

Des intranets pour gérer les compétences en entreprise

Christophe Parmentier

Les technologies de l'information et de la communication touchent profondément les entreprises au cœur de leurs activités et de leurs stratégies, elles deviennent incontournables. Aujourd'hui, 55 % des grandes entreprises disposent de réseaux locaux dits intranet¹. Petites ou grandes, elles s'équipent de plus en plus de ces réseaux électroniques d'information fondés sur la technologie internet. Les applications les plus communément utilisées sont le transfert de fichiers, les fonctions de sauvegarde, la consultation dynamique de bases de données, l'utilisation d'une messagerie ou de forums. A des fins de production ou de gestion commerciale, 45 % de ces réseaux sont interconnectés à l'extranet ou, plus simplement, à l'internet. Ces réseaux permettent aux collaborateurs d'échanger des informations, d'accéder et de compléter des bases de données, de partager et d'organiser des ressources, parfois de travailler en direct à distance. Ainsi, toutes ces applications ayant démontré leur utilité au sein des entreprises, les intranets se multiplient rapidement.

Aussi, l'internet commence à faire partie de la panoplie d'outils utilisés par les directions des ressources humaines. Ce n'est évidemment pas l'application la plus courante, car si l'on en croit le sondage Sofres réalisé pour le salon Teleform², dans la hiérarchie des usages professionnels de

1. Ethernet ou Token Ring essentiellement avec un protocole IP dominant.

2. *Le Monde Informatique*, 21 mai 1999.

l'internet, la recherche d'emploi et la formation (13 % des 738 réponses d'internautes) viennent loin derrière la recherche d'informations (70 %). La demande de formations sur l'internet s'oriente en priorité vers des disciplines techniques, avec l'informatique et les réseaux au premier rang (25 % des demandes), puis les langues (19 %) et les langages et outils de programmation (13 %).

Les dirigeants d'entreprise ayant contribué à cette étude (cent quatre réponses, dont les deux tiers venant d'entreprises de moins de dix salariés) se montrent encore réticents à recruter par l'internet (60 %) mais s'intéressent à l'apport de l'internet en matière d'organisation du travail, et notamment au recours à des compétences délocalisées (52 %) et aux gains de productivité liés à la souplesse et à la réactivité.

Comment et pourquoi ?

Dans le même temps, les entreprises ont besoin de formaliser et de garder en mémoire les savoirs et savoir-faire des hommes qui la composent. L'intranet peut être le support de cette gestion des connaissances en permettant de conserver la trace et en mettant à la disposition de tous les principaux résultats de projets ou d'études menés. Alors, les intranets pénètrent les entreprises et les institutions avec un double impact : elles induisent de profondes mutations dans l'exercice des métiers, et, simultanément, révèlent des moyens nouveaux pour accompagner les changements grâce à l'interactivité du multimédia associée à la puissance des réseaux.

L'intranet est l'application de la technologie internet au domaine interne de l'entreprise ou de l'organisation. Il s'appuie sur les réseaux locaux existants. Certains l'ont plus simplement défini tout simplement comme un web privé. Il s'appuie soit sur les réseaux locaux existants, soit sur l'internet. L'intranet est donc accessible aux salariés en interne, ou de l'extérieur par l'intermédiaire de l'internet. De ce fait, l'intranet est protégé des incursions par de *firewalls* et des mots de passe.

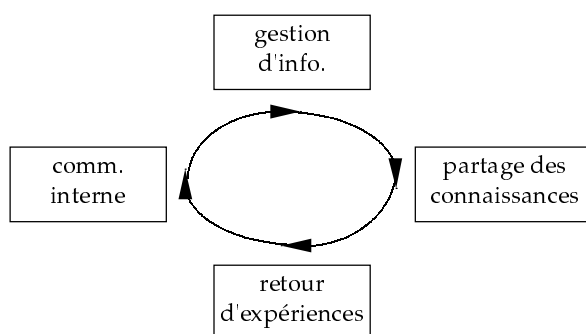
Comment ces réseaux intranet accompagnent-ils le développement des compétences des salariés ? En quoi peuvent-ils être le support de la fonction ressource humaine ? Gérer la compétence par des réseaux intranet pose une véritable question de fond difficile à aborder. Ce n'est qu'en s'appuyant sur des expérimentations qu'il est possible de dégager des grands axes de réflexion. Plusieurs études de type observatoire ou concours ont déjà été menées auprès d'entreprises moyennes et de grande taille des secteurs

secondaire et tertiaire s'équipant d'intranet (*Intranets d'or* organisés conjointement par la Cegos et *Entreprise et Carrières, Intr@net 1999, 2000* et suites, Téléform...). Les communications faites sur ces événements sont de plus en plus nombreuses.

Ces concours ont pour objectif de récompenser et de promouvoir des utilisations innovantes des intranets par les entreprises. Un autre des objectifs de ces prix est de faire découvrir chaque année les développements les plus récents dans le domaine de la gestion du capital humain et du développement des compétences, de faciliter la capitalisation d'expériences et la diffusion des bonnes pratiques, enfin d'apprécier les évolutions de la technologie et leur impact. Il s'agit de mener une veille technologique mutualisée, et aussi de promouvoir des développements naissants, parfois tout juste formalisés. Toutefois, de nombreuses entreprises n'entrent pas dans ce type de communication. En effet, le développement des intranets est encore récent en France : de nombreuses entreprises ne souhaitent pas participer car leur intranet est en cours de réalisation ou en projet. D'autres ne souhaitent pas diffuser d'informations car elles considèrent qu'il s'agit d'une réalisation strictement interne véhiculant des données confidentielles.

Quels objectifs ?

Une certaine diversité peut être constatée en ce qui concerne les objectifs dévolus à l'intranet. Il est cependant possible de les classer en différentes étapes de maturité, sachant que certains intranets peuvent être rattachés à deux de celles-ci : communication interne, gestion des informations, partage des connaissances et retour d'expériences.



Au sein des entreprises, l'intranet et le réseau sont rarement développés spécifiquement pour les ressources humaines. Ils sont développés ailleurs,

pour des fonctions métiers avec des orientations métiers sur lesquelles, par la suite, les ressources humaines viennent greffer leurs fonctions et applications. Cela veut dire que toutes les fonctions ressources humaines qui rêvent d'accéder à l'intranet doivent travailler en partenariat et en négociation interne avec d'autres services. Les partenariats internes sont une condition essentielle du développement et de l'utilisation des intranets pour la gestion des compétences et pour les ressources humaines. La reconnaissance extérieure est un vecteur important pour la crédibilité en interne. C'est d'ailleurs ce qui conduit certaines entreprises à participer à ces concours.

Malgré cela, la visibilité qu'offrent les entreprises pour l'emploi des réseaux est en fait fort faible. Les avantages concurrentiels apportés par l'usage des intranets ne sont communiqués que dans des logiques marketing. D'ailleurs, les observations recueillies indiquent clairement que l'emploi des réseaux est, pour chacune, clairement relié à la construction d'un avantage concurrentiel. Certaines ont une stratégie d'ensemble ; d'autres sont en quête de plans à moyen terme pour l'emploi de ces réseaux intranet. Les répercussions attendues concernent des gains de productivité et une optimisation des tâches. A titre d'exemple et si l'on en croit les informations publiées par *L'essentiel du management* d'avril 1999, chez Spie Batignolles, le réseau intranet doit permettre d'économiser sur les achats de chantier et chez Siemens d'optimiser l'action des forces de vente. C'est donc souvent en production de services, en développement de produits ou dans les secteurs commercial et marketing que se situent les applications les plus substantielles.

Enfin, force est de constater qu'il n'y a pas d'expérience très ancienne de l'usage de ces réseaux pour la gestion des compétences. Toutes les expériences sont en phase de mise en œuvre, fort peu sont véritablement stabilisées, elles sont toutes en cours de développement. Si les supports sont nouveaux, la notion même de réseau ne l'est pas en revanche, et l'expérience montre qu'elle implique une structuration et une animation.

Combien ?

Dans les différents concours, les organisations candidates comptent de dix à quarante mille salariés, ce qui montre que les intranets ne se développent pas seulement dans les grandes entreprises. Cela s'explique par deux raisons : d'une part les besoins de communication augmentent pour tous, dans le secteur tertiaire mais aussi secondaire, d'autre part la technologie intranet est de plus en plus facilement accessible et devient

économiquement abordable. D'ailleurs, certains intranets d'entreprises se sont développés à travers le monde et ont atteint des tailles gigantesques : quarante mille salariés d'Usinor connectés à travers le monde, HP annonce plus de cinq cents serveurs internes web et Ford plus de cinquante-six mille licences d'exploitation d'un même navigateur.

Le nombre de personnes concernées par l'utilisation des intranets mis en œuvre varie donc de dix-huit à plus de soixante mille. Dix-huit, c'est un peu particulier, il s'agit d'une application très circonscrite ; au-delà de vingt mille utilisateurs sur une même application, il s'agit de diffusion d'informations.

La définition des postes mis en réseau évolue très sensiblement. Grâce à ces réseaux, certains salariés nomades travaillent à distance avec le concours d'autres plus sédentaires. Le salarié doit pouvoir s'adapter à ces nouvelles formes de travail en réseau que le contexte économique et technique attend de lui, sinon il risque de se retrouver en marge du monde du travail. On le constate systématiquement, la mise en œuvre d'intranet nécessite une formation adaptée qui se construit pour une part à l'extérieur du réseau lui-même, mais qui doit aussi rapidement que possible l'intégrer.

Mettre en place un réseau intranet suppose donc que les utilisateurs sont capables de le faire fonctionner et à même d'utiliser au mieux l'ensemble des fonctionnalités qui le composent. Or, les intranets sont moins anciens que nombre de salariés des entreprises, mais les réseaux viennent modifier, parfois bouleverser les anciennes pratiques ou certaines habitudes. Il s'agit donc de mettre en place une formation adaptée à ces nouveaux usages.

En ce qui concerne les coûts, les expériences sont évidemment très diverses. Quelques chiffres le prouvent. Les coûts de développement annoncés se situent entre 50 000 et 18 millions de francs et les coûts par poste connecté entre 68 et 100 000 francs ! La question est de savoir ce que représentent ces coûts car il ne suffit pas de développer et de mettre en place un intranet en faisant appel à de la sous-traitance, encore faut-il superviser, maintenir, gérer et alimenter les bases de données. Et parfois les budgets prévisionnels nécessaires au fonctionnement sont sous-évalués alors que ces postes sont déterminants. Malgré de nombreuses communications mercantiles, aucune entreprise ne souhaite objectivement communiquer sur une ou plusieurs années des relevés de coûts d'exploitation spécifiques. Et quand bien même elles le feraient, il conviendrait de se demander pourquoi ! Il n'existe pas vraiment de références sérieuses et facilement transférables d'analyses des coûts d'exploitation de ces systèmes pour la seule gestion des compétences.

Les étapes de mise en œuvre d'un intranet

Chaque projet est spécifique et particulier. Toutefois, il est sans doute possible de modéliser une démarche générale bien que tous les intranets n'aient pas atteint le même niveau de maturité. Il semble que l'on peut mettre en évidence trois grandes phases dans le développement de ces réseaux :

- communication : dans un premier temps, l'intranet répond aux seuls objectifs d'amélioration de la communication interne et de diffusion d'informations. Les fonctionnalités développées sont assez simples ;

- administration : dans un deuxième temps, des applications plus spécifiques, qui correspondent aux grandes fonctions de l'entreprise (GRH, marketing, etc.) sont développées. Les intranets de GRH qui proposent des rubriques de type formation, mobilité ou évaluation sont de ce type ;

- service : dans cette dernière phase, les applications deviennent complexes. A ce niveau de développement, les intranets permettent en particulier la mise en ligne de bases de connaissances ou de modules d'autoformation. La figure 1 montre la phase ultime qui consiste enfin à investir le retour d'expérience pour rendre les bases de connaissances dynamiques et entrer dans le cycle du knowledge management.

On distingue donc généralement ces trois phases dans la mise en place d'un intranet : la communication (vers les collaborateurs), l'administration (des informations), la mise en place de services aux collaborateurs. Mais, comme cela a été souligné, les réseaux sont mis en place pour accompagner des communautés de pratiques. Ils sont d'abord orientés vers des fonctions métier. Paradoxalement, ce n'est que lorsque l'outil est présent ailleurs que les collaborateurs s'interrogent sur l'utilisation qui pourrait en être faite par leur communauté !

Intranet et communication

Face aux pressions de la concurrence, les entreprises ont besoin d'être réactives et innovantes. La capacité à disposer rapidement d'informations pertinentes sur l'évolution des marchés (clients, concurrents, produits, législation, etc.) et à savoir utiliser celles-ci devient source d'avantages concurrentiels. L'intranet peut être un outil au service de la stratégie de l'entreprise. En effet, le plus souvent, sont disponibles sur intranet les fonctions de messagerie, de transferts de fichiers et de forums. L'intranet favorise donc le partage d'informations au sein de groupes de travail

virtuels qui ne subissent plus les contraintes de déplacement et de présence à de nombreuses réunions.

Il faut toutefois repartir du postulat comme quoi l'intranet dans l'entreprise n'a pas été créé pour les ressources humaines. Comme chaque fois qu'existe un réseau de communication interne au sein de l'entreprise, lorsqu'il est achevé, stabilisé et sécurisé, la question se pose de savoir comment il peut véhiculer de l'information ressources humaines.

L'intranet RH permet de rendre plus transparentes, plus accessibles les informations RH et les différentes procédures. Il est ainsi possible de consulter en ligne les modalités de gestion des carrières, de rémunération, les programmes des stages de formation, etc. Les salariés peuvent se procurer les documents de référence : référentiels de compétences, supports d'entretien annuel. Ils peuvent aussi par exemple remplir en ligne leur formulaire d'inscription à des formations. En outre, les organigrammes, les descriptions des emplois et des différents services peuvent être mis sur le réseau, ce qui permet à chacun de se repérer dans l'organisation et favorise la mobilité interne.

Les réseaux intranet viennent alors fédérer les informations de l'entreprise et donnent un nouvel essor à la communication interne grâce aux lieux d'échanges, boîtes aux lettres, forums... « *S'impliquer dans un intranet entraîne naturellement une meilleure connaissance de l'entreprise et un plus grand intérêt pour ce qui s'y passe. Une enquête interne nous a montré que plus les gens étaient informés, plus ils étaient avides d'informations* » révélait Y. Quenouille, directeur de la communication interne de Péchiney au mensuel *Maîtriser* en décembre 1998.

Intranet et administration de ressources

L'intranet permet de mettre à la disposition des salariés connectés la liste des emplois internes vacants. Cela présente alors plusieurs avantages : par rapport à une diffusion papier, l'intranet donne aux salariés, à moindre coût, une information actualisée et complète ; les procédures sont plus lisibles et transparentes. Les offres sont communiquées directement à l'ensemble des salariés et il y a moins de pratiques de cooptation.

La mise en place d'un intranet implique la formation des salariés à cette nouvelle technologie. Cette formation doit comprendre trois axes [PAR 98b] :

– un axe technique : comment utilise-t-on l'intranet ? Comment accède-t-on aux différentes fonctionnalités de celui-ci ?

– un axe coopératif : comment partager l'information et travailler ensemble ?

– un axe managérial : comment manager les connaissances ?

Mais si les intranets sont objet de la formation, ils peuvent également être le support de celle-ci.

La diffusion d'informations sur les formations et les procédures administratives (inscriptions, plannings, évaluations des stages, etc.) par le biais de l'intranet rend possible une économie de moyens pour la DRH : le temps passé à des tâches administratives diminue, la diffusion de papier est réduite, les mises à jour sont automatiques, etc.

L'intranet rend possible la mise en commun de ressources pédagogiques et l'accroissement de la communication entre formateurs dans le but d'harmoniser les pratiques. Dans une récente étude conduite dans le cadre du programme européen *Adapt* publiée en novembre 1999, le Centre Info analyse dix expériences de formation conduite avec le support de réseaux intranets³. Si l'intranet aide les apprenants, il assiste aussi les formateurs. Utile au stagiaire, la mise en commun des ressources pédagogiques permet d'accroître la communication entre les formateurs pour harmoniser leurs pratiques. *Cybernef* développé par la Chambre syndicale des banques populaires remplit pour partie cette fonction.

L'intranet est également un moyen de mettre à la disposition des salariés des bases de connaissances qui peuvent être le support d'autoformation. Au sein d'Usinor, par exemple, les taux de connexions à la base de connaissances sont beaucoup plus élevés dans l'usine où de nombreux jeunes ingénieurs ont été embauchés. Ceux-ci utilisent la base pour mieux connaître Usinor, ses techniques et actualiser leurs connaissances.

Suivant un schéma bien établi, la technologie intranet se développe pour la formation. « *Notre intranet pour gérer la connaissance, Diademe, est mis en place depuis 1997 : quatre cents scientifiques mettent désormais en commun leurs principaux acquis. D'autres services d'EDF veulent en faire autant et nous demandent actuellement conseil* »⁴ déclare J.-F. Ballay, chef de projet gestion de la connaissance chez EDF. Par la suite, EDF devrait ouvrir prochainement un dispositif de formation à distance sur intranet qui porterait sur de l'autoformation au secrétariat, à la bureautique et aux langues. Des tuteurs accompagneront les apprenants *via* intranet.

3. « Intranet : nouveaux outils de formation », Centre Info 11/99.

4. *Le Monde*, 23 juin 1998.

Intranet au service de la fonction ressources humaines

Les responsables ressources humaines voient leur fonction évoluer avec la mise en place d'intranet. Les salariés deviennent plus autonomes par rapport à leur carrière (formation, mobilité, etc.) et les responsables RH voient se renforcer leur rôle de support et de conseil aux dépens de leur rôle plus administratif. Au sein de cette banque d'investissement et de gestion des actifs financiers, la DRH n'administre plus les grilles d'évaluation des managers. Elle a mis en place une évaluation en ligne de type 360° feed back. Les résultats sont accessibles à tous et la DRH concentre toutes ses ressources sur la mise en place de programmes d'actions individuels pour améliorer les points faibles de chacun.

Développée d'après les principes des pères de la théorie des organisations, Fayol et Taylor, la structure hiérarchico-fonctionnelle, qui partageait l'autorité entre les chefs opérationnels qui agissent et les chefs fonctionnels qui conseillent et influencent, est en voie de disparition. Elle est remplacée par des structures en réseau, par des projets au sein d'entreprises éclatées ou virtuelles. Mais tous les réseaux n'offrent pas un type de communication parfaitement adapté à la décentralisation. Sur intranet, et suivant les architectures, la communication est souvent établie de manière descendante depuis l'entreprise vers le salarié. Si le travail coopératif est effectif sur de la production de documents notamment, les bases de données sont centralisées et constituent le véritable savoir-faire et les ressources de ces nouvelles entreprises en réseau. Les structures matricielles ont souvent des organisations verticales ou transverses. Toutefois, une partie de la communication établie et supervisée en réseau tend parfois vers une profonde régression. Certaines entreprises, par exemple, envisagent des applications RH embarquées sur intranet. Il s'agit dans un premier temps de diffuser des informations, puis parfois de favoriser la mobilité interne en communiquant des bourses et profils de postes vacants.

Avec la mise en place des intranets, la direction s'adresse directement aux salariés sans passer par les corps intermédiaires (CE, syndicats, etc.). Le salarié se trouve donc seul face à l'entreprise et doit devenir autonome dans la gestion de sa carrière. Cela soulève deux questions essentielles : va-t-on vers une disparition de la gestion collective du fait des progrès technologiques ? Qu'en est-il de ceux qui ne peuvent pas, ne savent pas ou ne veulent pas accéder à l'information mise en réseau, de ceux qui ne sont pas connectés au réseau ou pas familiarisés avec les NTIC ?

Les entreprises ont besoin de formaliser et de garder en mémoire les savoirs et savoir-faire des hommes qui la composent. L'intranet peut être le

support de cette gestion des connaissances en permettant de conserver la trace et en mettant à la disposition de tous les principaux résultats de projets ou d'études menées.

Quels usages ?

Depuis 1996, l'internet ouvre la voie au temps partagé. Les entreprises développent les compétences, valorisent leur capital-métier et investissent dans le knowledge management et dans la mise en réseau des savoir-faire. Aujourd'hui, le traitement de l'information prend une part prépondérante dans tous les postes de travail. Le salarié agit, réagit et interagit en interprétant des informations, afin de prendre des décisions. Le niveau d'abstraction augmente, l'objet du travail est de moins en moins le réel et devient de plus en plus symbolique. Dès lors, l'une des compétences-clés est la capacité à trouver l'information, à l'intégrer ou à la générer.

Fréquemment, la mise en place d'un réseau intranet fait suite à une rupture des pratiques managériales et informatiques antérieures. Les intranets sont développés par exemple lors du changement d'un responsable, lors de la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie marché ou produit, lors du passage à l'an 2000 ou encore lors du passage à l'euro. Les acteurs de l'entreprise doivent ces nouvelles technologies (malgré toutes les résistances) au changement que ces innovations ne manquent pas de susciter. Les responsables sont conscients d'engager l'entreprise pour plusieurs années. Toutefois, les technologies évoluent rapidement, aussi les managers tentent-ils de faire leurs choix à la lumière de stratégies aussi claires que pérennes tout en recherchant des solutions évolutives.

Mettre en place un intranet au sein d'une entreprise ou une institution, c'est donc aussi intégrer le management dans le knowledge management. Les sociétés travaillant dans des secteurs scientifiques ont été les premières à entreprendre des démarches dans ce sens. Sur le serveur intranet de Schneider, « sont disponibles des informations sur les concurrents, des descriptions de différentes méthodes marketing ou encore l'exposé des meilleurs savoir-faire apparus dans l'entreprise » déclare J.-Y. Ferton au journal *Le Monde*⁵. Mais dans cette entreprise aussi, force est de constater que pour initier cette démarche volontaire il ne fut question ni d'imposer ni d'attendre le fruit d'une démarche spontanée. Il s'agit d'une réalisation d'équipe, conduite comme un projet par étapes successives coproduites entre les utilisateurs.

5. *Le Monde*, 23 juin 1998.

Au sein des institutions utilisant l'intranet, les responsables doivent gérer des connaissances mises en réseau qu'ils n'administrent pas. Ces connaissances dépassent les leurs, et le réseau fournit des conditions d'accès qu'ils maîtrisent parfois mal. Le dialogue et la communication s'établissent en dehors de leur contrôle et les webmasters assument le pouvoir qu'ils prennent sur les conditions du transfert. De leur côté, les collaborateurs attendent le retour d'investissement-temps qu'ils ont consenti pour accéder au réseau. Pour eux, ce retour doit se traduire en termes de confort de travail. Les données, feuilles de styles, outils de production et de gestion, *corporate information*, doivent être embarqués sous contrôle du management. Dans les grandes entreprises décentralisées, chacun ne peut développer une application propre à son service. Un groupe projet, gérant certaines composantes fonctionnelles du schéma directeur intranet, associant des cadres des différents secteurs de l'entreprise, peut être une structure de suivi et d'accompagnement favorisant la construction et l'appropriation par l'équipe de management.

Les entreprises qui veulent suivre ces évolutions, doivent passer d'une division du travail à sa multiplication. Pour cela, elle doivent s'adapter, évoluer et progresser en permanence, mais parfois aussi entrer en stratégie de rupture pour changer de cadre. Enraciné dans le social plutôt que dans l'outil, le changement en entreprise, pas plus qu'il ne se décrète, ne se conduit seul ; il est accompagné en fonction de son niveau d'implication. Le fonctionnement en mode projet est couramment adopté pour accompagner la mise en place des intranets. Il met véritablement l'entreprise sous tension pour l'amener à relever les nouveaux défis, à assumer les ruptures et à entrer dans la dynamique du changement. Comme le montre C. Midler, cette dynamique implique de faire évoluer les métiers sur six axes [MID 93] :

- ajuster l'organigramme à la logique de découpage des travaux au sein des projets,
- ajuster les systèmes de suivi de la performance,
- renforcer les compétences de communication des spécialistes,
- renforcer la capacité d'abstraction des métiers aval,
- donner une véritable délégation aux représentants des métiers dans l'équipe projet,
- développer le rôle d'animateur des responsables hiérarchiques.

Le changement s'accompagne par la formation. De fait, le dispositif de formation est systématiquement intégré à la conduite du changement. Il y a toujours à l'origine de la formation le désir d'une amélioration technique, organisationnelle ou culturelle. Ce projet de changement sert donc de guide

à la mise en œuvre du projet de formation. Ces deux projets en deviennent isomorphes, utilisent des outils semblables et sont conduits dans des logiques similaires. C'est d'ailleurs en évaluant la réussite du projet de changement que l'on mesurera aussi le succès ou l'échec du projet de formation.

Quelles perspectives ?

La première, et c'est une évidence malgré tous les freins mentionnés, c'est que les intranets dans les entreprises et y compris pour la gestion des ressources humaines sont un phénomène majeur qui se développe et engendre la création de nouvelles voies pour la gestion des compétences. A titre d'exemple, l'une de ces nouvelles formes actuellement observables sont « les universités virtuelles d'entreprise » et toutes les autres formes d'écoles d'entreprises. Avec l'intranet, elles rapprochent la formation de l'exercice du métier et déclinent la production des compétences au plus près des conditions d'exercice de la performance relayée aujourd'hui par les formes naissantes du knowledge management.

De nombreux groupes industriels multisites, multi-enseignes mettent en œuvre des universités de groupes. Destinées aux cadres et au management, elles doivent pérenniser la culture, les valeurs et l'image du groupe au-delà des entités propres. Il s'agit d'un vecteur fédérateur de la culture du groupe. Ces universités peuvent être tout à fait réelles et mises en œuvre avec le concours d'un prestataire externe à l'instar, par exemple, de ce que le groupe Danone a construit avec HEC ; elles peuvent sinon être plus virtuelles et s'appuyer sur les réseaux intranet de communications internes comme au sein du groupe Pinault, Printemps-la-Redoute. De même, ces universités peuvent être envisagées dans des logiques d'entreprise élargies à ses fournisseurs ou à ses clients. Axa Courtage offre un bel exemple de ces partenariats mis en œuvre dans une logique extranet. Enfin, ces universités peuvent s'insérer dans des logiques de branches ou de bassin. Elles correspondent à des attentes spécifiques et à des stratégies bien identifiées. Elles supposent des contenus internes, mis en forme dans chaque institution et sont le plus souvent relayées par des formateurs occasionnels.

Conclusion

Appliquant les principes des technologies clients/serveurs, l'intranet utilise les technologies de l'informatique en réseau associées à celles du multimédia et de la gestion documentaire. De ce fait, l'intranet fédère les

systèmes d'informations et standardise les technologies de communication au sein des entreprises. Les entreprises, de toutes tailles, de toutes branches s'équipent et gèrent en interne leurs serveurs ou les font héberger. Elles baptisent même leurs intranets : Intranoo à France Télécom, WebCome chez Thomson, etc. Par l'intermédiaire de leur ordinateur, l'intranet met en relation tous les acteurs de l'entreprise. L'intranet répond donc à une double demande : capitaliser les informations détenues en interne au sein des organisations et élargir leur périmètre.

Au-delà des grandes tendances et des effets de mode qui ont parfois touché les entreprises, le management par la connaissance ouvre des perspectives importantes et fécondes. Aujourd'hui, il s'appuie essentiellement sur ces réseaux intranet et profite des technologies de navigation du multimédia comme des formidables capacités de stockage des outils informatiques. S'ils sont combinés à des méthodes et à une organisation adaptée, ces derniers aident à passer des données à l'information puis aux connaissances et enfin permettent de construire la compétence pour accroître la réactivité, la productivité et les performances d'innovation des organisations. C'est tout l'enjeu et la démarche du e-learning.

Bibliographie

[MID 93] MIDLER C., *L'auto qui n'existait pas*, InterEditions, 1993

[PAR 98a] PARMENTIER C., *Former l'entreprise de demain*, Editions d'Organisation, 1998.

[PAR 98b] PARMENTIER C., « Bonne vieille formation très professionnelle, recherche jeune Intranet... pour rencontres, et plus si affinités... », *Actualité de la Formation Permanente*, n° 156, 1998, p. 63-68.

[PAR 99] PARMENTIER C., LEBoulLEUX P., « Nouvelles technologies de formation en entreprise », in *Guide du multimédia en formation*, RETZ 08 99, 1999, p. 167-175.

[PAR 00] PARMENTIER C., « Favoriser l'individualisation en formation et des mots-clés : compétences, connaissances, performance & ingénierie », in *Guide pratique de la formation*, ESF, 2000.