de poste spécifique à la mission du rédacteur, rédigée par le service des ressources humaines. Quel que soit le service où il travaille, il pourra réutiliser ces compétences ; elles lui appartiennent en personne, et non au poste ; elles peuvent être à l'origine d'une évolution de carrière ou d'une rétribution financière.

LE REDACTEUR EST RECONNU COMME FORCE DE PROPOSITION

Durant le projet de création ou de refonte du site, le webmestre suscite la collaboration du rédacteur, comme membre de l'équipe projet et tient compte de son avis.

Les propositions du rédacteur concernant l'évolution de son site sont écoutées par son responsable et par le webmestre, et discutées. Le rédacteur peut être sollicité pour un projet concernant plus globalement le portail. S'il assure une veille auprès des sites de la profession, ses propositions de nouvelles fonctionnalités sont abordées : il a des retours du service informatique ou du webmestre.

LES BESOINS DU REDACTEUR SONT PRIORITAIRES, SES DEMANDES VALIDES

Le webmestre est constamment à l'écoute des rédacteurs : toute occasion est bonne pour orienter, conseiller, former et faire progresser. En tant que coordinateur des projets émanant des rédacteurs, il discute et valide rapidement les initiatives et résoud les problèmes.

Les pannes de l'application de mise à jour sont traitées avec diligence par le service d'assistance aux utilisateurs.

Les améliorations techniques du processus de mise à jour demandées par les rédacteurs sont prises en compte par le service informatique. Elles sont traitées en collaboration avec les rédacteurs et le webmestre.

5.1.8 Le réseau des rédacteurs

Sortir les rédacteurs de leur isolement est extrêmement productif : constituer un réseau web les regroupant, l'accompagner, le dynamiser devient l'une des activités du webmestre éditorial.

Le webmestre réunit les rédacteurs dans un réseau proche de la dynamique des communautés de pratique. Il rédige une charte qui identifie le but du réseau, précise son fonctionnement ainsi que les mécanismes d'adhésion. Il assure le lancement du réseau. Il trouve parmi la hiérarchie de l'entreprise un parrain qui le légitime et le soutient.

Le webmestre fait installer et paramètre les outils de coopération nécessaires en adéquation avec les pratiques du réseau.

Le réseau est le lieu de la formation et de la coopération, celui de la coordination et de la discussion des projets, du partage des bonnes pratiques, des réponses aux questions. C'est là que le rédacteur assume son autonomie et développe sa force de proposition.

La participation au réseau se fait sur la base du volontariat. Une attention particulière est accordée à l'intégration des nouveaux rédacteurs. Des événements spécifiques sont organisés, pour souder la communauté.

Le réseau fournit de l'aide aux rédacteurs, et un espace d'apprentissage collectif. Le webmestre travaille à fournir du contenu de qualité (documentation, bonnes pratiques), rédige les synthèses des discussions, lance des pistes de réflexion, propose des tâches valorisantes et des projets communs. Il organise les réunions en présentiel. Il informe le

réseau des décisions importantes pour le portail, discute au sein du réseau les grands projets et capitalise les réactions et les propositions des membres.

Le webmestre assure la promotion du réseau dans l'entreprise ; il met en avant, auprès de la hiérarchie, l'importance du réseau comme soutien du rédacteur. Il diffuse les comptes-rendus de réunion auprès des directions.

La participation du rédacteur au réseau est valorisée, notamment par l'octroi du temps nécessaire à la participation (réunions, participation aux conversations, veille...). L'existence du réseau est connue dans l'entreprise et ses réalisations mises en avant de façon à donner envie d'y participer.

5.2 Les missions du webmestre

A la lecture de ces bonnes pratiques, on aura compris qu'une pratique efficace de la mise à jour décentralisée demande au webmestre qu'il apporte une attention toute particulière aux rédacteurs et à l'animation de leur communauté, dans le cadre d'une communication web assumée par l'ensemble de l'entreprise. Ces nouvelles activités vont lui demander du temps et de l'attention : son rôle évolue, il apprend lui aussi à déléguer, conscient que la qualité de la mise à jour décentralisée en dépend.

C'est à dessein que j'ai mis au pluriel le mot « mission ». Traditionnellement, c'est-à-dire sans pratique de mise à jour décentralisée ou quand l'activité éditoriale est assurée par une petite équipe spécialisée, le webmestre éditorial a pour mission de définir les contenus à proposer, de les organiser et de les mettre à disposition sur le portail web externe ou sur l'intranet : il est le chef d'orchestre de la présentation des contenus web. Ses tâches sont à la fois stratégiques et opérationnelles. Les tâches stratégiques impliquent le suivi de l'activité de l'entreprise pour que le site en soit l'exact reflet, l'insertion du site dans le système d'information global, la réalisation des chartes technique, graphique et éditoriale, le suivi des produits de gestion de site sur le marché et plus généralement des applications du web, l'examen des statistiques du site et le suivi de son référencement. Parmi les tâches opérationnelles, se trouvent bien sûr l'attention à l'information (pertinence, qualité, exhaustivité, accessibilité et fraîcheur), la gestion de l'application de mise à jour

(paramétrage, résolution des problèmes), la mise en place de nouvelles fonctionnalités, la gestion des projets de création ou de refonte de site.

La mise à jour décentralisée élargit le champ des activités du webmestre. Elle lui demande de déléguer la mise à jour à une équipe qui n'est plus sous sa tutelle directe. Mais c'est à lui de préciser les critères de sélection des rédacteurs, de valider les choix, de former les rédacteurs, de mettre en place et de dynamiser leur réseau. Sa fonction évolue vers une dynamique d'animation de collaborateurs plus que de contenus, il devient le rédacteur en chef d'une équipe de journalistes web en voie de professionnalisation.

Dans le contexte de la mise à jour décentralisée, on ajoute aux tâches stratégiques du webmestre la définition des circuits éditoriaux, du mécanisme de recrutement des rédacteurs et du réseau web les regroupant. En amont, il aura sensibilisé la direction générale et les différentes directions aux besoins de la nouvelle organisation du travail. Parmi les tâches opérationnelles, lui incombent la sélection et la formation des rédacteurs, leur accompagnement personnalisé et permanent, le suivi et la validation des informations qu'ils proposent ainsi que l'animation et la dynamisation du réseau des rédacteurs.

5.3 L'avenir de l'éditorial

Tout au long de ce mémoire, j'ai proposé de modifier l'angle d'approche de la mission des rédacteurs et de viser à ce qu'ils ne soient pas de simples exécutants mais deviennent des acteurs, susceptibles de prendre leur autonomie et d'être forces de proposition au service de la communication web de leur direction et de l'entreprise tout entière. Si l'on considère que les techniques du web 2.0 visent à dynamiser les pratiques de coopération et d'élaboration décentralisée de contenu et si l'on veut que l'entreprise en bénéficie, la mise à jour décentralisée est le lieu idéal de déploiement des nouvelles pratiques collaboratives et coopératives. Les sites web ne peuvent que s'enrichir du déplacement du centre décisionnel dans un cadre assumé par l'entreprise. Mais les nouveaux outils ne font pas tout, ni tout seuls : il est indispensable de déplacer l'attention depuis la technique vers l'humain.

Dans ce nouveau mode de fonctionnement, le webmestre devient un manager d'équipe. Il lui incombe de professionnaliser les rédacteurs pour une collaboration efficace. Il ne travaille plus seul, apprend à partager les savoirs et à ouvrir les espaces d'initiatives. A

son rôle traditionnel s'ajoute, à condition que lui et les responsables hiérarchiques ouvrent l'espace, celui de mobiliser les énergies et de dynamiser le réseau éditorial, faisant en sorte que le goût pour l'autonomie et pour la prise de décision puissent jouer à plein. Je gage que l'entreprise, dans ce contexte, trouvera un nombre toujours croissant de rédacteurs volontaires, intéressés par la communication, qui seront heureux de leur mission et fiers de l'accomplir en professionnels reconnus. Et que cette dynamisation éditoriale s'exprimera, sur le portail de l'entreprise, par l'optimisation des contenus proposés et leur adéquation aux besoins des internautes.

BIBLIOGRAPHIE

Articles et documents

☞ Les TIC dans l'entreprise

1. Bérard, Denis, 2002. « Impact des TIC sur le travail et son organisation », avril : <http://www.er.uqam.ca/nobel/gricis/actes/bogues/Berard.pdf> (consulté le 13 février 2007)
2. Bernat, Jean-Pierre, s.d. « L'information en entreprise - Enjeux pour les professionnels de l'information » : <http://www.adbs.fr/site/management/enjeux/bernat.php> (consulté le 14 janvier 2007)
3. Brébion, Patrick, 2006. Interview de Michel Germain par *01net*, dans la rubrique « Avis d'expert », 21 mars : <http://www.01net.com/editorial/309350/avis-d-expert/michel-germain-directeur-du-cabinet-de-conseil-arctus-specialise-dans-le-deploiement-des-tic/> (consulté le 12 février 2007)
4. Délégation interministérielle à la réforme de l'État, 2001. « L'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur l'organisation du travail et des services dans l'administration », France : <http://www.mede.fr/media/ImpactdesTicAdmin.pdf> (consulté le 14 janvier 2007)
5. « L'e-mail est mort, vive le collaboratif », 2007. Dossier du *Monde informatique*, numéro du 2 février.
6. George, Eric, 2004. « Les dessous des discours sur la fracture numérique » : http://irene.asso.free.fr/digitaldivides/papers/GEORGE_Eric.pdf (consulté le 14 mars 2007)
7. Germain, Michel et Malaison, Claude (dir.), 2004. *L'Intranet dans tous ses états : une approche interculturelle de ses multiples dimensions*. Isabelle Quentin, Québec, 195 p.
8. Germain, Michel, 2005. « Observatoire de l'intranet et des TIC, résultats de l'enquête 2004 » : <http://www.observatoire-intranet.com/documents/ObsIntranet2004-Synthese.pdf> (consulté le 15 janvier 2007)
9. Germain, Michel, 2006. *Management des nouvelles technologies et e-information - Regard systémique sur les TIC dans les organisations du travail*, Economica, Paris, 290 p.
10. Société Benchmark Group, 2007. « Stratégie intranet des grandes entreprises : bilan, études de cas, orientations - Édition 2007 » : <http://www.benchmark.fr/catalogue/publication/57/resume/> (consulté le 2 janvier 2007)
11. Tichit, Ludovic, 2007. Dossier « Applications métiers : la révolution Web », *Journal du Net Solutions*, janvier : <http://solutions.journaldunet.com/dossiers/erp/sommaire.shtml> (consulté le 3 février 2007)

12. Volle, Michel, 2006. « L'usage des TIC dans les entreprises », 20 juin : <http://www.volle.com/rapports/diact.pdf> (consulté le 14 janvier 2007)
13. Volle, Michel, 2006. *De l'informatique - Savoir vivre avec l'automate*. Editions Economica, Paris, 614 p. Egalement accessible intégralement en ligne : <http://www.volle.com/ouvrages/informatique/informatique1.pdf> (consulté le 2 février 2007)
14. Wolton, Dominique, 2000. *Internet et après ? Une théorie critique des nouveaux médias*, Flammarion, Paris, 242 p.

☞ **Le Web 2.0 : tentatives de définition**

15. Cavazza, Fred, 2005. « Web 2.0 : la révolution par les usages », *Journal du Net Solutions*, 19 décembre : http://solutions.journaldunet.com/0601/060105_tribune-sqli-web-20.shtml (consulté le 1er février 2007)
16. « Le dico illustré du Web 2.0 » : <http://www.journaldunet.com/diaporama/0610-dicoweb2/index.shtml> (consulté le 17 février 2007)
17. Grossman, Lev, 2006. « And the winner is... you ! », *Time Magazine*, 13 décembre 2006 : <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1569514,00.html> (consulté le 4 février 2007)
18. O'Reilly, Tim, 2005. « What is web 2.0 ? », *O'Reilly*, 30 septembre : <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html> (consulté le 1er février 2007)

☞ **L'entreprise 2.0 : définition, outils, écueils et mirages**

19. Accart, Jean-Philippe, 2006. « Du système d'information personnel au système d'information collectif : réalités et mirages du partage de l'information en entreprise », 2 juin : <http://www.accart.nom.fr/Conferences/SystInfo.html> (consulté le 16 janvier 2007)
20. Beardsley Scott C., Johnson Bradford C., Manyika James M. , 2006. « Competitive advantage from better interactions », *The McKinsey Quarterly*, n° 2 : http://www.mckinseyquarterly.com/article_abstract.aspx?ar=1767 (Consulté le 14 février 2007).
21. Bowles, Jerry, 2006. « Top 10 Management Fears About Enterprise Web 2.0 » : <http://www.enterpriseweb2.com/?p=10> (consulté le 10 février 2007)
22. Devaux, Guillaume, 2006. Dossier « Blog, communication sans filet », *Journal du Net*, décembre : <http://www.journaldunet.com/dossiers/blogs/index.shtml> (consulté le 10 février 2007)
23. Hinchcliffe, Dion, 2006. « Enable richer business outcomes : Free your intranet with Web 2.0 », blog *Enterprise Web 2.0*, *ZDNet*, juillet : <http://blogs.zdnet.com/Hinchcliffe/?p=57> (consulté le 5 février 2007).
24. Hof, Robert, 2006. « Web 2.0 Has Corporate America Spinning - What every CEO needs to know about the array of new tools that foster online collaboration -- and could revolutionize business ». *Business Week Online*, 5 juin : http://www.businessweek.com/technology/content/jun2006/tc20060605_424102.htm (consulté le 9 février 2007)

25. Mc Afee, Andrew. « Enterprise 2.0 : The Dawn of Emergent Collaboration » : <http://sloanreview.mit.edu/smr/issue/2006/spring/06/> (consulté le 17 février 2007)
26. Udell, John, 2004. « Year of the enterprise Wiki », *InfoWorld*, 30 décembre : http://www.infoworld.com/article/04/12/30/01FEtoycollab_1.html (consulté le 18 janvier 2007)
27. White, Nancy, 2005. « Challenging the myths of distributed collaboration », 11 octobre : <http://www.fullcirc.com/weblog/2005/10/challenging-myths-of-distributed.htm> (consulté le 10 février 2007)

☞ **L'intelligence collective, la gestion des savoirs, les outils du *social working***

28. Delacroix, Jérôme, 2006. « Démarches et technologies de la coopération », 8 septembre : http://www.cooperatique.com/doc/DTC_Centrale06_seance1.pdf (consulté le 7 février 2007)
29. Filippone, Dominique, 2005. « Wikis et weblogs : le renouveau des outils de groupware ? ». *Journal du net*, 17 juin : http://www.journaldunet.com/solutions/0506/050617_analyse_weblogs.shtml (consulté le 29 mars 2007)
30. Levan, Serge, 2006. « Cinq conditions de succès pour un collectif de travail en ligne », novembre : http://travailcollaboratif.typepad.com/methode_main/2006/11/5_conditions_de.html (consulté le 14 février 2007)
31. Levan, Serge, 2006. « Les mythes de la collaboration en ligne », octobre : http://travailcollaboratif.typepad.com/methode_main/2006/10/ (consulté le 14 février 2007)
32. Zara, Olivier, 2004. « Pour le management de l'intelligence collective », *Journal du Net Management*, 17 novembre : <http://management.journaldunet.com/0411/041158zara.shtml> (consulté le 6 février 2007)

☞ **La gestion de projets web, intranet**

33. Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), 2006. « L'organisation et le management 'par projet' », juillet. http://www.anact.fr/portal/page?_pageid=497,163965&_dad=portal&_schema=PORTAL&_urSer=W_D_3_1_MODERNISER&_curThe=ORGAPARPROJET (consulté le 2 février 2007)
34. Arctus - L'expertise du e-management : <http://arctus.com/> (consulté le 8 février 2007). L'agence de Michel Germain [3, 7, 8, 9, 38].
35. Demazière, Eve, 2003. « Les tests-utilisateurs : pourquoi ? comment ? », mars : http://www.demaziere.fr/eve/ergonomie/tests_pourquoi.html
36. Demazière, Eve, 2004. « Conception, refonte de sites web : la méthode de la conception participative », mars : http://www.demaziere.fr/eve/participatif/concep_particip_1.html
37. Demazière, Eve, 2004. « Animer un portail, c'est... », mai : http://www.demaziere.fr/eve/animation/animer_portail.html

38. Germain Michel, Malaison Claude, 2005. *L'intégration des 3 Nets : Internet-intranet-extranet*. Editions au Carré, Montréal.
39. GRICO, 2007. « L'Intranet au cœur des dynamiques informationnelles : éléments d'analyse pour la mise en oeuvre d'une stratégie éditoriale », atelier du 24 mai : http://www.grico.fr/GRICO_BG_gestion_de_linfo_intranet.html (consulté le 12 novembre 2006)

☞ **Les compétences et la formation du rédacteur**

40. ADBS - Association des professionnels de l'information et de la documentation : <http://www.adbs.fr/> (consulté le 24 avril 2007).
41. Demazière, Eve, 2004. « Analysez vos statistiques pour améliorer votre site », octobre : http://www.demaziere.fr/eve/animation/analyse_stats.html
42. Durand, Thomas, 1997. « Savoir, savoir-faire et savoir-être : repenser les compétences de l'entreprise » : <http://www.strategie-aims.com/montreal/durand.pdf> (consulté le 27 février 2007)
43. Redaction.be, le site des spécialistes de l'information en ligne : <http://www.redaction.be/> (consulté le 17 mars 2007)

☞ **Les communautés de pratique (CoP) : définition, animation**

44. CEFRIO, 2005. « Travailler, apprendre et collaborer en réseau : guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles » : <http://www.cefrio.qc.ca/pdf/GuideCommunautes.pdf> (consulté le 8 février 2007)
45. Guillaud, Hubert, 2006. « Animer les territoires électroniques », *Internet Actu*, 13 juillet : <http://www.internetactu.net/?p=6513> (consulté le 5 février 2007)
46. Le Mout, Diane, 2002. « How to make a CoP fly ? », 6 décembre : <http://www.knowledgeboard.com/cgi-bin/item.cgi?id=378> (consulté le 29 mars 2007)
47. Wenger, Etienne : <http://www.ewenger.com/> (consulté le 12 février 2007)
48. Wenger, Etienne C. et Snyder, William M, 2000. « Communities of practice: the organizational frontier », *Harvard Business Review*, janvier-février, 9 p. : <http://hbswk.hbs.edu/archive/1317.html> (consulté le 2 avril 2007)
49. Wenger, Etienne, 2005. *La théorie des communautés de pratique - Apprentissage, sens et identité*. Les Presses de l'Université de Laval, 309 p.

☞ **Rapports de stages**

50. Demazière, Eve, 2007. « BlueNove, le blog des innovateurs du groupe La Poste : bilan d'étape », février. Cf. document [BlueNove_DIDES.pdf](#)
51. Demazière, Eve, 2007. « Etude de la dynamique éditoriale à « Biblionautes », l'intranet de la Bibliothèque nationale de France », mars. Cf. document [DynamisationEditoriale_Biblionautes.pdf](#).

Sites complémentaires

☞ La pratique des webmasters dans l'entreprise

52. API - Association des professionnels en intranet, internet et extranet (Québec) : <http://www.api-quebec.ca/>
53. B-r-ent - Le blog des managers intranet : <http://b-r-ent.com/>
54. Clubnet - Association des professionnels des TIC (France) : <http://www.clubnet.asso.fr/>

☞ L'intelligence collective, le travail collaboratif

55. Carson, Adam. *Enterprise 2.0 - Teaching, Learning, Sharing, Collaborating* : <http://enterprisetwopointo.com/> (consulté le 2 février 2007).
56. Duperrin, Bertrand : <http://www.duperrin.com/> (consulté le 10 février 2007)
57. Full Circle Online Interaction Blog : <http://www.fullcirc.com/weblog/> (consulté le 10 février 2007)
58. GRICO - Groupe de recherche sur les TIC, l'intelligence et le changement organisationnel, la complexité et les phénomènes de ruptures : <http://www.grico.fr/> (consulté le 12 novembre 2006)
59. Levan, Serge. *Le travail collaboratif en ligne* : <http://travailcollaboratif.typepad.com/> (consulté le 14 février 2007)

Table des matières

Avant-propos	6
Introduction	7
La mise à jour décentralisée	7
La scène et les acteurs	7
Le circuit éditorial	9
Etudes sur le terrain	10
Sélection des entreprises.....	11
Stages.....	12
Interviews	14
La dynamisation éditoriale	14
Les obstacles	14
Les rédacteurs, une ressource méconnue.....	16
Les missions du webmestre.....	16
1. La webisation de l'entreprise	18
1.1 Brève histoire de la vie de bureau par ses outils	18
1.1.1 Du trombone à l'ordinateur personnel.....	18
1.1.2 Les ordinateurs en réseau et la webisation de l'entreprise.....	19
1.2 L'information au cœur de l'entreprise	21
1.2.1 De nouvelles exigences	22
1.2.2 De nouvelles formes de travail.....	24
1.2.3 L'échange et ses outils.....	26
1.3 La communication en pratique.....	30
1.3.1 Le web 2.0 : " <i>And the winner is... you !</i> ".....	30
1.3.2 Les outils de l'entreprise 2.0.....	33
1.3.3 Les freins et les mirages	39
1.3.4 Priorité à la maîtrise d'usage.....	44
2. La mise à jour décentralisée des sites web	51
2.1 Nouveaux outils, nouveaux acteurs.....	51
2.1.1 Les nouveaux outils	51
2.1.2 Le rôle du rédacteur.....	54
2.1.3 Le rôle du webmestre	55
2.1.4 « Evangéliser » les managers.....	58
2.2 Une gestion de projet indispensable	62
2.2.1 « Vous êtes sûre que vous avez besoin de moi ? »	62
2.2.2 L'équipe du projet.....	64
2.2.3 Faire appel à un prestataire	67
2.3 Quelques idées fausses... ..	68
2.3.1 Du côté des chefs de services.....	69

2.3.2	Chez les rédacteurs	71
2.3.3	Chez un peu tout le monde.....	72
3.	Les rédacteurs web	74
3.1	La dimension éditoriale d'un projet web	74
3.2	La mission des rédacteurs.....	75
3.2.1	Le réflexe web	75
3.2.2	Compétences, référentiel	79
3.3	Sélection	81
3.4	Formation.....	83
3.4.1	Former par la participation	84
3.4.2	Comprendre et maîtriser la technique	85
3.4.3	Intelligence éditoriale	87
3.4.4	Comprendre la communication par le web.....	88
3.4.5	Connaître Internet	90
3.5	Reconnaissance et valorisation.....	91
3.5.1	Valorisation par la hiérarchie.....	92
3.5.2	Valorisation par le reste du service.....	94
3.5.3	Valorisation par le webmestre.....	94
3.5.4	Valorisation par la direction du système d'information (DSI).....	95
4.	Le réseau des rédacteurs web	98
4.1	La solitude du rédacteur de fond.....	98
4.2	Le cadre des communautés de pratique	99
4.2.1	Qu'est-ce qu'une communauté de pratique ?.....	99
4.2.2	Les bénéfices de la constitution d'un réseau des rédacteurs web	102
4.3	Constitution et dynamisation du réseau web	104
4.3.1	La mise en place	104
4.3.2	Des outils au service de la coopération	107
4.3.3	Etude de cas à la BnF : sélection, valorisation et animation des rédacteurs de l'intranet « Biblionautes ».....	114
4.3.4	Le rôle du webmestre : animer et valoriser le réseau.....	120
5.	Le guide de bonnes pratiques.....	127
5.1	Bonnes pratiques de la dynamisation éditoriale	128
5.1.1	L'implication de la direction générale, des directions.....	128
5.1.2	La maîtrise d'usage.....	129
5.1.3	La conception des sites web.....	131
5.1.4	La mission et les activités du rédacteur.....	133
5.1.5	La sélection des rédacteurs.....	134
5.1.6	La formation des rédacteurs.....	135
5.1.7	Reconnaissance, écoute et valorisation des rédacteurs.....	137
5.1.8	Le réseau des rédacteurs	139

5.2 Les missions du webmestre	140
5.3 L'avenir de l'éditorial.....	141
Bibliographie.....	143
Articles et documents.....	143
☞ Les TIC dans l'entreprise.....	143
☞ Le Web 2.0 : tentatives de définition	144
☞ L'entreprise 2.0 : définition, outils, écueils et mirages	144
☞ L'intelligence collective, la gestion des savoirs, les outils du <i>social working</i>	145
☞ La gestion de projets web, intranet.....	145
☞ Les compétences et la formation du rédacteur.....	146
☞ Les communautés de pratique (CoP) : définition, animation.....	146
☞ Rapports de stages	146
Sites complémentaires	147
☞ La pratique des webmestres dans l'entreprise	147
☞ L'intelligence collective, le travail collaboratif	147