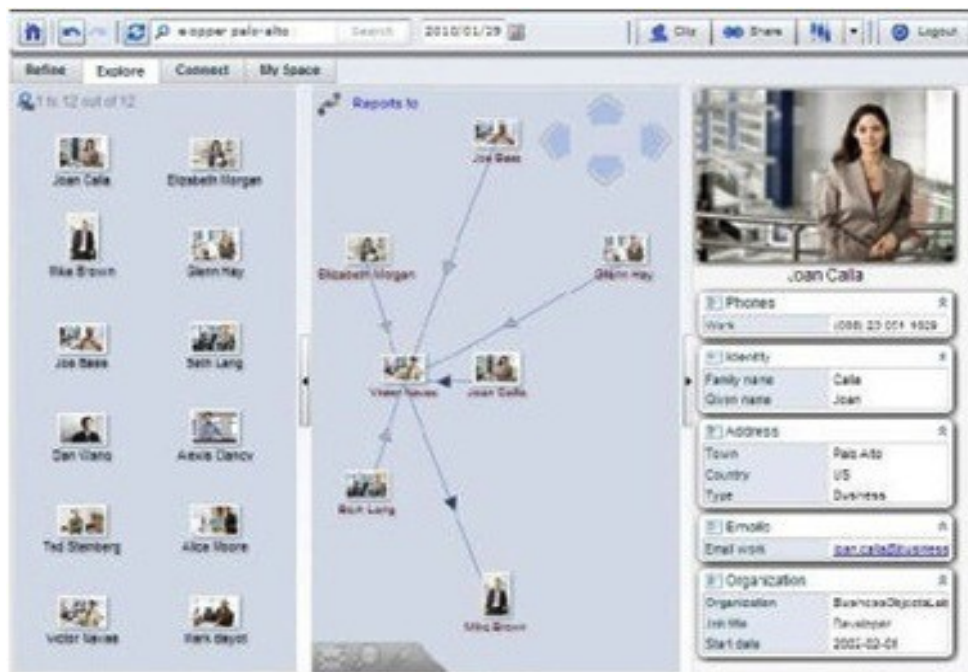


Etude de cas : Réseau social dans une mairie

Ce cas est extrait d'un article de M. Karoui et A. Dudezert paru en 2012 dans la revue SIM.

Le projet étudié consiste à intégrer une nouvelle technologie SNS (Social Network Systems) au sein d'une Mairie. Il s'agit d'un outil qui permet d'analyser les profils ainsi que les relations existantes au sein d'une organisation, dans le but de faciliter la recherche des compétences internes et la création des meilleures équipes possibles en fonction des projets à réaliser. L'objectif de la DLSI Direction Logistique et Systèmes d'Information est de développer des pratiques innovantes dans la gestion de ses procédures administratives internes et d'inciter à la collaboration interne au sein de la Mairie, la Mairie se veut aussi un support aux innovations technologiques des entreprises de sa commune et son implication dans ce projet l'aide à exprimer ce soutien (les mairies sont aujourd'hui en pleines mutations et évoluent de structures bureaucratiques à des structures plus flexibles : introduction du mode projet, travail en réseau avec les communautés d'agglomération, les conseils généraux, les conseils régionaux....).

Copies d'écran de l'outil SNS déployé :



Au démarrage du projet en février 2010, le prototype SNS a été hébergé au niveau de la DLSI. Très rapidement, son directeur se rend compte de toute la potentialité technique de cet outil collaboratif (annuaire étendu complémentaire à l'annuaire de la Mairie déjà existant, en offrant notamment la possibilité d'avoir une vision globale sur qui fait quoi, qui travaille sur quels projets et sur l'organisation hiérarchique de la Mairie) mais aussi de toute sa souplesse quant au traitement des données associées. Il décide alors de tester cette flexibilité offerte par l'outil de réseau social en l'alimentant avec des données relatives à la gestion logistique de la Mairie (matériel bureautique, aux véhicules, budgets...), en allant jusqu'à faire des développements informatiques par lui-même et faire évoluer la version initiale fournie par le prestataire de la solution. Peu à peu l'outil, qui au départ devait être centré sur l'individu pour en faire un outil de collaboration, devient un vrai outil de contrôle de gestion et de monitoring qui permet de piloter efficacement les individus, les budgets, les coûts et les consommations de ressources. Cette vision de l'usage de l'outil est rapidement partagé par d'autres Directions Fonctionnelles comme la Direction des Bâtiments par exemple.

Des réunions mensuelles avec un comité de pilotage, composé d'une douzaine d'utilisateurs testeurs, sont alors planifiées. Ces bêta-testeurs ont été sélectionnés en concertation avec la Direction Logistique et Systèmes d'Information de la Mairie avec pour objectif d'associer très largement les agents au paramétrage de l'outil. Des acteurs clés ont été mobilisés, représentant les partenaires sociaux (Syndicat UNSA, Syndicat CGT, Syndicat CFTC) ou des Directions Fonctionnelles de la Mairie telles que la Direction Générale des Services, la Direction des Ressources Humaines, la Direction de la Communication Interne et la Direction

des Bâtiments.

La première réunion avec le comité de pilotage a eu lieu en novembre 2010 (lors de chaque réunion mensuelle, tous les agents impliqués dans le comité de pilotage se sont libérés pour être présents). Dès les premières dix minutes de la présentation de l'outil, les membres du comité de pilotage ont clairement saisi ce qu'étaient les réseaux sociaux et les enjeux en terme de capital social. Ils ont également rapidement compris les usages qui pouvaient être faits avec la technologie. Les agents ont compris par exemple qu'une fois alimentée en données concernant les profils et les compétences de chacun, l'information, étant très visuelle, serait alors facile d'accès et pourrait être utilisée notamment par les responsables hiérarchiques. Ils ont identifié l'enjeu que cet annuaire peut avoir en termes d'évaluation et de transparence concernant les acquis et expériences de chacun. Chaque membre du groupe de travail s'est rapidement construit une compréhension des fonctionnalités de l'outil. Cette compréhension a notamment conduit les membres du groupe de travail à évoquer les problèmes de « changement culturel » liés à la mise en place de cette technologie. Les membres du groupe de travail ont indiqué que l'outil appelait à « *un changement de culture difficile à bouger* », le blocage culturel étant attribué à la hiérarchie. Ainsi un représentant des partenaires sociaux a expliqué « *Il faut que toute la hiérarchie s'ouvre à la transversalité. Il y a des verrous à faire sauter* ». Les agents présents et plus particulièrement les représentants syndicaux ont clairement exprimé leur objectif de défendre les intérêts individuels des agents. Une discussion longue sur la notion de compétence a ainsi mis en évidence la crainte de voir clarifier et afficher aux yeux de tous les diplômes et expériences des différents agents. La position des représentants syndicaux était qu'aucun élément de distinction entre agents quant à son engagement ou sa qualification professionnelle ne devait être mis en avant. Une représentante des partenaires sociaux a par exemple expliqué : « *Pour avoir une vue d'ensemble, l'outil a une vraie plus-value. Mais les réserves que j'ai c'est par rapport à l'affichage de données personnelles. Je n'ai pas envie de voir mes compétences affichées. Comment caractériser la compétence ? Qui pourrait décider de mon niveau de compétences ?* » La logique gestionnaire s'est quant à elle aussi exprimée, en mettant en avant que l'utilité de l'outil est corrélée à la pertinence et l'originalité des informations qu'il met à disposition. Les représentants des Directions Fonctionnelles (Directions des Ressources Humaines, Direction des Bâtiments, Direction Logistique et des Systèmes d'information...) étaient essentiellement intéressés par des informations concernant tout type de ressources humaines et matérielles. Comme l'explique un de ces directeurs fonctionnels : « *L'avantage avec cet outil, est qu'il est très souple et il a beaucoup de potentialités. On peut mettre un tas d'informations dedans. On peut mettre tout ce qu'on veut : des codes RH, codes DGA (Direction Générale Adjointe), le matricule de l'agent mais aussi des informations sur le budget, les véhicules... on peut vraiment faire beaucoup de choses avec le SNS* ».

Progressivement un consensus a émergé : les échanges ont fait ressortir le besoin de l'outil SNS pour mieux gérer les projets transversaux. Ces projets transversaux sont des projets montés en collaboration entre plusieurs directions de la Mairie. Ils nécessitent donc la désignation d'un chef de projet, d'une équipe spécifique et une allocation budgétaire propre. Ces projets transversaux n'ont pour le moment pas bien fonctionné au sein de la Mairie. Suite à cette première réunion, une démarche d'analyse des usages de l'outil SNS devait permettre à chaque membre du groupe de travail de mieux comprendre pourquoi il est important de mettre à disposition telle ou telle information dans le SNS. Les résultats de cette analyse ont été adressés aux membres du groupe de travail sous la forme d'un document avant la réunion du mois de décembre.

Lors de cette réunion de décembre, les débats ont été longs pour chaque information proposée. Par exemple une discussion a eu lieu sur la nécessité de mentionner le grade et la catégorie de chaque agent. Cette information pouvait être utile pour composer des groupes de travail transversaux. Toutefois il a été décidé que cette information ne devait pas être visible pour chaque agent mais seulement pour la hiérarchie. A l'issue de cette réunion, les usages ainsi que les informations à introduire dans l'outil pour le suivi des projets transversaux ont été validés. La Direction Logistique et Systèmes d'Information a été chargée d'intégrer l'ensemble des informations mentionnées dans l'outil afin de lancer le bêta test. Un projet dit « *Dématérialisation* » a été créé pour travailler à la numérisation de certaines procédures de travail au sein de la Mairie et à l'amélioration de la collaboration numérique inter-services.

Mais un blocage est très vite apparu quant à la responsabilité de la réalisation de cette étude, la Direction Logistique et Systèmes d'Information considérant qu'il n'était pas de son ressort d'accompagner le déploiement de l'outil et d'évaluer l'impact de l'outil sur les pratiques de travail collaboratives. Une nouvelle réunion du comité d'utilisateurs a eu lieu au mois de mai 2011 avec pour objectif de présenter les évolutions techniques de l'outil et le premier prototype intégrant les informations discutées. Lors de cette réunion, la

discussion s'est peu à peu éloignée de la question de l'usage du SNS pour les projets transversaux pour se centrer sur la prise en main de l'outil SNS comme annuaire étendu complémentaire à celui déjà existant à la Mairie. Les partenaires sociaux ont adopté une posture défensive et revendicatrice sur l'outil qui s'est opposée à la logique de gestion des directions fonctionnelles. Des discussions sur les informations à présenter dans le profil agent et sur le périmètre d'accès aux informations dites sensibles de ce profil ont eu lieu dans un climat tendu. Puis les partenaires sociaux ont proposé de faire d'abord tester l'outil par le comité de pilotage. Or comme ces partenaires sociaux ne disposent pas toujours d'ordinateurs dans le cadre de leur activité professionnelle et ce même s'ils revendiquent d'être équipés au titre de leur activité syndicale, ils ont vu dans ce test l'occasion de satisfaire cette revendication exprimée de longue date. Ceci a abouti à une confrontation avec le Directeur Logistique et Systèmes d'Information qui a menacé d'arrêter le projet : « *vous ne pouvez pas avoir des moyens informatiques (PC, réseaux) car vous n'êtes pas rattaché pleinement à la Mairie dans vos activités d'organisations syndicales. Jusqu'à présent le Directeur Général des Services ne vous a pas donné d'ordinateur, ce n'est pas à moi de le faire. Si on doit arrêter le projet pour cela, on l'arrête.* ». Après un débat virulent, le Directeur des Ressources Humaines a permis de faire converger les deux logiques d'action. Il a proposé une solution intermédiaire consistant à mettre à disposition deux ou trois ordinateurs en interne à la ville où les représentants syndicaux pourront accéder au logiciel pour le tester. En faisant cela il confirme la posture de conciliateur pédagogue qu'il a adoptée dès le début de la réunion (en expliquant par exemple la place du SNS par rapport aux autres outils et démarches de gestion des ressources humaines : annuaire actuel, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences... ou en plaidant pour un accompagnement spécifique de l'intégration de l'outil dans les pratiques de travail qu'il propose de prendre lui-même en charge). Cette intervention du représentant de la Direction des Ressources Humaines a été bien acceptée car au sein de cette Mairie, la Direction des Ressources Humaines bénéficie d'une légitimité reconnue et bien acceptée par l'ensemble des agents et que les autres Directions notamment la Direction Logistique et Systèmes d'Information peinent à avoir. Ceci explique aussi le fait que pendant cette réunion, le représentant de la Direction Logistique et Systèmes d'Information laisse volontiers le représentant de la Direction des Ressources Humaines prendre les devants aux moments des confrontations pour bénéficier de sa légitimité à faire converger un consensus vers une solution qui est souvent bien accueillie par les agents. Aussi à l'issue de cette réunion, la responsabilité du déploiement de l'outil a progressivement été prise en charge par la Direction des Ressources Humaines, soutenue par la Direction de la Communication et appuyée par la Direction de la Logistique et des Systèmes d'Information. La Direction des Ressources Humaines est perçue comme un service puissant au sein de la Mairie. L'implication clairement affichée de cette Direction dans le projet indique que l'outil entre progressivement dans la problématique des pratiques de travail de la Mairie.

Si l'affrontement peut être virulent, chaque acteur est enclin à la recherche du consensus (celui sur les projets transversaux, par exemple). Orienter l'outil vers les projets transversaux représente une bonne opportunité pour parer aux menaces que chaque logique représente pour l'autre, sans pour autant bloquer le projet d'intégration du SNS au sein de la Mairie qui apparaît comme innovant et donc porteur en matière de développement de zones d'influence pour chacune des logiques. De véritables projets transversaux n'ont pas encore pu se développer pleinement au sein de la Mairie et le choix d'orienter l'outil SNS autour de ces projets transversaux permet aux acteurs de travailler autour d'un consensus offrant la possibilité à chaque partie prenante de se familiariser plus précisément avec les potentialités de l'outil. Chaque logique souhaite prendre le dessus, mais ne cherche pas à casser l'autre logique d'action ou la faire disparaître. L'environnement de la Mairie est un environnement où les deux logiques (politique et gestionnaire) sont constamment en confrontation. L'équilibre social de l'organisation se construit autour de cette confrontation, qui trouve sa résolution dans des consensus ponctuels permettant de mener une activité organisationnelle : n'étant pas parfaitement au fait des implications de l'utilisation de cette nouvelle ressource SNS, les acteurs peuvent adopter un comportement attentiste, par exemple :

- la Direction Logistique et Systèmes d'Information y voit une formidable opportunité d'accroître sa maîtrise des ressources et donc sa position dominante dans l'organisation
- la facile prise en main de ces outils par les acteurs leur permet d'orienter très fortement leurs usages dans l'objectif de la satisfaction de leurs propres intérêts (la phase d'appropriation cognitive est très courte voire quasi inexistante, car les technologies 2.0 sont centrées sur l'utilisateur final, visuelles, flexibles et personnalisables).