

THE GRADUATE INSTITUTE | GENEVA

INSTITUT DE HAUTES ÉTUDES
INTERNATIONALES ET DU DÉVELOPPEMENT

GRADUATE INSTITUTE OF INTERNATIONAL
AND DEVELOPMENT STUDIES

**INTERNATIONAL MASTER OF ADVANCED
STUDIES EN ETUDES DU DEVELOPPEMENT**

IMAS

ANNEE ACADEMIQUE 2009-2010

MEMOIRE FINAL DE L'ETUDE DE TERRAIN

**LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION DANS
L'ADMINISTRATION PUBLIQUE AU BENIN :**


**ETUDE DU DISPOSITIF DE TRAVAIL COLLABORATIF AU MINISTERE DE LA
PROSPECTIVE, DU DEVELOPPEMENT, DE L'EVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES
ET DE LA COORDINATION DE L'ACTION GOUVERNEMENTALE**

Nom de l'étudiant : AMESSINOU Kossi

Superviseur : OUEDRAOGO Sylvestre


Date : Mars 2010

DÉDICACE



Je dédie ce travail de recherche à mes défunts parents pour le sacrifice qu'ils ont consenti pour m'assurer le sens de la responsabilité et du travail bien fait. Que d'où ils se trouvent, ils veillent sur leur progéniture pour que rayonne dans le monde de la science, les fruits de leurs entrailles.

Paix et bénédictions de Dieu sur vos âmes, Papa Sossou Yao Michel AMESSINOU et Maman Sossou Adjouavi née Loko Yaguem Thèrese. Que la terre vous soit légère.



REMERCIEMENTS

Au terme de ces neuf mois de formation continue et de recherche opérationnelle, je m'en voudrais de ne pas remercier toute l'équipe d'IMAS à travers son Directeur Monsieur Daniel FINO et particulièrement la Responsable Régionale Afrique, Madame Dominique ROSSIER pour m'avoir donné la chance de comprendre le monde autrement. Ils ont nourri en moi les germes de l'étude du développement ayant l'homme comme moteur et non le capitalisme. J'ai reçu les aptitudes et compétences nécessaires pour aider ma communauté à sortir du manque de choix pour se donner l'espoir du progrès et de la prospérité partagée.

Je remercie l'équipe de coordination de l'IMAS Afrique à travers son coordonnateur Monsieur Boukari Barry, pour le cadre de travail favorable qu'il nous a offert au Mali et son accompagnement permanent.

Je remercie tout particulièrement, mon superviseur et directeur de mémoire, le Docteur Sylvestre OUEDRAOGO, qui a partagé avec moi toute son expérience d'expert des Technologies de l'Information et de la Communication. J'ai particulièrement apprécié l'accent qu'il met toujours sur l'utilité de la technologie, en ce sens qu'elle doit servir et non détruire l'environnement.

Je remercie également le Ministre d'Etat, Chargé de la Prospective, du Développement, de l'Evaluation des Politiques Publiques, du Bénin, Monsieur Pascal Irénée KOUPAKI et ses plus proches collaborateurs que sont le Directeur de Cabinet, Monsieur Antonin S. DOSSOU, et le Secrétaire Général du Ministère, Monsieur Pascal Z. YAHA pour avoir permis que je prenne part à la présente formation diplômante et d'avoir autorisé que je fasse mon étude de terrain sur une problématique de gouvernance électronique et administrative au sein du Ministère.

Je remercie ma fiancée, Tania GAYE pour son soutien permanent, son esprit de compréhension et sa patience tout au long de l'idée de cette formation jusqu'à sa finalisation.

Je remercie aussi tous mes frères, mes sœurs, mes cousins, mes amis et mes collaborateurs du Service Informatique du Ministère qui m'ont soutenu tout au long de cette formation à travers leurs gestes et actions de solidarité et de complémentarité.

Je remercie tout particulièrement Maître Louis K. HOUNGBO et ses amis qui sont aussi les miens.

Je remercie enfin mes collègues et amis de la promotion d'IMAS 2009-2010 pour la fraternité et la solidarité dont ils ont fait preuve à mon égard tout au long de ces neuf mois de formation stressante.

TABLE DES MATIÈRES

Liste des graphiques	v
Liste des acronymes	vi
1 Le résumé	1
2 Summary	3
3 L'introduction	5
4 La problématique.....	8
4.1 La question de recherche.....	9
4.2 La cible de la recherche	9
4.3 L'objet d'étude	10
4.4 La justification du choix du thème d'étude	10
5 Le contexte et la présentation du cadre théorique	13
5.1 Le contexte spécifique de la recherche.....	13
5.2 La revue de la littérature.....	15
5.3 Le cadre théorique de la recherche.....	19
5.3.1 L'administration publique.....	19
5.3.2 L'E-gouvernement	19
5.3.3 Le travail collaboratif.....	20
5.3.4 La gestion de contenu	22
5.3.5 Le portail web	22
6 Les techniques d'enquêtes et l'histoire de la recherche.....	24
6.1 La revue documentaire et de littérature.....	24
6.2 La phase exploratoire.....	25
6.3 La collecte d'informations.....	25
6.3.1 L'enquête de terrain.....	25
6.3.2 L'observation directe	27
6.4 Le traitement des données.....	27
6.5 Les limites de l'étude.....	28
6.6 L'histoire de la recherche	28
7 La présentation des résultats	31
7.1 La connaissance de l'informatique	31
7.2 L'usage des outils de collaboration	31
7.2.1 L'usage de la plate-forme intranet.....	31
7.2.2 L'usage de la messagerie d'entreprise.....	32
7.2.3 L'usage de la messagerie synchrone	32
7.3 Les difficultés rencontrées sur le système d'information.....	33
7.4 L'appréciation de l'assistance aux utilisateurs	33
7.5 Le mode de circulation de l'information.....	34
7.6 Les perceptions des acteurs	35

7.6.1	L'ordinateur, plus un mythe aujourd'hui.....	35
7.6.2	Les perceptions concernant l'Outlook	36
7.6.3	Les perceptions concernant la plate-forme intranet	36
7.6.4	Les perceptions concernant l'Internet.....	37
7.6.5	Les perceptions concernant les sites web.....	38
7.6.6	Les perceptions concernant la téléphonie mobile	38
7.6.7	Les perceptions concernant la collaboration	39
8	L'interprétation des résultats	41
8.1	L'interprétation au regard de la problématique.....	41
8.1.1	L'environnement de travail : défaut de maîtrise de la technique	41
8.1.2	La réticence au visage caché	42
8.1.3	La double utilisation des systèmes d'information	43
8.1.4	La sous implication des acteurs dans l'implémentation du projet numérique.....	43
8.1.5	Le chemin et le temps de circulation de l'information.....	44
8.1.6	Le manque d'appropriation par les techniciens	45
8.1.7	Le problème de rentabilité du dispositif	46
8.2	L'interprétation au regard du contexte national	48
8.2.1	L'importance possible du mobile dans le système de l'e-administration	50
8.3	Les goulots d'étranglement d'un dispositif de travail collaboratif	54
9	La conclusion	57
10	La bibliographie	59
10.1	Les ouvrages	59
10.2	Les rapports et travaux de colloques.....	60
10.3	Les mémoires et thèses	61
10.4	Les articles	61
10.5	Les textes administratifs.....	63
10.6	Les URL spécifiques.....	63
11	L'annexe.....	65
11.1	La grille d'entretien	65
11.2	Les personnes interviewées	77
11.2.1	Les non intégrées à l'Intranet	77
11.2.2	Les intégrées à l'Intranet sans formation.....	77
11.2.3	Les intégrées à l'Intranet avec formation.....	78
11.2.4	Les techniciens en charge de l'Intranet.....	78
11.3	La synthèse des données issues de la transcription des entretiens	80
11.4	L'organigramme du Ministère	102
11.5	Les recommandations	103
11.6	L'utilité de la recherche pour le développement.....	103

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1: Abonnement à la téléphonie mobile au Bénin.....	49
Graphique 2: Abonnement à la téléphonie fixe au Bénin.....	49
Graphique 3: L'accès à la communication téléphonique.....	50
Graphique 4: Abonnement à l'Internet au Bénin	51
Graphique 5: Abonnement au haut débit d'Internet au Bénin	51
Graphique 6: L'accès à la communication par Internet.....	52
Graphique 7: Accès aux outils de télécommunication au Bénin	52

LISTE DES ACRONYMES

ADSL	: Advanced Digital Subscriber Line
AVG	: Anti-Virus Guard
CDMA	: Code Division Multiple Access
GSM	: Global System for Mobile
IHEID	: Institut de Hautes Etudes Internationales et du Développement
IMAS : Inter	: International Master of Advanced Studies
INSEE	: Institut National de la Statistique et des Études Économiques
MPDEPP-CAG	: Ministère de la Prospective, du Développement, de l'Évaluation des Politiques Publiques et de la Coordination de l'Action Gouvernementale
MSN	: MicroSoft Network
OMD	: Objectifs du Millénaire pour le Développement
PMA	: Pays les Moins Avancés
RGPH	: Recensement Général de la Population et de l'Habitation
SMS	: Short Message Service
SMSI	: Sommet Mondial sur la Société de l'Information
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TIC	: Technologies de l'Information et de la Communication
UIT	: Union Internationale des Télécommunications
USB	: Universal Serial Bus
VPN	: Virtual Private Network

1 LE RESUME

Le souci du travail collaboratif dans le monde est aussi vieux que celui du désir d'échanger autour de soi et d'informer de nos potentialités. Aussi, est-il utile d'indiquer que le secteur dans lequel nous l'observons, celui de la fonction publique, n'est pas anodin. Il s'inspire des philosophies de bonne gouvernance, de lutte contre la corruption, de démocratie et de droit à l'information de qualité pour tous. Certes des initiatives ont été conduites dans plusieurs universités sur la problématique du travail collaboratif, mais très peu se sont intéressées à son existence dans l'administration publique africaine notamment béninoise. C'est fort de ce constat que la présente étude qualitative gagne en balisant le terrain à d'autres études.

Le phénomène que nous observons dans le cadre de cette étude est purement qualitatif et concerne les goulots d'étranglement du dispositif de travail collaboratif mise en place au sein du Ministère de la Prospective, du Développement, de l'Evaluation des Politiques Publiques et de la Coordination de l'Action Gouvernementale. Cette recherche permet d'appréhender le fonctionnement d'une solution de travail collaboratif mis en place en 2008 au sein dudit Ministère. Pour conduire à bien cette recherche, nous avons examiné le cadre conceptuel et théorique de la problématique de recherche avant de nous appesantir sur la spécificité de notre cadre d'étude. Notre cible de recherche a été composée des agents ayant un accès direct à la solution de collaboration informatique mise en place d'une part, et ceux qui n'y ont pas encore accès, d'autre part. Ceux qui y ont accès sont soit formés ou non, soit chargé de l'assistance aux utilisateurs de la solution. Le guide d'entretien réalisé, puis validé, a permis de nous entretenir avec une vingtaine d'agents du Ministère, regroupé dans nos quatre groupes d'acteurs à interviewer. Ce guide a été conçu pour examiner le travail collaboratif en tant que système de travail qui valorise la gestion de contenu alimenté et entretenu par des apports sociaux et technologiques.

On constate qu'il y a eu forte dualité dans la circulation de l'information. La transmission numérique de l'informatique n'a pas empêché les gens à s'accoler fortement à la circulation traditionnelle de l'information. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) ne semblent pas garantir la confiance de transaction pour certains agents. Cette pesanteur a une influence sur le mode de circulation de l'information entre les agents. Ce qui fait que dans les faits, les outils technologiques n'ont pas permis la création d'un autre ordre parallèle à l'ordre hiérarchique de circulation de l'information. C'est justement l'usage de la communication par le canal de la plateforme intranet qui aurait pu induire un ordre de communication peu hiérarchique. Malheureusement, il n'a pas été utilisé par les acteurs.

Les observations des données de cette étude révèlent aussi un fort impact technique sur les dysfonctionnements enregistrés dans l'exploitation de la solution de travail collaboratif mise en place. On peut indiquer pour l'illustrer, la faible capacité technique des acteurs, les pannes

régulières d'équipements, des serveurs qui restent indisponibles, des ordinateurs qui sont vulnérables aux virus et des connexions internet qui demeurent rare. Même si tout ce constat est vrai, l'admettre sans s'interroger sur les conditions locales et le climat social, ne serait pas prudent. Tout ceci n'a-t-il pas été exacerbé par des comportements sociaux ? N'y-a-t-il pas un sentiment délibéré de faire échec à l'initiative ? Probablement, mais à quelle fin ? Ce qui est certain, quand on parle de travail collaboratif, on doit faire référence à une production collective d'au moins deux personnes en présentiel ou à distance. Il y a une motivation commune ou un objectif de production de résultats observables, concrets.

Or, il se peut que certains n'aient jamais le souci de produire un résultat observable dans l'administration publique. Pour ceux-là, l'idée même de penser à un travail collaboratif est un problème qui induit un conflit avec eux-mêmes et avec les autres acteurs de la chaîne de production de l'information. Il y a un désir personnel pour l'écrit qui est déterminant dans la mise à disposition de ce résultat recherché. Nous savons aussi que celui qui produit une œuvre peut faire des erreurs. Il devrait pouvoir se rendre disponible à la critique pour s'améliorer et se rendre visible dans le mécanisme de production de l'information. Cet exercice peut être fastidieux pour plusieurs personnes surtout quand elles ont le pouvoir de responsabilité sur une entité ou un groupe de personnes. Certains auraient tendance à se soustraire de cette exigence qui peut atténuer leur autorité sur certains de leurs subalternes qui pourraient être mis en vue du fait de sa contribution qualité à la production collective.

Ce jeu de pouvoir semble être à l'épicentre de ce non usage de la plateforme de travail collaboratif au sein de notre cadre d'étude. A cela s'est greffé, les autres obstacles que sont : la perte de l'emploi, d'autorité, de dossiers stratégiques, de la liberté d'action et de gestion du temps, la sécurité des données, le mode de circulation de l'information, l'indisponibilité permanente des équipements de travail (l'Internet, les logiciels, les serveurs et les ordinateurs). Le souci de tous les acteurs de la chaîne de production de l'information, dans un mécanisme de travail collaboratif, est de rendre l'information disponible à bonne date. Il y a ainsi la pression de la gestion du temps qui s'ajoute à celle de la qualité de l'information produite. Mais, l'une des sources d'atténuation de ses obstacles reste la participation de tous à la mise en place, à la conduite et au suivi des initiatives et des projets. Il faut veiller aux facteurs humains et techniques, notamment, à la coopération, la motivation et l'implication de toutes les parties prenantes, puis à la robustesse, l'évolutivité, la sécurité, la modulation et la prise en main de la technologie. Il s'agit en gros de treize goulots d'étranglement principaux à avoir en ligne de mire dans le cadre d'un processus de travail collaboratif en réseau dans une entité organisationnelle hiérarchique.

2 SUMMARY

Collaborative work in the world is as old a concept as that of exchange and of informing others about our potentialities. Thus, it's very useful to indicate that we examine this collaborative work in the specific sector of the public service. It gets its inspiration from literature on good governance, fight against corruption, democracy and the right to quality information for all. It's true that initiatives have been carried out in various universities on the issue of collaborative work, but very few of them focused on it in the area of the African public administration, in particular in Benin. This qualitative study is thus interesting in the sense that it paves the way for future studies.

The phenomenon we observe in the framework of this study is purely qualitative and focuses on the bottlenecks of collaborative work mechanism implemented within the Benin Ministry of Planning, Development, Assessment of Public Policies and Coordination of Government Action (Ministère de la Prospective, du Développement, de l'Évaluation des Politiques Publiques et de la Coordination de l'Action Gouvernementale). This study enables to understand the functioning of a collaborative work solution implemented in 2008 within the ministry. To carry out this study, we've examined the conceptual and theoretical framework of the research issue, before focusing on the specificity of our study framework. Our target is made up of civil servants with direct access to the IT collaboration solution implemented, on the one hand, and on those who still don't have access to it, on the other hand. Those with access can be trained or not, or in charge of assisting users. The interview guidebook, elaborated and validated, enabled us to interview about 20 civil servants from the Ministry, gathered in 4 groups of stakeholders. This guidebook has been designed to examine the collaborative work as a working system promoting the management of content, fed and maintained by social and technological inputs.

We observe a strong duality in the information circulation. Digital transmission of information hasn't prevented people from using mainly traditional transmission of information. ICTs don't seem to guarantee the servants' trust in the transaction. This heaviness affects the information circulation mode between servants. So, in practice, technological tools haven't permitted to create another order parallel to the hierarchic order of information circulation. It is precisely the use of communication through the intranet platform that could have encouraged a low-hierarchy communication order. Unfortunately, it hasn't been used by stakeholders.

The data studied also reveal a high technological impact on the dysfunctions registered in the use of the collaborative solution implemented. To illustrate it, we can speak of the low technical capacity of stakeholders, the regular failures of equipments, unavailable servers, computer vulnerable to virus and scarce internet connexions. Even if all the elements of this balance are true, it wouldn't be cautious to admit it without questioning local conditions and the social climate. Hasn't all this been highlighted by social behaviours? Isn't there a deliberate will to have the

initiative fail? Probably, but to what end? What is certain when speaking of collaborative work, is that you must refer to a collective production of at least two people, live and remote. There is common motivation or the objective to produce observable, concrete results.

Nevertheless, it is possible that some within the public administration may never have the aim to produce observable results. For these persons, even the idea of collaborative work is a problem producing a conflict with themselves and with the other stakeholders in the information production channel. There is a personal preference for written information that is essential to the expected result. We also know that the one who produces something can make mistakes. This person should be open to criticism in order to improve, and get to be known within the information production mechanism. This exercise can be tedious for several persons, especially when they are responsible for a body or a group of persons. Some would tend to escape from this requirement that can mitigate their authority on some of their subordinates, who could then draw the attention, due to his/her quality contribution to collective production.

This game of power seems to be at the centre of the lack of use of the collaborative work platform implemented. In addition to this are other obstacles: the loss of the job, of the authority, of strategic files, of freedom of action and of time management, data security, information circulation mode, the permanent unavailability of working stations (Internet, software, servers and computers). The aim of all the stakeholders of the information production chain, in a collaborative work mechanism, is to make information available in due time. Thus, the time management constraint adds to that of the quality of information produced. Nevertheless, the participation of all in the implementation, carrying out and follow-up of initiatives and projects is a key mitigation element for these obstacles. Human and technical factors must be prioritized, especially the cooperation, motivation and commitment of all the stakeholders, then, priority must be given to robustness, upgradability, security, modulation and ownership of the technology. Overall, it's about addressing 13 main bottlenecks in the framework of a network collaborative work process, within a hierarchic organisational body.

3 L'INTRODUCTION

Le développement des technologies de l'information et de la communication peut s'observer comme la résultante d'un processus de convergence des sciences de l'information, des télécommunication et de l'informatique. Les usages tout azimuts ont vu le jour avec des facilités extraordinaires pour partager et échanger de l'information avec une grande vitesse à n'importe quel coin du globe. Cela entraîne et facilite une mondialisation de la production et des relations de collaboration interpersonnelle. Cette science est aussi appelée la nouvelle économie. « Cette nouvelle économie, tout comme la mondialisation elle-même, est à l'origine de mutations extraordinaires en termes de progrès social, économique, politique, technique et culturel. Elles sont de ce fait porteuses d'enjeux et de perspectives considérables. [...]

Dans le domaine du travail, on a vu apparaître des réseaux d'entreprises fondées sur le savoir. Ils entretiennent des liens de collaboration avec des personnes travaillant en équipes partout dans le monde dans les domaines [...] de la gestion des systèmes d'information »¹ Ce sont des enjeux considérables pour lesquels la réflexion a débuté avant la fin du 20^{ième} siècle, dans le rang des intellectuelles africains. L'idée était de voir comment l'Afrique pourrait faire face à la ruée de technologies qui inondent le continent afin d'en faire une opportunité de développement. Les intellectuels ont de ce fait, organisé et pris part à plusieurs manifestations au niveau international pour examiner l'avantage que l'Afrique pouvait tirer de l'introduction des technologies de l'information dans son processus de développement sans compromettre son équilibre culturel et endogène (sommet mondial sur la société de l'information : Bamako 2000², Bamako 2002³, Genève 2003⁴, Accra 2005⁵, Tunis 2005⁶, ...). Il fallait prendre en considération dans ces grands débats⁷ les « contraintes techniques, sociales, culturelles et économique de l'appropriation des nouvelles technologies de l'information en Afrique »⁸ pour un enracinement durable en Afrique. La crainte est née de ce que ces technologies de l'information et de la communication sont de plus en plus considérées comme un socle pour le développement du monde du fait qu'elles permettraient d'optimiser le savoir et la productivité. Lors du sommet mondial sur la société de l'information, elles ont même été considérées comme pouvant contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations et à l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).

¹ BONJAWO Jacques, *Internet : une chance pour l'Afrique*, Editions Karthala, Paris, 2002, 208 pages ;

² <http://www.osiris.sn/article91.html> (site consulté le 10 mars 2010)

³ <http://www.alliance21.org/2003/article831.html> (site consulté le 10 mars 2010)

⁴ http://www.osiris.sn/IMG/pdf/Declaration_principe_Geneve.pdf (site consulté le 10 mars 2010)

⁵ <http://www.osiris.sn/article1597.html> (site consulté le 10 mars 2010)

⁶ <http://www.itu.int/wsis/docs2/tunis/off/7-fr.pdf> (site consulté le 10 mars 2010)

⁷ <http://www.osiris.sn/IMG/pdf/Bruylant.pdf> (site consulté le 10 mars 2010)

⁸ DIOUF N'diaye Pape & Gontard Jean-Pierre, *Les technologies de l'information au service du développement*, Horizons IUED, n°22, mars 1998, 5pp.

Pour que cette contribution au développement soit très efficace, l'administration publique se doit d'adopter et de favoriser l'usage des dites technologies. Ainsi, l'on devrait passer de plus en plus, vers l'informatisation du processus administratif pour atteindre une vision d'administration électronique.

Cette recherche sur la problématique spécifique du travail collaboratif, s'intègre dans une dynamique globale d'administration électronique vue comme un outil d'amélioration des performances des structures et des organisations. Elle a fait l'objet de préoccupation particulière depuis le premier sommet mondial sur la société de l'information (SMSI). L'accent est mis sur l'accès au service public mais au delà de cette préoccupation, il y a une nécessité de conservation de la mémoire collective d'où l'ambition de la production et de la gestion de contenus à tous les niveaux de l'administration publique. De façon spécifique, la préoccupation a été recentrée autour du vocable d'Intranet pour un travail collaboratif produisant des résultats probants pour la valorisation de la conception des acteurs. Les contenus produits peuvent provenir d'actions individuelles, d'actions en équipe ou d'actions de collaboration d'individus.

Il faut également indiquer que la circulation de l'information est devenue une préoccupation majeure pour certains départements ministériels au Bénin. La rétention d'information et la désinformation étaient devenues monnaie courante dans beaucoup de structures. Il y a plusieurs groupes d'intérêts divergeants qui ont vu le jour au sein des Ministères. D'une part, des agents fictifs ou délaissés qui ne sont pas en mesure de rendre compte de leur temps de travail au sein de l'administration, et d'autre part, des agents conservateurs qui monopolisent des dossiers administratifs et ne rendent pas régulièrement compte de leurs activités à leurs supérieurs hiérarchiques. Ces jeux de pouvoirs se sont imbriqués avec une politisation de certains dossiers administratifs sans oublier la naissance d'un climat de dédain pour la chose publique.

Ainsi, le département ministériel en charge du développement au Bénin, s'est donné la responsabilité d'opérationnaliser cette recommandation internationale à laquelle le pays a souscrit par le biais des délégations qui l'ont représenté au SMSI. Il y a eu dans le rang des autorités du Ministère, une prise de conscience de la conservation de la mémoire collective. Certains ne souhaitent pas quitter leur poste sans rien laisser de visible et d'utile pour la continuité du service public. Il y a eu un sentiment de construction d'un mode de travail qui puisse faciliter la communication entre l'autorité et ses collaborateurs divers. A cet effet, un dispositif de collaboration a été mis en place sur l'initiative du cabinet du Ministre d'Etat en 2008. Mais, l'exploitation de la technologie ne semble pas en harmonie avec les ambitions initiales. C'est alors que cette piste de recherche a été retenue pour examiner les raisons possibles d'une telle situation de réticence voire de remise en cause de progrès technologique. Notre observation s'est centrée sur les goulots d'étranglement autour de l'initiative de collaboration qui a été mise en place.

Pour mieux approcher la problématique de cette étude, nous avons appréhendé le contexte local ainsi que le cadre théorique de la thématique de recherche, avant de nous appesantir sur une technique de recherche en science sociale qui nous a permis de collecter des données que nous avons interprétées afin de répondre à notre question de départ portant sur les goulots d'étranglement.

Cette étude est importante parce qu'elle permet de faire le point autour d'un mécanisme. Elle a le mérite de faire une critique objective de comment les choses sont et de comment elles auraient pu être pour produire des résultats efficaces. Elle ne donne pas de leçons ni de solutions toutes faites mais elle nourrit la réflexion sur les approches et les méthodes d'action possible pour atteindre l'objectif ultime de la production et de la conservation de la mémoire collective. Elle permettra de remettre en route l'initiative ou de la revisiter en profondeur avec la contribution de tous les acteurs.

4 LA PROBLEMATIQUE

Au Ministère de la Prospective, du Développement, de l'Evaluation des Politiques Publiques et de la Coordination de l'Action Gouvernementale, des équipements informatiques ont été acquis et un réseau Intranet⁹ a été mis en place. La solution Intranet déployée est entre autres, composée d'un logiciel de messagerie, un logiciel de chat et d'une plate-forme de collaboration encore appelée site web Intranet. Cette solution Intranet est déployée à travers l'infrastructure réseau physique du Ministère. Elle prend en compte, à ce jour, tout le cabinet du Ministre d'Etat, certaines structures directement rattachées au Ministre d'Etat, tout le Secrétariat Général du Ministère, toute la Direction des Ressources Financières et du Matériel, tous les Secrétariats de Direction et les deux premiers responsables de chaque Direction Centrale et Technique.

L'idée qui a motivé la mise en place de cette solution, est le souci de la collégialité dans l'action d'une part et la complémentarité dans les interventions d'autre part. C'est aussi une infrastructure d'échange pour harmoniser les points de vue sur la conduite des orientations nationales de développement. Dans la conception du site intranet, il a été indiqué que quand un agent édite une page web et qu'il y met une information, un message système est directement envoyé à son supérieur hiérarchique pour lui faire part d'une disponibilité d'information nécessitant son approbation. Le supérieur en question édite le message de son agent. Il y apporte les compléments d'information et les corrections nécessaires et l'envoi à son supérieur à lui pour avis. Au cas où, il est le signataire du document, il l'imprime après la prise en compte de ses observations et y appose sa signature avant de l'envoyer à la secrétaire pour transmission par support papier. Mais, depuis la mise en place de la solution intranet, personne n'a sollicité l'appui du service informatique pour indiquer des difficultés pratiques dans l'exploitation du mécanisme. Ce constat nous a amené à auditer la base de données du site intranet pour voir comment et de quoi est alimenté la plate-forme de collaboration. C'est alors que nous nous sommes rendus compte que la plate-forme n'a jamais été alimentée en informations.

Indépendamment des besoins spécifiques des utilisateurs intégrés à la solution Intranet, le service informatique assiste et appuie chaque agent du Ministère dans ses besoins en informatique. C'est un exercice permanent qui a permis de faire certains constats qu'il serait indiqué d'examiner de plus près. En effet, certains agents sollicitent le service pour :

- réparer un ordinateur en panne,
- les aider à accéder à leur session de travail sur leur ordinateur,
- mettre leur ordinateur dans le domaine de travail en Intranet,
- les aider à parfaire un travail qu'ils ont fait avec le logiciel Word ou Excel ou PowerPoint,
- mettre une information sur un CDrom,
- rétablir la rupture de connexion Internet sur leur ordinateur,

⁹ Le réseau Intranet, souvent abrégé « Intranet », est un réseau privé, interne à un local, une organisation, une administration. Il est composé d'ordinateur de travail relié à un ordinateur central ayant une fonction de distribution de rôle et d'information.

- leur activer leur compte de messagerie asynchrone (Outlook),
- leur installer et activer un logiciel de messagerie synchrone (chat),
- leur permettre de voir et de parler à leur correspondant en ligne,
- les aider à accéder à un site web spécifique.

Chaque agent mis dans l'Intranet, travaille dans une session spécifique personnalisée qui lui donne accès à la messagerie (Office Outlook), au chat interne (Office Communicator) et à la plate-forme de collaboration (SharePoint). Ces agents communiquent à travers leur Outlook. Ils reçoivent et s'envoient des fichiers par Outlook. Il y a même des instructions administratives qui s'obtiennent par ce canal. Entre certaines autorités et leur secrétaire, on assiste à un partage de calendrier. Mais, très peu d'entre eux font usage du logiciel de chat interne installé sur leur ordinateur. Ils continuent d'utiliser les logiciels de messagerie synchrone tels que MSN, Yahoo Messenger et Skype. De même, excepté la phase de test qui a été réalisée, aucun agent n'a travaillé sur la plate-forme de collaboration du réseau Intranet du Ministère. Il serait utile de comprendre ce qui se passe pour envisager des approches de solution.

Par ailleurs, tous les agents du Ministère ne sont pas encore intégrés au réseau Intranet. La plupart de ceux qui sont dans le cas, quoiqu'ayant une adresse de messagerie professionnelle à laquelle ils peuvent accéder par réseau privé virtuel (VPN), continue d'utiliser leur adresse de messagerie privée pour échanger dans le cadre des activités de l'administration. Ils ont un accès permanent à l'internet au même titre que tous les autres qui sont intégrés à l'Intranet. Il serait indiqué de recueillir leur perception sur la dynamique d'informatisation séquentielle du Ministère. Cela permettra probablement de savoir ce qu'ils pensent des solutions technologiques mises en place et ce qu'ils espèrent.

Au regard de ce qui précède, dans le cadre de cette étude, nous avons cherché à répondre à notre question de départ ci-après formulée, en nous focalisant sur une cible.

4.1 La question de recherche

- Quels sont les goulots d'étranglement d'un dispositif de travail collaboratif à l'ère des TIC dans une organisation étatique à tradition hiérarchique ?

4.2 La cible de la recherche

- Ce travail est focalisé sur les agents qui ont des ordinateurs connectés à la plate-forme et qui sont formés mais qui n'utilisent pas à fond le dispositif. Mais nous avons aussi pris en compte les autres types d'agents pour équilibrer la recherche.

Nous avons appréhendé la nécessité du travail sur une plate-forme, les outils informatiques et d'Internet qui l'accompagnent et l'engagement des Hommes qui devraient l'utiliser.

Pour mieux examiner notre question de recherche nous avons entrepris des études documentaires pour clarifier l'objet de notre étude.

4.3 L'objet d'étude

Cette étude met en relation des composants matériels, des composants logiciels et des composants humains symptomatiques de la constitution du « réseau » selon DUFOUR¹⁰. L'on pourrait même évoquer le phénomène sous l'angle de la relation « Homme-machine », voire de la relation « Homme-réseau-plate-forme ». Et en examinant l'article de GERARD¹¹ qui restitue les résultats d'une étude expérimentale ayant conclu à l'existence d'un comportement antagoniste d'adhésion et de refus des acteurs à l'usage d'une plate-forme de collaboration, l'on est tenté de connaître l'élément de la trilogie (Homme-Réseau-Plate-forme) qui influence plus le dispositif de collaboration.

VILLEMUR¹² nous rappelle que le travail collaboratif est né dans les années 1990 dans le souci de mettre en relation des individus physiquement distants, connectés en réseau. Il indique que cette thématique bénéficie pour son étude, d'une approche multidisciplinaire de sciences informatiques (automatisation de l'information en réseau), de sciences sociales (théorie du travail) et de sciences cognitives (gestion de groupe). Il présente aussi la dynamique de collaboration dans son évolution technologique. Ainsi, précise-t-il qu'elle est passée d'une messagerie simple sans base de données à une messagerie avancée avec base de données, puis à une messagerie d'intégration multimédia et enfin à une messagerie d'intégration web et d'accès par navigateur d'où la notion de plate-forme ou de portail. L'étude du dispositif de collaboration pourrait être l'étude de ce portail, celui du support informatique grâce auquel la communication entre les individus est possible et l'étude du comportement des individus qui en font usage.

Dans les paragraphes qui suivent, nous expliquons en détail les raisons qui ont motivé le choix du thème de cette recherche.

4.4 La justification du choix du thème d'étude

Au Bénin, en 2006, de nouvelles orientations stratégiques ont été mises en place en harmonie avec la vision de développement du pays à l'horizon 2025, celle d'être un pays bien gouverné, économiquement prospère et compétitif. De même, dans la définition de ses priorités en matière de développement des technologies de l'information et de la communication (TIC), le Bénin s'est

¹⁰ DUFOUR Arnaud, *Internet*, Que sais-je ?, PUF, 2^e éd. 1996, 127 pages.

¹¹ GERARD Jean Paul, SIMON Jean, THEVENIN Claudine, *Travail collaboratif et mutualisation tutorée en EPS : analyse des effets d'un dispositif*, Colloque JOCAIR'06, « Premières Journées Communication et Apprentissage Instrumentés en Réseau », Amiens, 6-7 juillet 2006, 12 pages. http://hal.archives-ouvertes.fr/index.php?halsid=eeai8g52nfon5hpl3ajrcmpkh7&view_this_doc=edutice-00138549&version=1 site web consulté, le 01 septembre 2009.

¹² VILLEMUR Thierry, *Modèles et services logiciels pour le travail collaboratif*, Université Paul Sabatier, Mémoire HDR, 2006, 158 pages http://hal.archives-ouvertes.fr/index.php?halsid=orfbh3qolabkcp735m9op4mjj1&view_this_doc=tel-00120154&version=1

donné l'ambition de devenir le « quartier numérique »¹³ de l'Afrique d'ici à 2025. Cette ambition s'appuie sur deux piliers essentiels : l'e-gouvernement et l'e-business. Le pilier e-business met l'accent sur l'usage des TIC dans le développement des entreprises et celui d'e-gouvernement ou d'administration électronique favorise l'intégration des outils informatiques et Internet dans le fonctionnement des administrations publiques pour en faire des administrations modernes au service de tous les usagers. La mise en œuvre de cette administration électronique répond aussi à la mise en œuvre de l'orientation numéro 7 du Sommet Mondial sur la Société de l'Information (SMSI), celle qui vise à « connecter toutes les administrations publiques, locales et centrales et les doter d'un site web et d'une adresse électronique »¹⁴. Dans ce cadre, il a été introduit dans l'environnement institutionnel des administrations publiques, une structure chargée de l'informatique. Cette structure a entre autres missions, de concevoir et de coordonner le système d'information.

Des instructions ont également été données dans plusieurs ministères, afin que les administrations se dotent d'un site web et d'un réseau informatique. Ainsi, au Ministère de la Prospective, du Développement, de l'Évaluation des Politiques Publiques et de la Coordination de l'Action Gouvernementale (MPDEPP-CAG) un service informatique a été mis en place. Plusieurs initiatives de modernisation du fonctionnement des structures du Ministère ont été lancées avec à la clé, un dispositif de travail collaboratif. Ces initiatives se sont inscrites dans la dynamique de la mise en place d'un réseau global unique centralisé et performant.

Mais depuis quelque mois, des inquiétudes d'insatisfaction ont vu le jour. Elles apparaissent à un moment historique où le monde est en train de traverser une crise économique qui a des conséquences multiples. L'on enregistre surtout l'amenuisement des ressources nécessaires au maintien de la croissance économique accélérée, soutenue par les progrès technologiques. Tous les pays se trouvent être atteints par les conséquences de cette tragédie. Les pays en développement notamment le Bénin, subissent aussi les méfaits de la crise. Les mesures de divers ordres se prennent pour contrer les effets à court terme de ce mal, mais très peu d'initiatives sont inscrites dans les prospectives à long terme.

Alors, les dirigeants cherchent à comprendre pourquoi les efforts de modernisation du fonctionnement des structures du Ministère¹⁵ par un usage accru de l'Informatique et de l'Internet ne sont pas visibles. Ils ont pourtant été entrepris de façon prospective pour que le potentiel technologique du Ministère lui donne l'opportunité d'identifier efficacement, les opportunités et les

¹³ Un pays de service, un centre de transit et de négoce avec un usage accru des technologies de l'information et de la communication à forte valeur ajoutée.

¹⁴ Secrétariat Exécutif du SMSI, *Rapport de la phase de Genève au Sommet Mondial sur la Société de l'Information*, Genève, Déc. 2003, 68p. http://www.itu.int/dms_pub/itu-s/md/03/wsis/doc/S03-WSIS-DOC-0009!R1!PDF-F.pdf

¹⁵ Il faut considérer l'usage de ce mot comme une abréviation de « Ministère de la Prospective, du Développement, de l'Évaluation des Politiques Publiques et de la Coordination de l'Action Gouvernementale (MPDEPP-CAG) »

menaces de développement économique pour le secteur privé béninois. Ces inquiétudes constituent à présent, des défis pour le service informatique.

Dans le souci de contribuer à la réflexion, nous avons trouvé utile de faire notre étude de terrain sur le thème : « Les technologies de l'information et de la communication dans l'administration publique au Bénin : étude du dispositif de travail collaboratif au Ministère de la Prospective, du Développement, de l'Évaluation des Politiques Publiques et de la Coordination de l'Action Gouvernementale ».

La finalité de cette étude est de parvenir à comprendre certains enjeux qui sont liés au système d'information du Ministère, afin d'être capable de prendre de bonnes décisions pour un meilleur usage de l'informatique et de l'Internet. C'est aussi utile qu'à travers ce thème, nous parvenions à contribuer à la compréhension scientifique de la problématique du travail collaboratif en Afrique. Mais avant, nous avons jugé utile de passer en revue le contexte spécifique de cette recherche ainsi que les concepts clés utilisés dans ce document pour en faciliter la lecture.

5 LE CONTEXTE ET LA PRESENTATION DU CADRE THEORIQUE

5.1 Le contexte spécifique de la recherche

Cette étude de terrain a été conduite en République du Bénin, pays situé en Afrique Occidentale Française. La République du Bénin est membre des PMA (pays les moins avancés) de la planète. « Elle s'étend sur une longueur de 700 km du Sud au Nord, entre le 6^{ème} et le 12^{ème} parallèle de latitude Nord »¹⁶. Elle est limitée au Sud par l'océan atlantique, au Nord par le fleuve Niger, au Nord-Ouest par le Burkina-Faso, à l'Ouest par le Togo et à l'Est par le Nigéria. Elle a une superficie de 114.763 Km² subdivisée en 12 départements et 77 communes. Au troisième recensement général de la population et de l'habitation (RGPH-3) tenu en 2002, sa population est dénombrée à 6.769.914 habitants avec un taux d'accroissement annuel moyen de 3,25%. Le taux d'activité global est évalué à 63,8% en 2002.

Avant la conférence nationale des forces vives de la nation, tenue en 1990, la République du Bénin a connu des perturbations politiques et militaires dont la plus marquante est la période révolutionnaire de 1972 à 1989. Depuis l'instauration de la démocratie en 1990, on note une alternance politique et une tenue régulière des élections présidentielles, législatives et communales. Ainsi, on dénombre la tenue de quatre élections présidentielles dont la dernière est faite en 2006.

Dans le document de stratégies de développement du Bénin à long terme, les acteurs politiques et techniques ont convenu de ce que « l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication constitue des outils pour plus de performance de l'administration et de la gouvernance. »¹⁷ Ainsi, après la gestion du bogue de l'an 2000, le régime politique au pouvoir a créé un Ministère spécifique, chargé du secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC). A la suite de cette décision politique, au lendemain du sommet mondial sur la société de l'information tenu à Genève en 2003 et auquel une délégation du Bénin a pris part, le gouvernement a décidé de rendre effective l'accès au TIC en République du Bénin. On a enregistré une ouverture du secteur des TIC à la concurrence, une détaxation des équipements informatiques, une promotion de l'usage des TIC dans tous les secteurs d'activités et l'introduction de l'apprentissage de l'informatique dans l'enseignement technique et général. Ces initiatives ne sont pas exhaustives.

Dans cette optique d'implémentation à grande échelle des TIC, depuis l'avènement du changement politique intervenu en 2006, la gouvernance des affaires publiques est emprunte

¹⁶ DELANNE Philippe, G. GUINGNIDO Julien (dir.), *Rapport sur l'état et le devenir de la population du Bénin (REP 2001)*, MCCAG-PD, FNUAP, Imprimerie TUNDE, Cotonou, 2001, 255p.

¹⁷ Ministère d'Etat Chargé de la Coordination de l'Action Gouvernementale, du Plan, du Développement et de la Promotion de l'Emploi (MECCAGPDPE), PNUD, *Études Nationales de Perspectives à long terme, Bénin 2025, Alafia*, Imprimerie GUTENBERG, Cotonou, 2000, 235p.

d'une stratégie de communication utilisant les technologies de l'information et de la communication. Le secteur des TIC a été le premier à connaître des réformes structurelles dès 2006 pour en faire un outil efficace au service du progrès de la nation. Cet outil a été indiqué pour la visibilité des actions du Gouvernement et l'amélioration des conditions de travail. Son usage a été recommandé à toutes les administrations notamment au Ministère en charge du développement qui assure la coordination de l'action gouvernementale. Le siège administratif dudit Ministère est à Cotonou, la capitale économique de la République du Bénin. Notre travail de terrain s'y est déroulé.

En effet, le Ministère de la Prospective, du Développement, de l'Évaluation des Politiques Publiques et de la Coordination de l'Action Gouvernementale, conformément au décret 2008-107 du 10 mars 2008, a pour mission « d'impulser, de piloter le développement économique et social et d'assurer le suivi et l'évaluation des politiques publiques »¹⁸. A ce titre, il est au cœur de la réflexion nationale et a la responsabilité du devenir de la Nation du point de vue technique et scientifique. Il définit en relation avec les différents départements ministériels, les priorités de développement du pays. Sa voix est prépondérante en matière technique sur le développement national. Il élabore tous les documents de politiques, de stratégies, de programmes et de projets transversaux. Il participe à l'élaboration des autres documents de politiques, de stratégies, de programmes et de projets spécifiques à chaque département ministériel. A travers ses directions techniques, il mobilise et coordonne les ressources nécessaires au financement du développement. Il suit également et évalue la mise en œuvre des politiques publiques. Il veille à la cohérence globale entre les interventions des différents départements Ministériels.

Il est dirigé par un Ministère d'État. Il est composé du Cabinet du Ministre d'État, des Structures directement rattachées au Ministre d'État, du Secrétariat Général du Ministère, des Directions Centrales, des Directions Techniques, des Directions Départementales et des Structures sous tutelle. Le Secrétariat Général du Ministère abrite le Service Informatique qui assure la coordination du système d'information du Ministère. L'organigramme du Ministère est en annexe au présent document.

Ce Ministère a toujours été pionnier dans la mise en place des initiatives de développement. Par le passé, il a eu la réputation de première administration dotée de micro ordinateur puis d'Internet. Il a donné naissance à l'entité qui constitue aujourd'hui le Ministère en charge des TIC. Il ne cesse de donner l'exemple en matière de pilotage des réformes publiques et structurelles. En exécution des orientations stratégiques de développement qu'il a œuvré à mettre en place pour le développement harmonieux du pays, il s'est donné l'ambition d'être une administration fortement

¹⁸ Décret n°2008-107 du 10 mars 2008 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de la Prospective, du Développement, de l'Évaluation des Politiques Publiques et de la Coordination de l'Action Gouvernementale.

numérique. Une administration où le travail est passionnant, collégial et où la mémoire collective est sauvegardée.

C'est pour mieux comprendre les concepts employés quand on aborde la question du travail à l'ère des TIC dans une administration publique que le cadre théorique ci-après a été fourni. Mais avant, nous avons procédé à une revue de la littérature scientifique pour connaître comment la problématique a été déjà examinée par d'autres chercheurs afin que cette étude de terrain apporte un plus à la communauté scientifique en appréhendant de façon spécifique, une partie du champ de recherche qu'offre le travail en réseau dans l'administration publique.

5.2 La revue de la littérature

La problématique des technologies de l'information et de la communication (TIC) a été suffisamment développée dans la littérature scientifique des trente dernières années mais très peu d'écrits se sont consacrés spécifiquement au travail collaboratif dans l'administration publique. Certains chercheurs ont certes examiné le travail collaboratif mais dans le sens du travail à distance dans le cadre de l'enseignement. D'autres aussi l'ont appréhendé du point de vue du partenariat interentreprises. Mais ces différents champs de recherche ne concernent pas spécifiquement notre préoccupation de recherche qui est celle du travail en administration publique par l'usage des TIC dans la visée de production de la connaissance. Toutefois, les travaux de certains auteurs clarifient notre champ d'observation scientifique. Il s'agit notamment de VACHER Béatrice, de CHENEAU-LOQUAY Annie et de BENGHOZI Pierre-Jean.

Selon Vacher (1997)¹⁹ la production de l'information considérée dans cette recherche comme socle de la connaissance, se fait en entreprise par des individus qui ont souvent des points de vue divers. La conception, la circulation, l'usage et la conservation de l'information s'accommodent aux besoins et aux potentiels des acteurs sans jugement de valeurs. Le poids du contexte de l'action est un facteur déterminant pour la performance collective. La coopération entre les acteurs n'est pas exemptée de conflit. Le système d'information est souvent détourné pour un usage local au lieu d'un usage en réseau. L'étude de Vacher conclue l'existence de deux tendances opposées dans la gestion de l'information en entreprise à savoir, « l'impersonnalité et l'automatisation qui créent un faussé entre les acteurs »²⁰ et l'adoption perpétuelle de technologies pour la collaboration entre lesdits acteurs. L'étude n'indique pas assez clairement les conflits induits par la

¹⁹ VACHER Béatrice, La gestion de l'information en entreprises. Enquête sur l'oubli, l'étourderie, la ruse et le bricolage organisés, Editions ADBS, Paris, 1997, 231 pages

²⁰ VACHER Béatrice, La gestion de l'information en entreprises. Enquête sur l'oubli, l'étourderie, la ruse et le bricolage organisés, Editions ADBS, Paris, 1997, 231 pages

mise en place de la technologie. Elle présente plutôt cette technologie comme une solution alternative de collaboration entre des acteurs en conflit dans un contexte d'action commune et de collaboration indispensable.

Il serait intéressant de voir si l'implémentation des TIC dans les activités administratives est toujours empreinte de conflit et de tension entre les acteurs. Mais, nous n'envisageons pas d'observer les raisons de la mise en place d'un dispositif de collaboration aux fins de voir si cela concourrait à mettre en place un outil de collaboration entre acteurs ayant des intérêts peu convergeant.

Le même auteur (VACHER 2002)²¹, indique quelques années plus tard que l'importance des TIC en entreprise se perçoit assez différemment par les acteurs. Pour certains, il y a une relation parfaite entre l'usage des TIC et l'ambition stratégique des entreprises, pour d'autres cela induit une pression entre l'environnement de travail et le social, et pour d'autres encore, cela est plus gênant qu'indispensable pour la conduite d'une activité. Il apparaît encore une fois la notion de conflit post technologique qui nous semble très utile à observer dans une administration publique qui est un lieu par excellence de désinvolture tout en restant dominé par une forte hiérarchie comme une entreprise privée. Mais, nous ravisons notre ardeur parce qu'« il n'est jamais possible d'accéder à tout ce qui pourrait être utile à la recherche, la réalité se « cache » derrière des systèmes d'information sophistiqués, des règles complexes, voire des évidences qu'on ne pense pas à raconter. »²². Le phénomène que nous étudions est fortement dépendant de l'Internet. Malheureusement, cela suppose une capacité à lire et à écrire d'une part, et d'autre part, du goût et de l'engouement pour la lecture et l'écriture. Il ne s'agit pas d'un art d'oralité. CHENEAU-LOQUAY²³ nous rappelle à cet effet que si « en Afrique l'oralité est privilégiée, Internet fait appel d'abord à une bonne maîtrise de l'écrit ».

Ainsi, en observant des entreprises ayant fait le choix de travailler avec l'Internet pour espérer être plus compétitive, Messieurs²⁴ BENGHOZI Pierre-Jean, POLLET Patrice, TRAHAND Jacques et VARDANEGA-LACHAUD Nicole ont conçu dans un processus collaboratif, un ouvrage qui fait une photographie de plusieurs dispositifs de travail en réseau sur la base d'une grille de diagnostic. Cette grille se base sur une observation du dispositif de travail en réseau autour de six axes qui sont modélisés comme suit :

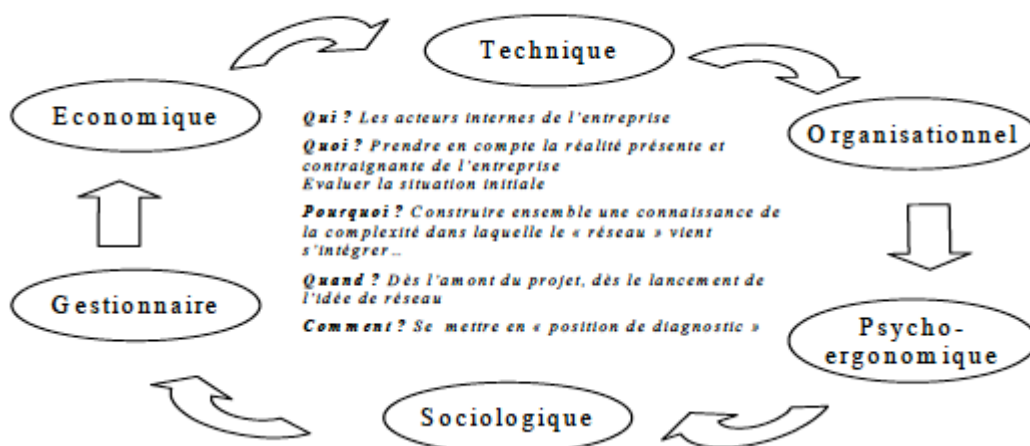
²¹ VACHER Béatrice, *Dans quelles mesures les TIC jouent-elles un rôle stratégique pour les PME ?*, Revue internationale PME, 2002, Vol.15, n°3-4, pp 37-61

²² VACHER Béatrice, *Rôle des « agencements de recherche » sur les organisations : rendre compte de la vie des organisations*, in, *Colloque en hommage à Jacques Girin*, Paris, 2006, 12 pages. <http://crg.polytechnique.fr/Girin/communications.htm> (site consulté le 26 février 2010).

²³ CHENEAU-LOQUAY Annie, *Introduction : entre leurre et miracle*, in, *Enjeux des technologies de l'information et de la communication en Afrique*, sous la direction de Annie CHENEAU-LOQUAY, Editions Karthala, Paris, 1999, pp 11-17 http://www.africanti.org/IMG/enjeux/INTRO_ACL.pdf (site consulté le 23 février 2010)

²⁴ BENGHOZI Pierre-Jean, POLLET Patrice, TRAHAND Jacques, VARDANEGA-LACHAUD Nicole, *Le travail en réseau, au-delà de l'organisation hiérarchique et des technologies de l'information*, Editions l'Harmattan, Paris, 2002, 95 pages

Travail en réseau Six angles de vue pour une démarche de diagnostic



Source : Ouvrage : Le travail en réseau, au-delà de l'organisation hiérarchique et des technologies de l'information, 2002

Ils sont partis d'une définition du travail en réseau pour opérer leurs diagnostics dans des secteurs d'activités diverses. Selon eux, « le réseau répond aux contraintes de tout travail difficilement prescriptible et dont la performance est liée à un objectif non immédiat. C'est un mécanisme d'intégration informelle fondé sur la cohésion entre les membres dans un esprit de parité. Le pouvoir y est donc polycentré et la circulation de l'information s'y fait sur un modèle de maillage « spatial ». L'« *organisation en réseau* » soustrait le travail au contrôle hiérarchique et territorial, en somme, à la logique des organigrammes. Elle ne peut donc fonctionner que sur une base de forte responsabilité et de forte implication. Elle s'exprime naturellement dans des unités opératoires « limitées » : petites structures plates, multifonctionnelles auto-organisées et auto-améliorantes.

La capacité de coopération efficace y est donc particulièrement liée aux conditions de circulation de l'information. Cette circulation doit être totalement ouverte aux connexions informelles et foisonnantes entre participants, et en même temps fondée sur des règles du jeu qui garantissent l'existence d'un véritable processus collectif : influence interactive, feed-back informationnel, régulation de l'affectivité, garantie du service mutuel. »²⁵.

Au terme de leur étude diagnostic, ils se rendent compte que le travail en réseau, sous le vocable de l'organisation de l'information, s'inscrit dans une dynamique de « coopération autorégulée des oppositions classiques » pour gagner du temps et atténuer la contrainte spatiale. Il œuvre à la mise en place « de nouveaux système de gouvernance » et un climat de croissance économique sans se préoccuper fondamentalement de la pression sociale. La vision hiérarchique des

²⁵ BENGHOZI Pierre-Jean, POLLET Patrice, TRAHAND Jacques, VARDANEGA-LACHAUD Nicole, *Le travail en réseau, au-delà de l'organisation hiérarchique et des technologies de l'information*, Editions l'Harmattan, Paris, 2002, pp 12-13

entreprises dans lesquelles ce travail en réseau est mis en place, ralentit l'usage optimale des technologies qui sont sensées accompagner le réaménagement des activités. Ainsi, les performances observées dans les entreprises ne sauraient toujours s'attribuer au recours aux technologies du fait de la non-maîtrise desdites technologies par les acteurs, avec les dérives constatés dans l'usage des outils. De ce fait, les changements à opérer, doivent s'orienter sur le mode d'organisation, de coordination et de travail au sein des entreprises ainsi que sur les relations entre les acteurs. Par ailleurs, l'étude a montré qu'un intranet peut être mise en place pour canaliser et garantir la sécurité de l'information avec le risque d'induire des actions sectaires entre les unités de l'entreprise.

Si nous partageons certaines informations révélées par cette étude, il nous semble aussi utile d'indiquer que la définition que les auteurs donnent au travail en réseau est en soit complexe et peu digeste. Certains concepts qu'ils mettent en exergue dans cette définition, méritent d'être relativisés pour être prise en compte dans le cas spécifique d'une administration publique. En effet, dans l'administration publique, le réseau de travail ne serait être informel en soi, autrement, les conclusions des travaux qui y seront issues, auraient du mal à être mises en œuvre. Cette position ne semble pas en harmonie avec celles de la « garantie du service mutuel », de la « régulation de l'affectivité » et de l' « influence interactive ».

Dans ces conditions, l'agent public de par son obligation de résultat et de compte rendu à la hiérarchie, aurait du mal à assumer une « forte responsabilité » qui ne lui est pas administrativement conférée. Aussi, l'administration est réputée être une entité à circulation hiérarchique de l'information officielle. L'information informelle n'est malheureusement pas souvent prise en compte dans la prise de décision.

La dynamique du travail en réseau, vise à faire travailler ensemble, des acteurs aux actions éparses et non coordonnées sans perdre de vue que le recours à la technologie peut induire des contraintes nouvelles dans le fonctionnement harmonieux de l'administration. Nous allons nous intéresser au diagnostic de conflits post technologique qui auraient pu être révélés par une étude de faisabilité qui précède la mise en place d'un dispositif de travail collaboratif au sein de l'administration. Il y a notamment les conflits de pouvoir, de responsabilité, de perte d'emploi, de naissance de nouveaux leaders, de rétentions d'information, que nos auteurs de références n'ont pas appréhendé. Ces conflits de pouvoirs pourraient ne pas être apparents comme des difficultés techniques que les acteurs s'empresseraient sûrement d'évoquer comme étend à la base du non usage des technologies. Mais avant, il nous semble utile de préciser le sens et le contour que nous donnons aux différents concepts que nous utilisons dans le cadre de cette recherche.

5.3 Le cadre théorique de la recherche

Ce cadre théorique comporte les items devant être bien cernés pour mieux comprendre le sujet que nous examinons dans le cadre de cette recherche. Ils sont classés du plus englobant au plus spécifique pour partir de la généralité vers le cœur de notre préoccupation conceptuelle. Il s'agit de : l'administration publique, l'E-gouvernement, le travail collaboratif, la gestion de contenu, le portail web.

5.3.1 L'administration publique

L'Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE) de France définit l'administration publique comme « l'ensemble des unités institutionnelles dont la fonction principale est de produire des services non marchands ou d'effectuer des opérations de redistribution du revenu et des richesses nationales. Elles tirent la majeure partie de leurs ressources de contributions obligatoires. Le secteur des administrations publiques comprend les administrations publiques centrales, les administrations publiques locales et les administrations de sécurité sociale »²⁶. Dans le cadre de notre travail, le concept d'administration publique fait référence à une ou des unité (s) institutionnelle (s) centrale (s) produisant des services non marchands. C'est l'ouverture de ces administrations à l'usage des TIC comme moyen de communication qui nous oriente sur la voie de l'e-gouvernement.

5.3.2 L'E-gouvernement

Le concept de e-gouvernement ou d'administration électronique a été défini dans le projet e-gouvernement au Bénin comme consistant à « mettre en place une stratégie accentuée grâce aux technologies de l'information et de la communication, pour améliorer concrètement la gestion des affaires publiques et le service aux citoyens, ainsi que la valorisation des investissements. Il consiste à spécifier, à développer et à déployer une plate-forme intégrée pour l'administration béninoise. »²⁷

Cette plate-forme administrative à laquelle nous faisons référence dans ce document, permet la mise en synergie des actions publiques dans le cadre d'un mécanisme global de travail collaboratif. Elle s'inscrit aussi dans un souci de consolidation de la mémoire collective et la pérennisation de l'action publique au service des usagers. C'est la consolidation de cette mémoire collective qui est de plus en plus mise en exergue dans le travail collaboratif.

L'administration électronique se veut « un concept qui symbolise les nouveaux enjeux des nouvelles technologies de l'information pour l'administration, en quête permanente d'efficacité pour mieux servir le citoyen. Elle représente un mode de traitement, d'échange et de diffusion

²⁶ <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/administrations-publiques.htm> site web consulté, le 25 septembre 2009.

²⁷ <http://www.itu.int/wsis/stocktaking/scripts/documents.asp?project=1211381704&lang=fr> site web consulté, le 25 septembre 2009.

numérique de l'information, se substituant au papier classique. Il s'agit dans un premier temps, de rendre l'information publique accessible sur l'Internet : les lois, les données sur la santé, l'éducation, l'économie. Plus loin, l'administration électronique vise à dématérialiser les procédures publiques en permettant aux usagers de les effectuer sur l'Internet (téléprocédures). Ainsi, à partir des formulaires en ligne, ils pourront faire leur déclaration d'impôts, obtenir un registre de commerce, demander une aide sociale à l'Etat, s'inscrire dans une école ou une université.

Le concept d'administration sert de plate-forme pour l'interconnexion des systèmes d'information des services publics, permettant une circulation de l'information sous la forme numérique. [...] Le concept d'administration électronique qui est appelé à évoluer dans les prochaines décennies comporte des implications politiques importantes. Le vote électronique deviendra une réalité d'ici quelques années. Il sera en effet possible pour les citoyens de choisir leur candidat à partir de l'Internet. »²⁸

5.3.3 Le travail collaboratif

Le travail collaboratif désigne littéralement « un travail effectué en commun par plusieurs personnes aboutissant à une œuvre commune. Le travail en groupe ou en équipe sont des archétypes du travail collaboratif. A priori, il n'y a pas la moindre connotation technologique dans cette expression. Il est simplement souligné que, dans un groupe, les personnes interagissent pour se donner ou accomplir un objectif commun, lequel implique une répartition des tâches (coordination) et une convergence des efforts (coopération) des membres du groupe. Nous précisons que l'expression « travail collaboratif » est toujours orientée vers la réalisation d'un produit final tangible, alors que ce n'est pas toujours le cas pour le « travail en équipe » qui peut être une finalité, l'apprentissage par exemple, sans nécessairement donner lieu à un résultat tangible. »²⁹

Cette définition du travail collaboratif met l'accent sur le produit fini de l'action de collaboration et empêche d'embrigader le concept dans le domaine de l'informatique. Il est cependant utilisé dans le domaine informatique pour faire face à la contrainte de distance qui peut exister entre des personnes géographiquement éloignées. Ainsi, le réseau national des documentalistes hospitaliers de France définit le travail collaboratif comme un « travail à plusieurs à distance avec des outils logiciels en réseau permettant une interaction entre des personnes généralement à distance pour coproduire un même objet ou résultat ». ³⁰

²⁸ OSSAMA François, *Les nouvelles technologies de l'information : enjeux pour l'Afrique subsaharienne*, Collection Etudes Africaines, L'Harmattan, Paris, 2001, 192 pages.

²⁹ <http://www.travail-collaboratif.info/?TravailDico.fr> site web consulté, le 25 septembre 2009.

³⁰ http://www.mdh.fr/article.php3?id_article=20 site web consulté, le 25 septembre 2009.

Mais, selon Simon FAU³¹, le travail collaboratif se limite à la créativité et à la circulation du savoir. Il rime avec l'urgence et impose aux individus des actions hiérarchiques, compétitives et coopératives. Quand à DHENIN³², il définit le travail collaboratif comme une manière de travailler en équipe, en réseau, d'échanger, de se comprendre et de se faire confiance pour conduire à bien un projet, une mission. Il indique que pour être efficace, le travail collaboratif requiert un projet commun, une motivation commune, des ressources communes et des échanges rapides. Mais, cette affirmation ne semble pas reposer sur une étude de cas pouvant illustrer de tels résultats, du moins l'auteur ne dit pas comment il est parvenu aux résultats. Il s'agit jusque là, d'une information transmise à titre d'enseignement au profit d'apprenants.

Dans le même registre, il souligne que le travail collaboratif est à la fois une forme d'intégration des individus dans une équipe, une approche organisationnelle spécifique et une optimisation des relations des individus pour accélérer grâce à l'usage des TIC, certains processus, certaines décisions. Certaines facettes de cette étude sont élucidées par l'article collectif de De LIEVRE³³. Il y est démontré, à travers une étude expérimentale faite sur un groupe d'apprenants, que la plupart des acteurs recourant à un travail collaboratif se convaincent de la prise en compte de leur opinion dans la production collective.

HANSER³⁴ et ses pairs partagent avec FAU, les actions de compétitivité, de production et d'innovation qu'induit le travail collaboratif. Mais ils indiquent que les facteurs de succès de ce travail collaboratif, sont d'ordre technique, économique et sociologique avec le réseau comme outil central. Ils ne renseignent pas sur les résultats obtenus de leur recherche de terrain, encore moins sur les conditions de son déroulement. Mais ils présentent les propositions qu'ils sont parvenus à faire grâce à leurs données d'enquêtes. Ils rappellent ainsi quelques fonctionnalités d'un collecticiel³⁵ et indiquent que leur choix dépend des investissements à y mettre et la capacité des acteurs à s'y adapter.

³¹ FAU Simon, *Contenir les méfaits de l'urgence dans les organisations par la création de nouveaux espaces de communication coopératifs*, in *Vivre l'urgence dans les organisations*, Groupe de Recherche en Communication des Organisations, L'Harmattan, Paris, 2005, 157pages.

³² DHENIN Jean-François (Dir.), *Management de l'équipe commerciale*, Editions Bréal, Paris, 2004, 207pages.

³³ De LIEVRE Bruno, DEPOVER Christian, STREBELLE Albert, *Quels sont les effets des modalités du travail collaboratif sur les avis individuels lors d'un débat d'opinion mené à distance ?* in *Les avis individuels sont-ils pris en compte lors d'une activité collaborative à distance ?* Environnements Informatiques pour l'Apprentissage Humain, Montpellier 2005, 93-104 pages. http://hal.archives-ouvertes.fr/index.php?halsid=3lfs7lktauh61na24kp2pkcl3&view_this_doc=hal-00005705&version=1 site web consulté, le 20 août 2009.

³⁴ HANSER Damien, ROUSSEAU Anne, *TIC & Réseau : comment choisir au mieux les outils informatisés pouvant supporter le travail collaboratif ?* Colloque JOCAIR 06 : « Premières Journées Communication et Apprentissage Instrumentés en Réseau » Amiens, 6-7 juillet 2006, 9 pages. http://hal.archives-ouvertes.fr/index.php?halsid=3lfs7lktauh61na24kp2pkcl3&view_this_doc=edutice-00138099&version=1 site web consulté, le 21 août 2009.

³⁵ Un collecticiel est une plate-forme, un logiciel de travail collaboratif en réseau. Il est doté des performances de la communication en temps réel (exemple : le Chat) et en temps différé (exemple : le Mail).

Enfin, OURAMDANE³⁶, tout en s'accordant à la définition du travail collaboratif selon DHENIN, indique qu'il crée « une intelligence et une mémoire collective dans les organisations ».

Dans le cadre de notre étude, le travail collaboratif est perçu comme un système de travail qui valorise la gestion de contenu alimenté et entretenu par des apports sociaux et technologiques.

5.3.4 La gestion de contenu

La gestion de contenu se définit comme « un concept récent, qui a vite pris beaucoup d'importance avec le développement d'Internet, la gestion de site web et un de ses dérivées, les portails d'entreprise. Le contenu représente la convergence des documents avec les données. Le contenu est donc le résultat de la gestion des documents sous forme de données.

La gestion de contenu est un concept transversal qui concerne tous les secteurs d'activités et tous les métiers de l'entreprise. En effet, ils sont tous utilisateurs et producteurs de contenu. Leur activité utilise et produit des documents, soit de manière directe (c'est l'objet de leur activité), soit de manière indirecte (les documents accompagnent la production elle-même, typiquement le document « produit »). La numérisation (digitalisation) des documents et de manière générale, la convergence vers le numérique des médias, quels qu'ils soient (texte, images, sons), ajoute une importance toute particulière à la gestion de contenu qui a l'ambition de permettre la gestion de l'ensemble des médias dits non structurés. »³⁷ Les portails d'entreprise, portails web ou plateformes collaboratives notamment le Wiki et le SharePoint, permettent le travail en groupe, le partage de connaissance et la gestion des documents.

5.3.5 Le portail web

Le portail web ou le portail d'entreprise ou encore la plate-forme de collaboration sont chacun, un « terme générique pour désigner une page qui sert de point d'entrée sur l'Internet et l'Intranet-Extranet à un nombre important d'utilisateurs impliqués dans des activités communes, ou partageant des intérêts similaires. Les portails permettent, de manière personnalisée, de donner un accès aux informations et applications pertinentes par catégorie d'utilisateurs, de faciliter la recherche des informations et des documents dans le contexte de travail et de formation de chacun.

L'appellation « portail » a été quelque peu galvaudée, et bien souvent les simples sites Intranet ainsi dénommés ne sont en aucun cas personnalisés. Mais cette technologie prend véritablement

³⁶OURAMDANE Nassima, *Vers un système d'assistance à l'interaction 3D pour le travail et le télétravail collaboratif dans les environnements de réalité virtuelle et augmentée*, Thèse de Doctorat, Université d'Evry-Val d'Essonne, 2008, 189 p.

³⁷<http://www.travail-collaboratif.info/?SystemeGestionContenu.fr> site web consulté, le 25 septembre 2009.

tout son sens au sein des organisations, administrations, qui l'implémentent. »³⁸ Dans le contexte de notre étude, la plate-forme collaborative est un produit Microsoft dénommé « SharePoint » mis en route dans un réseau local et accessible en interne chez l'utilisateur, sous l'adresse <http://intranet-mpdeap>.

Au terme de cette présentation des concepts, le champ semble à présent propice à l'évocation de la technique de collecte d'information ainsi que l'histoire spécifique de cette étude de terrain.

³⁸ <http://www.travail-collaboratif.info/?PortailDico.fr> site web consulté, le 26 septembre 2009.

6 LES TECHNIQUES D'ENQUETES ET L'HISTOIRE DE LA RECHERCHE

La méthode que nous avons suivie dans le cadre de cette recherche a consisté à faire une revue documentaire et de littérature, une exploration locale de l'objet d'étude et une collecte d'informations.

Notre souci de base, a été de comprendre la façon de travailler des acteurs et d'échanger avec eux sur l'usage qu'ils font de l'ordinateur et de l'Internet. Il ne fait aucun doute que c'est un dispositif social et technologique qui est mis en relation à travers la notion du travail collaboratif que nous examinons. Il a été utile d'apprécier la possibilité qu'ont les acteurs d'agir en équipe autour d'un idéal commun, sur une plate-forme où les connaissances sont fédérées et où chacun peut produire et connaître le niveau de prise en compte de ses avis. C'est l'une des raisons pour lesquelles le travail collaboratif est considéré comme pouvant conduire aussi à la production de contenus.

Sur cette base, nous avons recueilli la disponibilité des acteurs à laisser trace de leurs productions pour la continuité du service public. La littérature que nous avons examinée sur la question, renforce l'idée selon laquelle, l'étude du travail collaboratif axé sur les TIC dans l'administration publique africaine est pertinente et nécessaire. Elle mérite d'être approfondie pour améliorer la qualité de la gouvernance administrative en Afrique en général et au Bénin en particulier.

6.1 La revue documentaire et de littérature

Nous avons consulté des ouvrages généraux sur les technologies de l'information et de la communication. Nous avons lu des ouvrages spécifiques, des thèses, des mémoires de recherche et des articles scientifiques sur les TIC au service du développement, sur l'administration électronique et sur le travail collaboratif. Nous avons également consulté des sites web d'institutions et organisations spécialisées et très impliquées dans les domaines des technologies de l'information et de la communication.

Nous avons consulté des actes de conférences internationales sur la société de l'information et celle du savoir pour y apprécier les conclusions et recommandations relatives à la problématique de l'administration électronique dans le monde. Nous avons aussi lu les documents administratifs et les orientations nationales de développement du Bénin sur l'administration électronique et l'exigence du travail collaboratif en particulier. Nous avons également examiné des documents de projets gouvernementaux de modernisation du fonctionnement de l'administration publique au Bénin.

Nous avons pris connaissance des textes administratifs qui régissent l'environnement institutionnel du Ministère sur lequel porte cette étude. Cela a permis de faire le point des domaines d'intervention du Ministère et sa responsabilité dans le progrès économique et social au Bénin.

L'ensemble de ces lectures nous ont permis de mieux cerner les contours de notre sujet de recherche. Ces lectures nous ont aussi permis de connaître les angles d'approches diverses de la question du travail collaboratif dans la littérature scientifique disponible. Elles nous évitent surtout des redites et nous permettent d'identifier un axe original et utile dans le contexte de notre cadre d'étude. Elles nous ont permis également d'affiner la problématique de la recherche durant la phase exploratoire de cette étude de terrain.

6.2 La phase exploratoire

Après le choix de notre thème d'étude et notre champ de recherche, nous avons pris contact avec les autorités de notre institution d'accueil pour échanger avec eux sur les orientations que nous voulons donner à notre travail. Cette prise de contact a permis de confirmer l'objet de recherche mais elle a induit une modification de la question de recherche initiale qui consistait à observer des facteurs de succès autour du dispositif de travail collaboratif mis en place au sein du Ministère. Mieux, cette modification de question de départ a permis de reformuler les préoccupations initialement prises en charge par l'étude et d'élargir à quatre, les cibles à prendre en compte dans le cadre des interviews sur le terrain. Ces interviews ont consisté l'essentiel des données de l'enquête de terrain pour fournir une authenticité à cette recherche, quoique l'observation qui y est faite soit transposable ailleurs.

6.3 La collecte d'informations

Elle a consisté à faire des enquêtes de terrain couplées d'observation directe. Avant la conduite de l'enquête de terrain, nous avons opéré un test de notre guide d'entretien auprès de certains agents du Ministère et des stagiaires. Ces tests ont été exclus de la base des informations collectées pour rendre compte de cette recherche.

6.3.1 L'enquête de terrain

Les lectures faites et les contacts pris durant la phase préparatoire, nous ont permis de mieux préparer notre enquête de terrain. Les phénomènes que nous avons retenus d'examiner étant globalement d'ordre qualitatif, nous avons fait un guide d'entretien. En effet, dans le travail collaboratif, objet de notre étude, l'action individuelle a un impact décisif sur le rendement collectif. Nous avons alors observé des faits et comportements à l'échelle de l'individu pour en apprécier la tendance générale au niveau collectif.

Notre guide d'entretien a été réalisé pour quatre catégories de personnes : (1) des agents qui ont des ordinateurs connectés à la plate-forme et qui sont formés mais qui n'utilisent pas à fond le dispositif, (2) des agents qui ont des ordinateurs connectés à la plate-forme et qui ne sont pas formés, (3) des agents qui ne sont pas dans l'Intranet et n'ont pas été formés et (4) les informaticiens qui ont la charge de l'assistance aux utilisateurs du système d'information. L'entretien a été semi directif. Il a concerné l'échantillonnage ci-après :

Tableau 1: Echantillonnage

Cibles d'enquête	Nombre (22)	Proportion représentée sur l'ensemble
agents qui ont des ordinateurs connectés à la plate-forme et qui sont formés mais qui n'utilisent pas à fond le dispositif	5	15% des personnes formées et intégrées à la solution intranet
agents qui ont des ordinateurs connectés à la plate-forme et qui ne sont pas formés	6	7% des personnes non formées intégrées à l'intranet
agents qui ne sont pas dans l'Intranet et n'ont pas été formés	6	3% des personnes non encore intégrées à la solution Intranet
informaticiens qui ont la charge de l'assistance aux utilisateurs du système d'information	5	71% des personnes chargées de l'assistance technique

L'indication de ces proportions ne vise pas à renseigner sur la représentativité de notre échantillon. Il s'agit d'une information complémentaire qui justifie le fait que nous nous réservons d'un usage abusif des pourcentages et proportions dans la présentation de nos données de terrain. Nous avons aussi eu le souci d'avoir un nombre homogène de personnes supposées connaître des réalités similaires. C'est ce qui justifie l'égalité de nombre entre les personnes formées et intégrées à la solution intranet qui sont tous, supposées avoir été formées. C'est aussi la même logique qui a été maintenue pour les deux autres groupes cibles, qui sont supposés avoir été privés des formations. Nous avons interviewé au total 22 personnes dont 15 de sexe masculin. Elles sont pour la plupart âgées de 30 à 45 ans et ont un niveau universitaire plus ou moins égal à cinq années d'étude après le baccalauréat. Elles sont pour l'essentiel, des cadres de conception, membre de la catégorie A de la fonction publique avec une ancienneté qui tourne autour de cinq ans de services révolus.

Les interviewés ont été choisis en fonction de leur appartenance à l'une des quatre cibles ci-dessus. Mais pour chacune d'elles, nous avons eu un but principal de collecte de données. Ainsi, pour les premiers, nous avons cherché à comprendre ce qui fait que chacun n'a pas été motivé à faire usage de la plate-forme de collaboration. La seconde cible nous a permis d'apprécier la capacité de curiosité et d'auto-formation des acteurs à faire usage de la plate-forme de collaboration. Avec la troisième cible, nous avons observé leur désir d'être dans un domaine de

travail unifié. Et enfin, avec la dernière cible, nous avons appréhendé leur capacité de maîtrise du dispositif et leur disponibilité à assister les utilisateurs du système d'information.

6.3.2 L'observation directe

L'observation est un instrument de collecte d'informations complémentaires à l'enquête de terrain. Dans le cadre de cette étude, elle l'a été encore plus. Elle nous a permis de prendre en compte l'état du parc informatique et de l'environnement réseau dans l'appréciation de la qualité du travail collaboratif. Elle enrichit notre interprétation des données de la recherche de façon objective. Ainsi, nous avons pu demander à certains utilisateurs de nous laisser nous loguer sur leur ordinateur pour voir si nous aurons accès à la plate-forme intranet. Le résultat a été satisfaisant et nous a permis d'avoir l'imprimé ci-après :



6.4 Le traitement des données

Chaque soir, les entretiens réalisés ont été écoutés pour prendre en compte nos erreurs et améliorer notre façon d'échanger avec nos interlocuteurs successifs. Pour faciliter la transcription des entretiens, nous avons codifié l'ensemble de nos questionnements ainsi que les approches de solutions qui nous ont été fournies. Les entretiens ont été transcrits et leurs synthèses sont mis en

annexe au présent document. Les données transcrites ont été codifiées sur la base de notre grille de dépouillement qui prend en compte les champs ci-après :

- Caractéristique des enquêtés ;
- Niveau de connaissance en informatique ;
- Qualité des équipements de travail ;
- Usages faits du site intranet ;
- Usages faits de la messagerie d'entreprise ;
- Usages faits de la messagerie synchrone ;
- Mode de circulation de l'information ;
- Difficultés rencontrées sur le système d'information ;
- Sollicitation d'assistance ;
- Perception de l'ordinateur ;
- Perception du travail par l'usage de l'Outlook ;
- Perception du travail par l'usage du site Intranet ;
- Perception du travail par l'usage de l'Internet ;
- Perception du travail par l'usage des sites web ;
- Perception de la collaboration ;
- Perception du travail par l'usage de la téléphonie mobile.

Les réponses données par nos différents groupes cible ont été synthétisées dans un tableau ayant les champs de collecte ci-dessus indiqués. C'est cette synthèse qui nous a facilité la présentation des données de terrain.

6.5 Les limites de l'étude

Notre travail ne prend pas en compte les préoccupations non moins importantes de l'administration électronique que sont, le recours au zéro papier, la gestion du temps de présence et de travail, la validité et l'authentification des données numériques et la fourniture de service en ligne. Elles seront prises en compte dans d'autres recherches scientifiques.

6.6 L'histoire de la recherche

Le processus de cette recherche a pris corps durant la séquence une de la formation qui s'est tenue à Bamako, au Mali. Il a été marqué par plusieurs reformulations de l'idée de la recherche en partant de la théorie générale de l'économie numérique à la problématique précise du travail collaboratif en administration publique. Notre ambition de recherche a été affinée pour parvenir au thème de recherche actuel.

Si le thème de la recherche est demeuré inchangé depuis son approbation par l'équipe de coordination d'IMAS Afrique et notre superviseur, il n'en est pas de même de la question de recherche. Dès notre retour à Cotonou, notre problématique de recherche a été soumise à l'approbation des autorités du cadre d'étude. Ceux-ci l'ont examinée et après l'étude de sa pertinence, ont indiqué une reformulation de la question de recherche. Mais en réalité, il a été question d'une réorientation de la ligne d'analyse de l'étude.

En effet, au lieu d'examiner les facteurs de succès, nous sommes appelés à nous intéresser aux goulots d'étranglement d'un dispositif de travail collaboratif à l'ère des TIC dans une organisation étatique à tradition hiérarchique. Cette réorganisation a été portée à la connaissance de notre superviseur qui l'a avalisée. Sur cette base, un guide d'entretien fut réalisé et a été validé par notre superviseur. Des rendez-vous ont été pris auprès d'une quarantaine d'agent du Ministère pour faire avec chacun d'eux, un entretien semi directif, soit dix personnes de chacune de nos cibles de recherche. Ce choix d'information a été retenu pour se donner la chance d'avoir au moins cinq personnes répondant aux critères de chacune des quatre cibles.

La période d'étude de terrain n'était pas très favorable à l'obtention de la disponibilité des agents du Ministère qui sont généralement très pris durant le dernier trimestre de chaque année. Heureusement, les entretiens ont pu se faire auprès de vingt deux personnes dont cinq au moins pour chaque cible. Les entretiens se sont déroulés du 18 novembre au 1er décembre 2009. Une première codification de notre guide d'entretien a été faite pour faciliter la transcription des interviews. L'ensemble des interviews a été transcrit et envoyé à notre superviseur. Puis, un dépouillement manuel des interviews a été fait pour ressortir les premiers résultats de la recherche mais, nous nous sommes rendus compte que cette méthode n'était pas appropriée. Elle a été suspendue et substituée par l'usage du logiciel SPSS pour le dépouillement de nos données.

Il est utile de savoir que pour des données qualitatives de la taille de notre échantillon de recherche, l'usage d'un simple tableur comme Excel donnerait les mêmes types de résultats que le SPSS. Mais nous avons eu une préférence pour SPSS quoique l'usage d'Excel n'aurait pas été inutile non plus. Pour ce faire, il y a eu un complément de codification du guide d'entretien pour parvenir à regrouper les réponses des interviews par groupe de similitude. Sur cette base, les données ont été intégrées dans le SPSS pour générer les premiers résultats de la recherche. A la lecture de ces résultats, notre superviseur a fait remarquer que l'usage d'Excel est largement suffisant pour le traitement des données et qu'il n'était pas opportun d'utiliser SPSS. Dès lors nous sommes résolus à utiliser Excel pour générer les autres graphiques qu'on a souhaité mettre en exergue.

Mais les rappels méthodologiques organisés par l'équipe d'encadrement d'IMAS nous ont permis de prendre conscience de nos erreurs scientifiques sur l'approche de traitement que nous avons adopté jusque là. Il ne nous était pas possible de présenter nos résultats sous forme de tableau ni de graphique au risque de se retrouver sur le terrain d'une étude quantitative, or, la notre est qualitative. Dès lors, nous avons remis en cause notre méthode et procédé à une classification de nos données de terrain par items en vue de leurs analyses. Nous avons ainsi dénombré les champs de synthèse indiqués dans le sous-titre précédent (voir 4.4) pour assurer le dépouillement des données.

Il est aussi indiqué de rappeler que la transcription des entretiens a duré plus d'un mois. Cela a eu un impact sur le processus de traitement des données. La phase de traitement des données a été souvent accompagnée d'analyses préliminaires pour pouvoir se donner la chance de rendre dans le délai, notre rapport intermédiaire d'étude de terrain. C'est durant la séquence trois de la formation IMAS que les résultats de la recherche ainsi que leur analyse, ont été affinés.

7 LA PRESENTATION DES RESULTATS

Nous transcrivons ici les fruits de notre recherche de terrain sans analyses afin d'en produire l'authenticité que nous interpréterons dans le chapitre suivant.

7.1 La connaissance de l'informatique

Sur la question de la connaissance de l'informatique, la plupart des personnes enquêtées indiquent qu'elles n'y ont pas été initiées et qu'elles se sont en fait auto formées pour avoir la capacité d'action qu'elles ont aujourd'hui. Elles sentent un besoin de renforcement de capacités notamment dans la bureautique et dans les applications de gestion de base de données. Par contre certaines personnes, semblent se satisfaire de leur connaissance de l'informatique et disent même que cela leur permet d'accomplir leurs différentes tâches administratives. Certains logiciels leur paraissent assez simple à l'usage. Toutefois, elles sont disponibles pour des formations plus orientées sur le plan professionnel.

De façon spécifique, les personnes intégrées sans formation ont indiqué que la non-pratique régulière des logiciels leur a fait oublier ce qu'elles avaient déjà appris. Quant à l'équipe en charge de l'assistance, elle souligne que la formation reçue en tant qu'informaticien la prédispose à la maîtrise de la bureautique. Elle se concentre sur les logiciels spécialisés comme Exchange et SharePoint tout en se donnant l'exigence de se mettre régulièrement à niveau pour assurer une bonne assistance et conseil aux utilisateurs parce qu'elle ne peut pas prétendre tout connaître en informatique.

Par ailleurs, chacun des enquêtés est doté d'un ordinateur de travail ayant des caractéristiques professionnelles dont les spécificités sont pour l'essentiel : un système d'exploitation Windows professionnel, un processeur de 2,2Ghz en moyenne, une Ram de 1Go en moyenne, un disque de stockage moyen de 160 Go.

7.2 L'usage des outils de collaboration

A la suite de l'observation du niveau de connaissance des enquêtés, nous avons recueilli des informations sur l'usage qu'ils font du site intranet, du logiciel de messagerie d'entreprise et de la messagerie synchrone.

7.2.1 L'usage de la plate-forme intranet

Pour le site intranet, la plupart de ceux qui n'ont pas été formés, ne savent pas de quoi il s'agit et souhaite si possible, qu'il soit étendu à tous.

La majorité de ceux qui ont été formés, l'a juste visité pour consulter les informations qui y ont été postées sans encore en mettre eux même.

D'autres par contre, y ont publié des informations et avaient le site intranet toujours ouvert sur leur bureau. Ils ont développé leur site web personnel et posté des données sur l'intranet. Mais, ils ont remarqué que personne ne va chercher le document sur l'intranet, les gens leur écrivent encore pour leur demander de leur envoyer les documents dans leurs boîtes électroniques. Finalement, il ne sert à rien de déposer un document si les gens ne savent pas aller chercher le document. Si vous êtes seul à utiliser la ressource, il n'y a aucun gain de temps, après, vous en perdez puisque l'utilisation de la ressource n'était pas très partagée.

Ainsi, leur ardeur a été progressivement émoussée. A cela, s'est ajoutée la crainte sur le niveau de sécurité et de confidentialité des informations mises sur le site intranet, cela a constitué aussi une limite de l'utilisation de l'outil, ce qui fait qu'il y a des choses pour lesquelles certains jugeront mieux de ne pas utiliser l'outil. Toutefois, même si l'usage de l'outil n'a pas tout à fait commencé, certains concepteurs en font déjà usage.

7.2.2 L'usage de la messagerie d'entreprise

La majorité des personnes enquêtées ont utilisé l'Outlook soit pour se programmer en planifiant les tâches qu'elles ont à exécuter, soit pour conserver leurs contacts, soit pour envoyer des fichiers à n'importe qui ou/et soit pour obtenir des instructions. Mais en plus, elles ont indiqué qu'elles reçoivent des rendez-vous par Outlook. Elles activent les accusés de réception pour leurs messages. Certaines d'entre elles, utilisent leur Outlook pour récupérer leurs mails personnels au moment où certains considèrent que tout est politique et n'envoient même pas leurs messages privés par le canal de l'Outlook.

L'équipe d'assistance aux usagers met un accent particulier sur l'usage de la messagerie professionnelle pour les transactions de messages, l'usage de la fonction tâche pour planifier les actions, l'usage de la fonction calendrier et rendez-vous pour se rappeler les choses, juste pour ne pas oublier.

Toutefois, une minorité se contente seulement d'envoyer et de recevoir des messages par Outlook. Les Outlook des personnes non intégrées n'ont pas été configurées.

7.2.3 L'usage de la messagerie synchrone

En matière de messagerie synchrone, c'est seulement une minorité des personnes intégrées à l'outil avec formation qui en font usage pour se communiquer des textes. Celles qui sont intégrées sans formation en font usage seulement quand leur Messenger ne marche pas. Par contre,

l'équipe en charge de l'assistance aux utilisateurs ne l'utilise jamais et les personnes non intégrées n'en sont pas concernées.

Les usages faits de la solution de collaboration nous ont conduits à nous intéresser aux difficultés rencontrées sur le système d'information ainsi qu'au niveau de satisfaction que les gens ont, de l'assistance aux utilisateurs dudit système.

7.3 Les difficultés rencontrées sur le système d'information

La plupart des personnes enquêtées indiquent : être toujours vulnérables, aux virus, des problèmes d'affichage de page web, des pertes de données, des pannes d'ordinateurs, des pannes d'internet et des ordinateurs se plantent parfois.

Certaines minorités ont des problèmes spécifiques : elles ne s'y connaissent même pas dans l'usage des tableaux, des problèmes de connexion avec Outlook, des problèmes d'ordinateurs qui s'éteignent lors de l'impression, un besoin de pile pour ne pas être obligés de réajuster la date et l'heure sur l'ordinateur à tout moment, la lenteur constatée avec le Windows vista et des problèmes de mot de passe oublié.

Par contre, l'équipe en charge de l'assistance aux utilisateurs estime qu'il y a de la part des utilisateurs, une mauvaise connaissance de l'outil. Elle reconnaît aussi qu'il y a souvent des difficultés de mise à jour des antivirus qui se posent et que l'AVG ne prend pas en charge l'ensemble des virus observés sur le système d'information du ministère. Elle indique aussi que les utilisateurs leur font appel, même pour l'installation d'une cartouche d'encre dans une imprimante, pour la suppression d'une impression, pour de petites mises en forme de document, pour la défragmentation d'un ordinateur afin qu'il ne se plante pas, pour le branchement d'un clavier. Mais à cela s'ajoute le problème de sécurité qu'elle constate sur le SharePoint.

Ces difficultés ont entamé l'enthousiasme et l'optimisme par rapport au changement espéré et ont induit le retour aux vieilles habitudes. Ainsi, ceux qui ne veulent pas de ce changement disent que ce n'est pas de leur faute, car ils veulent bien mais ce qu'on leur offre ne marche pas.

7.4 L'appréciation de l'assistance aux utilisateurs

Comme commentaire sur l'assistance informatique, la plupart des personnes enquêtées disent qu'elles sollicitent l'équipe d'assistance mais celle-ci n'est pas tout le temps disponible. Et quand elle est là, elle fait juste ce qu'elle peut faire avec les moyens disponibles et le problème n'est souvent pas entièrement réglé. Elles estiment que le service informatique lui-même, est peut être limité par les capacités. Elles disent ne pas obtenir la satisfaction attendue très souvent.

Une minorité des personnes enquêtées dit plutôt que l'assistance au niveau de leur ordinateur professionnel s'est considérablement améliorée et qu'elle est satisfaite du travail de certains membres de l'équipe d'assistance aux utilisateurs. Elle mentionne la réserve de la promptitude qui ne semble pas être de mise. Elle dit aussi que l'équipe se munit même d'un cahier de prestation dans lequel on met les observations avant de signer.

Quant à l'équipe d'assistance, elle pense que sa prestation est satisfaisante c'est pourquoi elle est beaucoup sollicitée. Mais, elle ne se sent pas satisfaite de la qualité de la connexion Internet qu'elle met à la disposition des utilisateurs, encore moins de ses capacités techniques d'action. Elle suggère être accompagnée par des recyclages pour mieux offrir et mettre fin aux commentaires du genre, « vous dépannez, vous tournez le dos et puis le même problème resurgit ».

Comment l'information circule-t-elle quand une série de difficultés et d'insatisfactions ci-dessus s'observe ?

7.5 Le mode de circulation de l'information

La majorité des personnes enquêtées, nous indique que c'est le support papier qui est de mise pour la circulation de l'information. On assiste à un gaspillage de papier. Pour une seule correspondance à laquelle vous allez répondre, vous risquez d'utiliser 200 papiers rames sans que le courrier ne quitte la maison. D'abord, pour que l'autorité vous saisisse, il faut que ce soit par écrit. Pour que vous saisissez l'autorité, l'écrit est également de rigueur. Quand vous faites un travail de réflexion, pour partager avec les amis ou collaborateurs, c'est souvent par écrit en support papier. L'information est transmise par le biais d'un agent de liaison. Nombreux sont ceux qui préfèrent aussi que les choses se passent de façon physique. On en fait usage parce qu'il y a des dossiers qu'on ne peut pas se permettre de transmettre pas l'intranet pour des raisons de confidentialité à garantir.

C'est parfois aussi le support magnétique qui est utilisé ou encore le téléphone pour transmettre l'information. Il leur arrive même de téléphoner plusieurs messages à une seule et même destination. Alors que tout ceci peut se scanner et se faire en 5 minutes. On peut bien développer les capacités de traitement de l'information à partir des ordinateurs avec un peu de volonté parce que ce n'est pas le moyen qui manque, c'est la volonté. Lorsqu'on a un fichier à copier à quelqu'un ou un fichier à prendre chez quelqu'un, on fait usage de la clé USB.

Pour une minorité, il arrive qu'on envoie le fichier par l'Outlook et qu'on fasse ensuite une copie qu'on achemine de façon physique à la même destination.

En la matière, l'équipe d'assistance indique que tout dépend du contexte dans lequel on est. Pour le moment, c'est le support papier, en espérant dans les jours à venir, configurer tous les comptes et tous les utilisateurs du ministère de manière à leur permettre d'échanger des données par Outlook pour que le travail aille plus vite.

7.6 Les perceptions des acteurs

Quelles perceptions les gens se font de l'ordinateur, du travail par l'usage de l'Outlook, du travail par l'usage du site intranet, du travail par l'usage d'internet, du travail par l'usage des sites web, du travail par l'usage de la téléphonie mobile, et enfin de la collaboration elle-même ?

7.6.1 L'ordinateur, plus un mythe aujourd'hui

Pour ce qui est de l'ordinateur, la majorité des personnes enquêtées dit qu'il n'est plus un mythe. Il remplace le stylo avec lequel on écrivait hier, parce que personne n'est plus près à lire ce que quelqu'un d'autre écrit à la main. Donc l'ordinateur devient incontournable. Ce n'est pas un luxe. Il doit être perçu comme un langage à utiliser dans l'administration, comme un vrai outil de développement. L'on gagnerait beaucoup de temps si on pouvait travailler exclusivement grâce à l'outil informatique. L'ordinateur devrait être utilisé pour faciliter l'exécution des tâches, un travail à moindre coût sans perte de temps. L'importance de l'ordinateur n'est plus à démontrer dans le système de travail surtout dans l'administration publique où on a énormément de dossiers à traiter et cela arrive constamment. Si on arrive à informatiser tous les services, cela va sûrement améliorer la satisfaction des usagers. L'ordinateur devrait aider à régler le problème de la conservation de la documentation administrative. Cela permet de vite prendre en charge les dossiers et de faire circuler moins de papier. Pour le ministère, l'ordinateur et l'outil informatique en général deviennent indispensables pour gérer l'information, la traiter et la faire circuler. Mais il faut doter chaque agent d'un ordinateur de travail pour dépasser l'étape du papier pour celle de l'ordinateur qui permet aussi de stocker aisément les données.

C'est vrai qu'il ne peut pas remplacer l'homme mais aujourd'hui, sans ordinateur, il est difficile à un cadre d'être productif. Nombreux sont ceux qui n'arrivent plus à faire le brouillon sur papier. Les gens aiment réfléchir directement sur leur ordinateur. En tout cas, si quelqu'un se dit qu'il ne sait pas manipuler l'ordinateur aujourd'hui, il gagnerait à apprendre à le manipuler. L'ordinateur offre des applications extraordinaires, seulement que l'on ne connaît pas tout. Il est indispensable à l'amélioration du rendement et de la productivité. Quand on le comprend, l'on l'adopte et le travail est plus aisé.

Si c'est un réflexe pour certains d'aller sur leur ordinateur, pour beaucoup d'autres ce n'est pas le cas, ce qui fait que quand il y a des problèmes informatiques de façon répétée, ils n'ont plus envie de l'utiliser. L'ordinateur est perçu jusque là comme un simple outil alors qu'il accélère le travail et

comble pas mal d'insuffisance. C'est vrai qu'on a la mémoire, mais elle nous fait souvent défaut. On doit forcément utiliser aussi l'ordinateur pour se rappeler des choses. Le système qu'on doit mettre sur l'ordinateur de l'utilisateur doit lui permettre d'aller plus vite.

7.6.2 Les perceptions concernant l'Outlook

Concernant l'Outlook, la majorité des personnes enquêtées dit que si elle avait un dispositif adéquat de ce type, pour tout travail, elles balancent au chef, le chef lit et corrige en leur envoyant un feedback. On gaspille beaucoup de papiers en n'utilisant pas ces outils que nous avons. Il doit être fréquemment utilisé pour faciliter le travail. Ça devrait être le premier outil pour échanger. C'est la fenêtre quand on ouvre l'ordinateur. Il permet de communiquer avec tout le monde, de recevoir ou d'assigner des tâches. Il assure l'accroissement du rendement. On doit former tout le monde à son usage et l'imposer à tous pour qu'au moins on tende vers l'utilisation du zéro papier. Il peut faire des économies de papier. Mais malheureusement, les gens sont toujours accrochés au papier. On envoie un courrier par Outlook, il faut encore l'imprimer et aller déposer, alors que là-bas, ils peuvent l'imprimer et utiliser directement le fichier. Finalement, Outlook, sa fonction de faire des bénéfices et celle d'utilité administrative disparaissent. Cela permettrait de gagner un peu de temps et d'énergie pour faire autres choses. Outlook est une plate-forme qui donne des applications extraordinaires de gestion de projets, de gestion de courriers et de gestion de temps. C'est un outil formidable qu'il faut avoir le courage de découvrir et de connaître. Toutefois, les personnes non intégrées n'en savent rien.

7.6.3 Les perceptions concernant la plate-forme intranet

Au sujet du travail par le biais du site intranet, la plupart des personnes enquêtées dit que les ressources ne sont pas optimisées malgré qu'il y ait eu un effort d'informatisation. Il est cependant indispensable parce que si on en fait bon usage, il offrira beaucoup de facilité de travail à l'intérieur du ministère. Ce serait intéressant de pouvoir travailler à plusieurs, en commun, sur une plate-forme en réseau. Ce serait bien si tout le ministère pouvait être joignable automatiquement dans le réseau. Il y aurait moins de tracasseries. Il permet de gagner du temps, de travailler plus facilement. Il offre aussi une sécurité relative. C'est un outil important pour un travail efficace. Si tous les conseillers qui entourent le Ministre peuvent utiliser la plate-forme intranet, ça va être extraordinaire. Cela permettra d'avoir une efficacité dans la gestion des diligences qui leur sont affectées. Il laissera des traces et responsabilisera les gens.

C'est un outil qu'il faut adopter et avoir le courage de posséder. Ce courage, ce n'est rien d'autre que la contrainte. Quand on se sent réduit à cet outil et qu'on ne peut pas faire autrement, on l'adopte. Les conditions techniques de fonctionnement de l'outil ayant été longtemps liées à la connexion Internet avec des temps d'accès long, des réseaux qui tombent en panne, des serveurs qui s'éteignent, ont mis en défaut les utilisateurs qui ont tendance à se dire qu'il vaut mieux s'en

passer. Cette plate-forme d'échange d'information interne pour assurer la célérité dans le traitement des dossiers, doit permettre à tout le ministère d'être au courant de ce qui se passe.

Toutefois, cela implique une disponibilité stable de la connexion Internet. Et, la majorité des personnes enquêtées, ne sait pas comment fonctionne cette plate-forme et ne se permet pas d'y transiter des données.

Par ailleurs, l'équipe d'assistance aux utilisateurs dit que la plate-forme intranet protège l'administration. Elle se présente comme une option de solution à l'administration pour garantir la disponibilité de l'ensemble des dossiers qu'elle soumet au traitement de ses agents. Toutes les informations sont centralisées sur le serveur, ce qui réduit les risques de perte de données utilisateurs. Grâce aussi aux données partagées sur la plate-forme, on n'a plus besoin d'aller demander les références d'un courrier ou d'un dossier à un collègue avant de l'avoir.

7.6.4 Les perceptions concernant l'Internet

En ce qui concerne l'usage de l'Internet dans la conduite du travail, l'ensemble des personnes enquêtées, indique que c'est le véhicule le plus rapide pour pouvoir traiter les informations. Vous pouvez être dans votre bureau et rapidement communiquer avec celui qui est dans le bureau d'en face, lui envoyer un fichier sans vous déplacer. Il vous donne la possibilité de vous faire connaître, de partager vos préoccupations avec les autres, de recevoir et d'échanger des données. C'est ouvert à tout le monde. C'est plus économique, moins tracassant et ça réduit la lourdeur administrative et le temps. C'est un instrument très utile mais actuellement, le débit n'est pas bon au sein du ministère. L'internet aide beaucoup pour les recherches. Il faut augmenter la capacité de la bande passante pour qu'on ait plus rapidement accès aux informations parce qu'avec la lenteur actuelle, quand on a des travaux à rendre, ce n'est pas évident. Par exemple, vous allez sur Google, vous mettez une information, c'est après une heure de temps que vous avez l'information que vous voulez, là, c'est ennuyeux. Sans l'internet, on n'a pas de site en ligne. C'est un outil de bonne gouvernance qui permet d'optimiser la traçabilité de l'information. On ne peut plus s'en passer quoiqu'il soit dangereux. Il permet aussi de mettre à jour les connaissances.

Toutefois, une minorité de personnes enquêtées disent que le système mis en place ne permet pas encore d'envoyer les choses dans la boîte puisque la connexion n'est jamais disponible en permanence. Il ne faut pas commettre la maladresse d'envoyer le message dans la boîte de quelqu'un qui dira après qu'il n'a pas trouvé.

Aussi, l'équipe d'assistance aux utilisateurs, indique-t-elle que l'internet, en termes de célérités dans les activités et de mise à jour de base virale d'antivirus, est très important. Mieux, un ordinateur qui n'est pas connecté à internet, c'est comme si vous êtes encore libre parce que l'informatique évolue très vite. Mais la connexion ADSL du ministère, ne permet pas d'atteindre les

objectifs, d'où les initiatives prises pour recourir progressivement à une autonomie de connexion par VSAT.

7.6.5 Les perceptions concernant les sites web

En fait, concernant les sites web, la plupart des personnes enquêtées estime qu'en principe, sur le site du ministère, on devrait avoir toutes les informations dont on a besoin. Il doit être fonctionnel à tout moment et sa configuration doit permettre à tout le monde, que ce soit les étudiants, les chercheurs, les administrés, les acteurs de la société civile, de pouvoir y accéder pour avoir les informations nécessaires sur les questions de développement du pays, des données statistiques, des ouvrages et documents produits. Il donne une plus grande visibilité aux structures et aux activités. C'est une sorte de médiatisation qui vous évite d'aller tout le temps présenter une manifestation à la télévision. Il vous permet d'échanger d'avantage avec les collaborateurs externes. C'est vraiment un outil très important pour l'efficacité de l'administration.

Un site web est un outil de publicité mais malheureusement, beaucoup de sites ne sont pas actualisés. Ce qui fait qu'on n'a pas toujours accès à la bonne information car elle n'est pas toujours fiable. Il est regrettable que les sites ne soient pas bien fournis, bien entretenus. En fait, les sites deviennent comme un enjoliveur, on ne les entretient pas et il n'a plus de raison d'être. Même sur le site du ministère, on a l'impression qu'il y a des articles qui sont un peu vieux. Le problème que posent les sites web aujourd'hui, c'est la sécurité. Il vaut mieux avoir un site web sécurisant avec un hébergement payant parce qu'avec les hébergements libres, les gens vous traquent. Dans tous les cas, sans site web aujourd'hui, personne ne vous connaît. Le site est une bonne chose mais il faut qu'il soit vivant, qu'il soit à jour autrement, les gens vont manifester une certaine désaffection et puis on n'aurait pas atteint l'objectif fixé.

C'est en fait une zone de stockage des outputs. Notre site web devrait aussi se concevoir comme une plate-forme évolutive, dynamique qui deviendra un mastodonte, un gestionnaire de l'information à l'usage même du ministère. Que ce site puisse devenir une source de collecte d'information venant des usagers, des populations et des officiels en gérant un trafic important d'information, qu'il soit accueillant et offre encore plus de services. Il faut des gens responsables pour pouvoir mettre à jour le site web parce que c'est la vitrine de l'entreprise. On n'a plus besoin de venir directement dans le ministère, se rapprocher des directions concernées pour avoir une information. Si le site est bien fourni, on n'a plus besoin de se gêner.

7.6.6 Les perceptions concernant la téléphonie mobile

Pour ce qui est de l'usage de la téléphonie mobile dans l'administration publique, la majorité des personnes enquêtées dit que ça déconcentre beaucoup et qu'il est mieux d'utiliser les ordinateurs et l'internet en lieu et place. Cela ne laisse pas de trace comme l'Internet. Si l'internet marche et

que l'on est devant l'ordinateur, on peut appeler gratuitement les collègues avec skype. C'est déconseillé. Elles n'en trouvent pas l'utilité et mentionnent que très souvent, cela perturbe au travail. On n'a pas besoin de portable dans l'administration. Ils disent que pour communiquer, il faut à la limite quatre chiffres d'interphone à l'intérieur d'un ministère et six entre ministères. Il facilite et sécurise la communication. L'administration elle-même est réticente à recourir aux téléphones mobiles pour les agents.

Une minorité indique que cela a son importance. Il permet de joindre plus rapidement les gens mais dans l'administration publique, c'est le téléphone fixe qu'on utilise quoique la téléphonie mobile soit plus rapide pour joindre les gens à tout moment. Il y a même des solutions corporate qui sont proposées par certains réseaux GSM pour permettre à un groupe de numéros homogènes, c'est-à-dire appartenant au même opérateur, de s'appeler sans cesse. Un tel accès ouvert à tout le monde sera d'un coût énorme pour l'administration qui gagnerait à utiliser les moyens plus faciles comme internet. C'est utile en termes de temps, de gain et de coût notamment avec les services corporate indiqués ci-dessus. On préfère utiliser la technologie GSM pour être beaucoup plus autonome, espérant déployer un réseau de téléphonie mobile locale avec la solution VSAT à mettre en place pour le Ministère. On mettra un gateway en place pour utiliser le câblage et être exempté des factures récurrentes. Elles indiquent que tout dépend du type de téléphone mobile qu'on possède, s'il a des fonctions de messagerie et d'internet, c'est très utile.

7.6.7 Les perceptions concernant la collaboration

Enfin, en termes de perception de la collaboration, la plupart des personnes enquêtées indique que lorsqu'on parle de travail collaboratif, le travail doit être fait en chaîne, en équipe. Il n'y a pas le chacun pour soi. On doit chercher à apprendre de l'autre, chercher à connaître ce que l'autre fait et vice versa. Il faut non seulement développer les outils informatiques mais, il faut plus montrer aux gens comment ça peut être pratique, promouvoir l'outil afin que les gens pensent instinctivement à utiliser l'ordinateur au lieu de marcher ou de téléphoner. On ne peut pas travailler tout seul et penser qu'on fait bien, il faut forcément pouvoir partager ce qu'on fait. Quand l'on échange avec les autres, on améliore la qualité de la production collective, il permet de s'améliorer et d'être d'avantage efficace. Le travail collaboratif, se fait au niveau du cabinet, et avec un effet de contagion, il peut s'étendre sur tout le ministère. Mais comme toute réforme, il ne faut pas brutaliser les choses sinon, en voulant construire, vous allez tout détruire. Il faut prendre du temps et les choses finiront par se mettre en place. L'investissement initial qu'on peut mettre dans le développement d'un système d'information est onéreux à court terme. Mais à moyen terme, c'est rentable quand on prend en compte la réduction que cela offre sur les frais de communication et de papier. Le travail collaboratif a atteint un niveau incontournable à toute administration sérieuse. Il permet d'aller vite et de gagner du temps.

Une minorité des personnes enquêtées dit que jamais il y en a eu. C'est le chef qui cible ceux avec qui il va collaborer pour le travail. Le travail n'a jamais été collaboratif. Chaque organisation a sa façon de travailler. Le travail collaboratif ne se limite pas aux dossiers. Il prend en compte les individus et leur façon d'appréhender les choses, la célérité dans le travail, la complicité, etc. Tout dépend de l'organisation et des individus qui constituent ce corps qui doit travailler ensemble. Certains pensent que chacun devrait rester dans son domaine et se voir quelque rare fois pour échanger des informations. C'est la volonté d'introduire ce changement là qui est réticente. Mais, pour que le travail soit collaboratif, il faut que chacun ait accès à l'information et à sa source. Premièrement, je pense qu'il faut commencer par doter tous les agents d'un ordinateur, deuxièmement, les former, en mettant surtout l'accent sur ceux qui ont des difficultés pour s'en sortir ainsi que les aînés qui n'avaient pas eu la chance de travailler avec certains outils. Puis, il faut élargir et améliorer la qualité du réseau internet et intranet à l'ensemble du ministère.

Toutefois, comme indiqué ci-dessus, dans un premier temps, il faut intégrer tout le monde au domaine de travail, puis les former à l'usage des outils pour que le travail collaboratif devienne une réalité, car c'est ensemble qu'on est fort ; on ne pourra pas se développer en étant isolé.

8 L'INTERPRETATION DES RESULTATS

Ce chapitre est spécifique à l'examen des données issues de notre entretien de terrain. C'est une prise de position personnelle argumentée et enrichie par la littérature scientifique sur les préoccupations mise en exergue par nos résultats de terrain. Cet examen nous permet à termes, de donner une approche de réponse spécifique à notre question de recherche.

8.1 L'interprétation au regard de la problématique

Notre grille d'analyse des résultats mettra l'accent sur les éléments d'appréciation ci-après : les conditions de travail des enquêtés, leur participation à la mise en place et au développement de la solution intranet du ministère et enfin la valorisation des acquis et les perspectives d'avenir.

8.1.1 L'environnement de travail : défaut de maîtrise de la technique

En ce qui concerne les conditions de travail, les résultats indiquent que la plupart des enquêtés ont des équipements de travail qui répondent relativement bien aux exigences des tâches administratives qui leur sont confiées. Les caractéristiques techniques du matériel mis à disposition indiquent que les utilisateurs souffriraient moins des questions de lenteur dans la réactivité de l'ordinateur. Par contre, la qualité de l'internet semble être défavorable à l'usage optimal du potentiel informationnel qu'offre la toile mondiale pour une bonne qualité de travail. C'est en soi un handicap majeur si on se réfère à la mission prospective du Ministère et de ce fait la responsabilité qui incombe à chacun des agents dudit département ministériel dans la formulation, la coordination, le pilotage, le suivi et l'évaluation des actions concourant à l'opérationnalisation de la vision du développement du Bénin.

De plus quand on met en relation, les usages que les enquêtés font des plate-formes de collaboration, de messagerie professionnelle et synchrone, avec les difficultés qu'ils évoquent, il se dégage un problème de capacité. Leur niveau de connaissance ne semble pas suffisant pour prendre en charge cette initiative de modernisation. La formation qui a été donnée à certains des enquêtés n'a pas permis d'observer des différences fondamentales dans l'approche que les uns et les autres ont des outils informatiques. L'insuffisance de formation chez certains pourrait même se confondre à une inexistence de formation parce que cela n'a rien changé de fondamental dans leur habitude comme l'a fait constater si bien Madame Claire H.

« [...] c'est plus un réflexe pour moi, d'aller sur mon ordinateur parce que j'ai toujours travaillé sur l'outil informatique. Je ne sais pas, pour beaucoup, ce n'est pas un réflexe. En plus

comme il y a souvent des problèmes informatiques, ils n'ont pas toujours envie de l'utiliser. [...]» (interview avec Claire. Hadji³⁹, 33ans).

Le faible niveau de maîtrise des technologies mises à utilisation peut aussi justifier la réticence des acteurs à son usage. Ce n'est pas toujours l'indisponibilité de la ressource technologique mais c'est le bon alibi valable. Les preuves sont malheureusement évidentes que la connexion n'est pas toujours stable, que des serveurs s'éteignent souvent et que des ordinateurs soient régulièrement vulnérables aux virus. Tout est au complet pour retrouver la source des problèmes de non usage de la solution intranet dans les équipements technologiques mis en place. Mais cela semble trop rapide comme approche de diagnostic. L'on peut aussi voir du côté de la résistance volontaire. En fait, comme les acteurs eux-mêmes l'on reconnu, pour parler de travail collaboratif, il faut envisager être plusieurs et que chacun face quelque chose dans la chaîne de production d'information.

8.1.2 La réticence au visage caché

L'on pourrait simplement se demander si tout le monde aime écrire. Si la réponse à cette inquiétude est affirmative, ce qui m'étonnerait, l'on pourrait orienter la réflexion sur d'autres champ d'observation. Mais à priori, il pourrait avoir des acteurs de la chaîne de production qui ne veillent pas laisser trace de leur production. Si c'est le cas, l'on pourrait penser à une réticence volontaire. En quoi cette réflexion est-elle pertinente ? Dans un premier temps, il faut voir la disponibilité des acteurs à la critique et à l'auto évaluation. Puis, il faut aussi observer le désir de monopole de dossiers sensibles qui pourraient faire rehausser l'image de certains subalternes. En effet, la plateforme intranet est aussi perçue comme un outil d'évaluation des performances des agents. Elle permet d'observer la diligence mais aussi la qualité de la production et c'est surtout à ce niveau qu'il y a problème. Les hauts fonctionnaires ne souhaiteraient sûrement pas que chacun se rende compte de leur limite en matière de réflexion stratégique.

Cela peut bien les amener à se réserver et même à œuvrer pour que le processus de changement de méthode et outil de travail soient ralentis. Il s'agit là de difficultés fondamentales que les acteurs se réserveront d'évoquer de peur de se voir coller une étiquette. Il y a aussi les agents qui n'aiment pas rendre compte de leur présence au travail. Pour ceux là, la plate-forme pourrait être aussi un problème dans la mesure où tout agent n'ayant rien produit au sein de l'administration en un temps donné peut se reconnaître par tous les acteurs de la chaîne de production de données. C'est cette idée que révèle Codjo H dans son intervention de façon précise comme suit :

« [...] Ça va permettre d'avoir une efficacité dans la gestion des diligences qui nous sont affectées. Ça reste, ça responsabilise les gens. Une fois que je vous ai envoyé mon

³⁹ Tous les noms utilisés pour présenter les informations issues des entretiens sont fictifs pour les besoins de la confidentialité scientifique de cette étude.

*document, je peux contrôler que je vous l'ai envoyé à telle heure. C'est clair,[...]»
(interview avec Codjo. Honou. 38 ans).*

8.1.3 La double utilisation des systèmes d'information

On se rend aussi compte à travers les résultats que la notion d'économie d'échelle que devait induire à moyen et long termes, le recours à la solution technologique, ne préoccupe guère les décideurs. En effet, la plupart des enquêtés ont évoqué la dualité dans l'action qu'il opère régulièrement. C'est logique qu'en cas de panne d'internet ou de l'intranet ou de l'Outlook, l'on fasse recours à la pratique administrative traditionnelle qui voudrait qu'on imprime le travail pour le transmettre à la hiérarchie. Mais, c'est curieux que pendant le fonctionnement des outils technologiques, l'on demande à un agent de qui l'on a reçu une production par le canal des technologies mises en place d'imprimer à nouveau le même document et d'aller le transmettre à la même autorité. C'est paradoxal et cela devrait sûrement répondre d'une logique qu'on ne parvient pas encore à déceler. C'est quand même une réalité évoquée par Mireille Edoh pendant l'entretien qu'elle nous a accordé.

« Je leur disais que quand on envoie un courrier par Outlook, il faut encore imprimer cela et aller déposer alors que là-bas, ils peuvent imprimer ça, et utiliser directement le fichier, ça nous permettrait de gagner un peu du temps, et de l'énergie à faire autre chose. Une fois que le papier est parti, ce n'est pas parce que vous l'imprimez encore que le contenu change par rapport au fichier, et pendant que vous allez jusque là-bas, vous auriez pu faire quelques choses d'autres, comme ça, ça permet de gagner du temps. C'est important si on veut vraiment une administration performante. Les anglophones disent que le temps, c'est de l'argent. » (interview avec Mireille Edoh, 31 ans).

Cette situation pose un problème de responsabilité qui amène à s'interroger sur la pertinence de cette initiative technologique et les conditions de sa mise en place. L'on est en mesure de se demander ceux à quoi on s'attendait en mettant en place cette solution intranet à trois volets qu'il est utile de rappeler ici. Il s'agit de la plate-forme de collaboration, de la messagerie d'entreprise et enfin de l'outil de chat. Avons-nous jamais eu le désir de réduire le lot de papier que nous manipulons dans notre environnement de travail ? Probablement, mais nos acteurs n'en donnent pas encore l'impression.

8.1.4 La sous implication des acteurs dans l'implémentation du projet numérique

Aussi, la non-appropriation de cette solution technologique pour les acteurs nous amène à nous interroger sur leur participation à sa mise en place et les conditions de cette participation. Il est vrai que l'objectif de cette recherche n'était pas d'appréhender cette implication des acteurs encore moins les conditions de leur concrétisation. Mais certaines réponses données par les interviewés

semblent révéler une sous participation de certains acteurs à la mise en place de l'outil. Il en est ainsi de l'équipe ayant la responsabilité de l'assistance aux utilisateurs. Il y a l'une d'elle, Corine B. qui évoque ce qui suit :

« Avant de réaliser une plate-forme Intranet, à mon avis, il y a eu des besoins exprimés. C'est compte tenu de ces besoins que cette plate-forme a été réalisée. Et je ne peux pas répondre. Puisque d'abord, il faut que je connaisse au préalable les raisons pour lesquelles une plate-forme Intranet a été mise en place pour pouvoir répondre correctement à cette question. » (interview avec Corine Bonou 28 ans).

Si cette cible a été effectivement oubliée dans la mise en place de ce projet, cela peut induire des conséquences de désaffections de la part de certains d'entre eux. A partir de ce moment, la liste de ceux qui auront intérêt à pérenniser la solution mise en place sera très réduite. Cela peut aussi expliquer le peu d'engouement que cette cible accorderait à la diligence dans l'action d'assistance aux utilisateurs. A partir de ce moment, il faut connaître le contexte de la mise en place du projet pour mieux analyser la situation. C'est une réflexion qui n'a pas été envisagée dans la formulation de la problématique de cette recherche. Elle pourrait faire l'objet d'une nouvelle recherche.

8.1.5 Le chemin et le temps de circulation de l'information

Les préoccupations relatives à la circulation de l'information au sein du Ministère méritent qu'on s'y penche un peu plus pour voir ce que le constat de la pratique des acteurs révèle. En effet, le circuit de l'information est souvent énorme en fonction de l'écart hiérarchique qu'il y a entre l'autorité signataire et le cadre qui initie la correspondance. Par exemple, pour un cadre X en poste au service des ressources humaines et de la population qui initie une lettre à la signature du Ministre d'Etat, le circuit de lecture et de correction suivant sera emprunté :

- Le Chef du Service des Ressources Humaines et de la Population
- Le Directeur des Politiques et Programmes de Population
- Le Directeur Général des Politiques de Développement
- Le Secrétaire Général du Ministère
- Le Directeur de Cabinet
- Le Ministre d'Etat

Au sein du Ministère, il y a une pratique commune au niveau des secrétariats. Les courriers à mettre dans les paraphe à soumettre aux différents responsables doivent parvenir au niveau des secrétariats soit avant 11 heures⁴⁰ pour ce qui est du matin, soit avant 17 heures pour ce qui est de la soirée. Ce qui fait que pour chaque instance de lecture et correction, il faut affecter les quatre heures et demi de la matinée ou les trois heures et demi de la soirée. Ce qui donne en moyenne

⁴⁰ C'est l'observation de terrain qui a permis de noter ces références horaires auprès des secrétaires que nous avons eu dans notre échantillon d'entretien.

trois jours⁴¹ de circuit pour atteindre le Ministre d'Etat avec l'espoir qu'il n'y aura pas de correction autrement, toute correction implique le retour à la case de départ. Mais le même dossier, s'il était soumis par Outlook aurait pris moins de temps. Dans un premier temps, l'éventualité du retour du courrier pour correction sera bannie ainsi que la transition du courrier par les secrétariats. Même si on accorde trente minutes à chaque maillon de la chaîne pour examiner le courrier, on mettrait au maximum trois heures de temps pour liquider définitivement le courrier en utilisant moins voire aucun papier. On n'aurait pas eu besoin de service d'agent de liaison non plus pour le transport des parafeurs d'un lieu à l'autre.

Dans ce processus, la hiérarchie inférieure n'a pas l'assurance d'avoir le même document que celui qui est finalement signé par le Ministre d'Etat parce qu'il ne reçoit pas le feedback des corrections successives. On n'a pas la possibilité d'observer en peu de temps, les modifications successives opérées sur le courrier depuis sa source. La sécurité du fichier n'est pas non plus garantie en cas de panne d'un ordinateur à l'autre. Par contre, en utilisant la plate-forme intranet, on règle la question du feedback entre les différentes hiérarchies administratives et l'information est systématiquement conservée sur le serveur, ce qui réduit le risque de perte de données. On peut aussi observer les différentes productions pour connaître la qualité contributive de chacun des acteurs de la chaîne de production de l'information. « [...] ces réseaux de données organisées, nous permettront d'échanger et de partager des informations, de nous connecter les uns aux autres et de communiquer comme une seule communauté [...] »⁴² de pratique.

8.1.6 Le manque d'appropriation par les techniciens

Aussi est-il important de se positionner par rapport au fonctionnement du dispositif mise en place. Apparemment, les informaticiens ne se sont pas appropriés l'infrastructure mise en place. Nous avons pu observer par exemple que certains services réseaux et Intranets étaient souvent arrêtés mais aucun mécanisme de diligence n'est mis en place pour activer régulièrement ces services à distance. Ce sont les utilisateurs qui appellent pour indiquer qu'ils sont déconnectés avant que les techniciens ne redémarrent les services réseaux. Il semble qu'il y a un manque de complémentarité entre les techniciens du simple fait qu'à l'absence des informaticiens chargés du réseau, les constats de déconnexions des services se font récurrents. Il est possible que les techniciens n'aient pas les mêmes niveaux de compétences pour prendre en charge l'administration d'un réseau informatique, dans ces conditions, un recyclage ou une séance de formation de premier niveau sur le réseau informatique du ministère, doit être donné à l'ensemble des techniciens. Il se peut que ce soit la raison du manque de complémentarité que nous avons

⁴¹ Cette simulation est très proche de l'observation que nous avons fait sur les écarts de date entre la structure source et la structure de signature d'un projet de lettre à la signature du Ministre d'Etat. L'écart de date observé sur une fiche de visa était de cinq jours pour un courrier qui a connu des corrections.

⁴² GABAS Jean-Jacques (Dir.), *Société numérique et développement en Afrique : usages et politiques publiques*, Editions Karthala, Paris, 2004, 379 pages.

observé au cours des entretiens. Cela peut effectivement créer un climat d'îlots de responsabilité au sein de l'équipe en charge de l'assistance aux utilisateurs.

Il y a également une réflexion à faire sur la pérennité des équipements mis en place. En effet, les produits propriétaires ont une licence qui a une durée de vie. Généralement, les administrations acquièrent des produits logiciels de la gamme « gouvernement » qui sont dotés d'une licence de trois ans renouvelables. Au terme du contrat de licence, il y a une exigence d'acquisition de nouvelle licence. Malheureusement nous n'avons pas recueilli d'informations sur cet aspect pendant nos entretiens. Mais en considérant les logiciels de la solution comme étant de la gamme sus indiquée, leur durée de vie restante est d'un an maximum en considérant l'année 2008 comme celle de la mise en place de la solution intranet. De ce fait, l'administration doit prendre les dispositions pour prévoir dans son budget 2011, le renouvellement de son parc de licences.

8.1.7 Le problème de rentabilité du dispositif

Toutefois, une autre réflexion peut se faire autour de ce choix technologie. Est-il optimal en matière de coût-rentabilité ? Est-ce qu'il permet de garantir la sécurité des données utilisateurs à long terme quand on prend en compte l'amenuisement progressif des finances publiques ? Est-ce qu'il offre une alternative d'amélioration locale des produits logiciels ? Dans le cas d'espèce, nous n'avons pas les éléments nécessaires pour examiner le ratio coût-rentabilité de cette solution.

Cependant, le fait usage qu'on en a fait, peut nous amener à dire que la solution mise en place n'a pas été rentable, ni du point de vue budgétaire encore moins du point de vue de l'amélioration de la circulation de l'information au sein du Ministère. A ce jour, la plate-forme intranet n'ayant pas été mis en route, chacun des utilisateurs reste détenteur de l'ensemble des productions qu'il a réalisé au sein de l'administration. Il n'y a pas une copie de sauvegarde de ces données non plus sur un serveur. Dans ces conditions, en cas de sinistre il sera difficile de reconstituer la mémoire collective du Ministère. Il aurait été bien que chacun travaille sur la plate-forme et qu'une copie des données se maintienne sur un serveur principal et sur un autre serveur de backup périodique. Cela garantirait, comme nous l'avons expliqué auparavant, la disponibilité permanente et la sécurité des données des utilisateurs.

Pour améliorer le niveau de sécurité de ces données, l'administration pourrait aussi recourir à l'usage des logiciels libres qui pourraient être prise en main par son équipe de développement web. « [...] l'intérêt du libre réside dans la possibilité de la prise en main par l'utilisateur de ses propres intérêts, à savoir qu'il peut protéger l'intégrité de ses données personnelles, empêcher la marchandisation des productions intellectuelles et garantir l'existence d'un espace public

d'échanges sur les réseaux. »⁴³ Le Ministère pourrait ainsi se donner les moyens de paramétrer sa plate-forme intranet suivant sa propre exigence de protection de données personnelles et administratives.

« [...] il faut savoir qu'un logiciel se présente sous deux formes. La première, dite version exécutable ou compilée, est écrite en "binaire". C'est elle qui est lue par l'ordinateur, et elle n'est pas compréhensible pour un humain. La deuxième en revanche, appelée code source, n'est pas fonctionnelle, mais peut être appréhendée comme du "commentaire". Ecrite dans un langage de programmation compréhensible, elle explique aux développeurs comment fonctionne le programme. L'accès au code source est donc indispensable à qui veut opérer des modifications sur un logiciel. Or, c'est précisément cet accès qui se trouve fortement restreint par »⁴⁴ des constructeurs comme Microsoft qui est le propriétaire des logiciels sous lesquels la solution de travail collaboratif du Ministère est développée. Vous êtes invités à utiliser le produit logiciel sans vous soucier de ce qui se passe en arrière-plan.

La mise en place de cette initiative n'a probablement pas été faite de façon participative mais elle a le mérite d'avoir existée. Elle permet de se focaliser sur l'essentiel. Ceux pour qui elle a sûrement été pensée et réalisée, à savoir la production de la connaissance dans une dynamique de mise en place de savoirs individuels de façon cumulative pour construire un apprentissage collectif. Ce processus se veut durable, un apprentissage tout au long de la vie, une diffusion de l'information qui met en place un bien public qui est avant tout commun. L'on met en place un boulevard de la connaissance pour faire circuler le savoir-faire et la pratique expérimentale de tous les acteurs. Ce système met fin à l'hégémonie du pouvoir et à partir de ce moment, il peut devenir une contrainte pour la hiérarchie administrative traditionnelle. Le rapport à l'information va créer chez certains un sentiment de perte de pouvoir au moment où le collectif se mettra progressivement en place. Ce jeu de pouvoir peut devenir un obstacle à la pérennité de l'initiative. Qu'est-ce qui nous dit que certains acteurs ne l'avaient pas déjà compris ainsi et ont pris leur disposition pour s'en éloigner ? Malheureusement, l'enquête de terrain n'a pas mis l'accent sur cet élément.

Cette initiative œuvre sûrement pour assurer « une accélération du rythme de l'innovation, un accroissement de la production collective de connaissances et une augmentation massive de l'usage des TIC. [...] Le développement et le renouveau de ces technologies, ces dernières années, influencent considérablement la gestion des connaissances. [...] L'informatique fournit

⁴³ Michel ARNAUD et Sylvestre OUEDRAOGO, *Conditions de développement et d'usage pour que les logiciels libres facilitent l'accès au savoir collectif*, in, *Les télécommunications, entre bien public et marchandise*, Editions Charles Léopold Mayer, Paris, 2005, 377 pages

⁴⁴ BROCA Sébastien, *Du logiciel libre aux théories de l'intelligence collective*, in, *Société de l'information, TIC & société*, vol. 2, n°2, 2008, <http://ticetsociete.revues.org/451> site web consulté le samedi 20 février 2010.

des techniques de traitement, de stockage et de mise à disposition de l'information. »⁴⁵ Le dispositif ainsi mis en place au sein du Ministère a eu l'ambition de la participation de tous les agents à la mise en place d'un climat d'administration de développement fortement accès sur l'informatique. La désinformation ou la sous information au sein de la même administration, sont ainsi atténuées pour mettre en confiance le citoyen et le serveur privé créatrice de la valeur. De ce fait, le ministère démontre que c'est la bonne information qui crée les conditions d'un climat économique et d'investissement rassurant et bénéfique pour toutes les parties prenantes ayant accès au marché du savoir. Cela offre « l'intérêt d'améliorer le transfert d'information pour réduire ces inégalités et ces effets pervers, il apparaît alors que les services publics, et notamment les services "essentiels", pourraient constituer un vecteur important de redistribution d'information. »⁴⁶ Ce souhaite de redistribution de l'information est –il réalisable ? Y-a-t-il des éléments dans le contexte national béninois qui permettent de garder espoir ? Pour en savoir plus, il nous paraît opportun de mettre en relation certaines données de terrain avec le contexte national.

8.2 L'interprétation au regard du contexte national

On note au niveau du Bénin, un engouement généralisé de la population pour les technologies modernes. Cela se confirme par les statistiques publiées par l'Union Internationale des Télécommunications (UIT). La base de données statistiques des TICs publiée par l'UIT indique globalement que le Bénin est dans un processus d'implémentation progressive des outils de télécommunications.

Nous allons d'abord présenter les performances technologiques du Bénin sous forme de graphiques réalisés sur la base des données issues des statistiques⁴⁷ de l'UIT. Puis, nous les mettrons en relation avec certaines informations issues de nos entretiens. En effet, depuis la participation du Bénin aux activités du Sommet Mondial sur la Société de l'Information tenu à Genève en 2003, des efforts se font pour éviter notre isolement du progrès mondial dans le domaine des TIC. Les reformes opérées dans le domaine des TIC ont été accentuées sur la téléphonie et l'internet.

Les licences nécessaires à l'exercice dans le secteur ont été redéfinies avec les différentes sociétés intervenant dans le secteur. Cela a induit une mise en confiance des acteurs dans un cadre concurrentiel, légal, réglementaire, juridique et sécurisant. Il s'en est suivi une vague d'investissement massif dans le secteur avec pour conséquence une amélioration de la qualité de

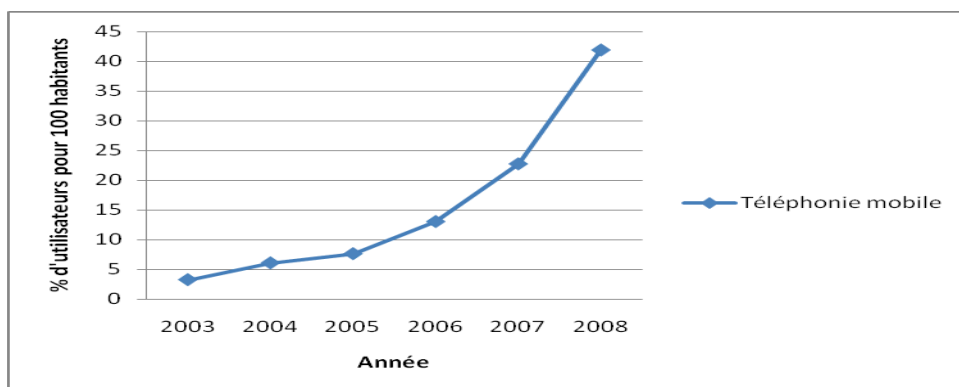
⁴⁵ DJEFLAT Abdelkader, *Rôle et place des TIC dans une économie fondée sur la croissance*, in, *Le Maghreb dans l'économie numérique*, Institut de recherche sur le Maghreb contemporain, Maisonneuve & Larose, Paris, 2007, 336 pages

⁴⁶ BOIDIN Bruno, *La place des ntic dans les systèmes de santé en Afrique subsaharienne : montée en puissance, enjeux et contraintes*, in, *Ajustement et technologie en Afrique*, Editions Publisud, Paris, 2002, 190 pages.

⁴⁷ Les données utilisées pour réaliser les graphiques contenus dans cette session d'interprétation des résultats de notre étude de terrain sont issues du site web ci-après : <http://www.itu.int/ITU-D/ICTEYE/Indicators/Indicators.aspx> site web consulté, le 18 février 2010

service et une réduction substantielle des coûts de télécommunications. Les effets induits par cette amélioration du climat des affaires sont entre autre : le doublement du nombre d'abonnés aux services de la téléphonie mobile entre 2006 et 2008, comme indiqué sur le graphique 1.

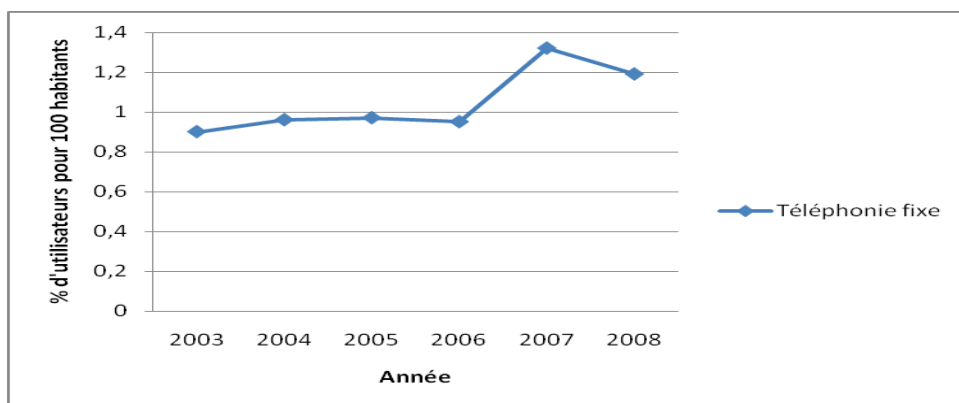
Graphique 1: Abonnement à la téléphonie mobile au Bénin



Source : Données issues de la base statistique de l'UIT

Il y a également eu des abonnements massifs dans le domaine de la téléphonie fixe (voir graphique 2) jusqu'en fin 2007 avant que la tendance ne se renverse. Cela s'explique sûrement par les services à valeur ajoutée que les gens pouvaient en tirer. C'est beaucoup plus la téléphonie fixe sans fil du type CDMA qui a été commercialisée durant cette période au Bénin. C'est une téléphonie fixe de nouvelle génération qui permettait aussi selon le type d'abonnement, un accès Internet. Ces abonnés sont majoritairement des administrations notamment celles du secteur public.

Graphique 2: Abonnement à la téléphonie fixe au Bénin



Source : Données issues de la base statistique de l'UIT

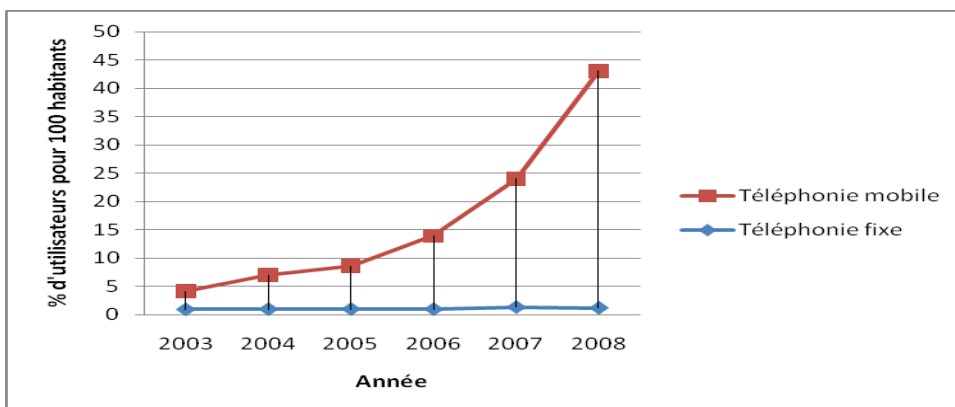
8.2.1 L'importance possible du mobile dans le système de l'e-administration

Les individus sont majoritairement dans la téléphonie mobile qui plus est, a pris du terrain sur la téléphonie fixe par le nombre de ces abonnées (voir graphique 3). Cet avantage comparatif n'est pas négligeable et mérite d'être exploité pour améliorer le travail collaboratif au sein du Ministère.

En supposant que l'administration n'a pas assez de ressources financières pour assurer sa communication internet par le biais d'un opérateur GSM, il est envisageable de mettre en place une politique de subvention à l'achat de téléphones portables ayant des fonctions de configuration d'IP et de messagerie électronique.

Avec ces deux fonctions, un paramétrage des équipements utilisateurs peut se faire pour leur permettre d'avoir instantanément copie de leurs messages professionnels sur leurs téléphones portables. Mais, l'environnement local actuel et les tendances au détournement de bien public qui s'observent, ne rassurent pas d'un bon résultat avec cette vision. Il faut plutôt considérer que chaque agent a déjà un téléphone portable, ce qui est très probable. Il faut travailler à ce qu'ils aient l'information qui leur est utile sur ledit portable. Ce qui est important, ce n'est pas le portable mais, plutôt, le numéro de téléphone de l'agent. L'on pourrait ainsi envisager la mise en place d'un serveur d'émission de Short Message System (SMS) vers le numéro de téléphone des agents.

Graphique 3: L'accès à la communication téléphonique

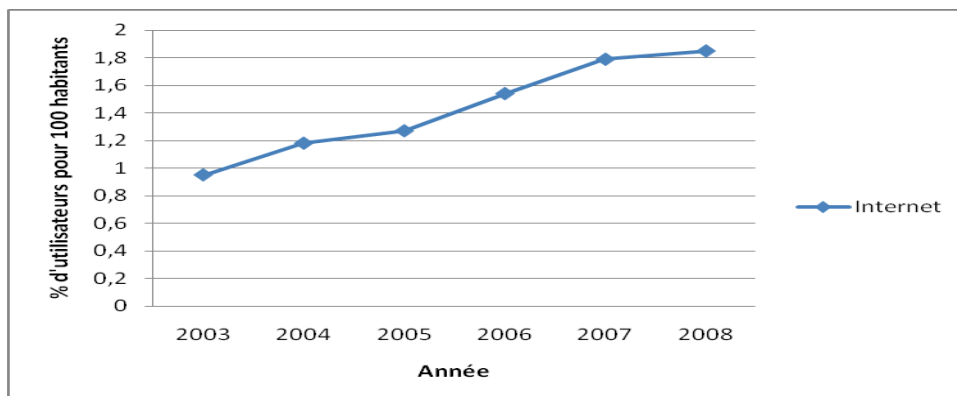


Source : Données issues de la base statistique de l'UIT

Les enquêtés ont aussi fait cas de la mauvaise qualité de la connexion Internet. Or, c'est grâce à Internet que les sites web sont rendus visibles et consultés par tous. « [...] Les rapports et autres documents officiels de l'entreprise peuvent être publiés sur le site avant même leur édition sous la forme classique. La visibilité d'un site web étant mondiale, l'entreprise s'ouvre au global avec l'Internet. [...] L'interactivité est un aspect essentiel du web. [Elle] permet un feed-back grâce à des

outils comme les formulaires et les logiciels qui permettent par exemple de mesurer l'audience du site. »⁴⁸. Ainsi, « l'Internet, objet de la mondialisation, loin de privilégier les droits des détenteurs de connaissance, va imposer un partage du savoir, notamment sur les hautes technologies »⁴⁹. Les données sur les abonnements dans le domaine indiquent une sous exploitation théorique de ces technologies. Aussi bien le graphique 4 que le graphique 5 relatif respectivement, à l'abonnement à l'Internet et à l'abonnement au haut débit Internet, conduisent au constat du faible niveau d'abonnement. On observe ainsi le peu de quantité d'Internet utilisé. Même cet accès cache d'autres disparités notamment l'écart énorme qui s'observe au sein de l'accès à Internet avec le très faible abonnement au haut débit (voir graphique 6). La question de la qualité de connexion semble être générale dans le pays. A quoi l'on pourrait imputer cet état des choses ? N'est-ce pas dû à un coût onéreux d'accès au haut débit ? L'on pourrait aussi voir du côté des phases de mise à disposition de cette technologie. Sont-ils optimisés ?

Graphique 4: Abonnement à l'Internet au Bénin

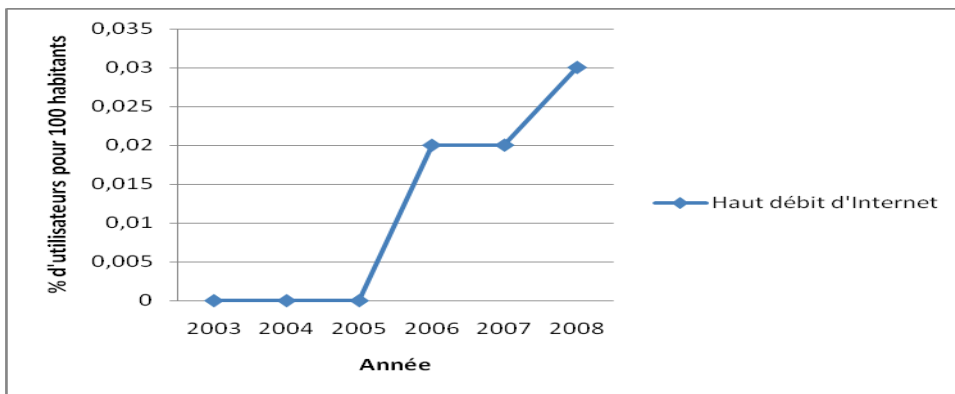


Source : Données issues de la base statistique de l'UIT

Graphique 5: Abonnement au haut débit d'Internet au Bénin

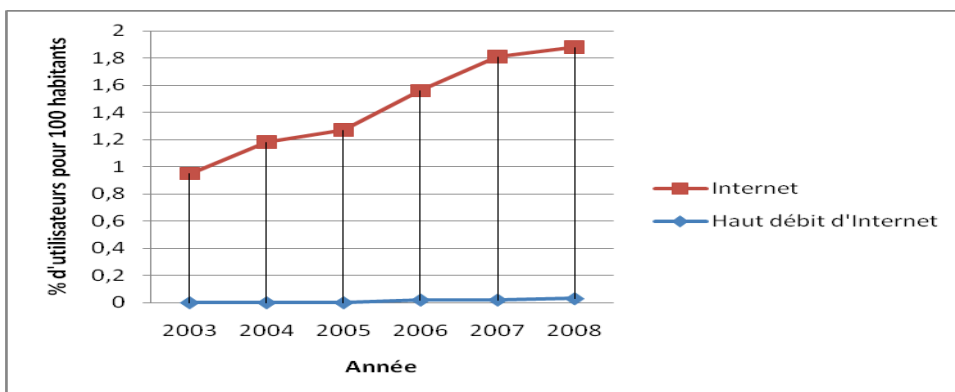
⁴⁸ OSSAMA François, *Les nouvelles technologies de l'information : enjeux pour l'Afrique subsaharienne*, Collection Etudes Africaines, L'Harmattan, Paris, 2001, 192 pages.

⁴⁹ BONJAWO Jacques, *Internet : une chance pour l'Afrique*, Editions Karthala, Paris, 2002, 208 pages ;



Source : Données issues de la base statistique de l'UIT

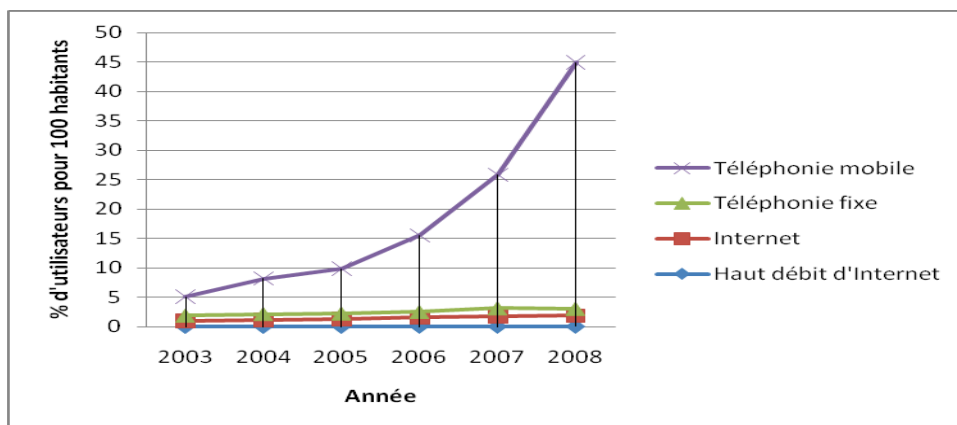
Graphique 6: L'accès à la communication par Internet



Source : Données issues de la base statistique de l'UIT

Toutefois, l'observation du contexte national dans lequel se réalise cette initiative attire l'attention sur une question centrale, celle de l'usage de la téléphonie mobile comme une alternative très favorable au développement d'un mécanisme de collaboration dynamique. Quand on observe le graphique 7, on voit bien la téléphonie mobile en liste de pelotons. Elle semble être l'outil idéal de déclenchement d'un bon système de collaboration entre les acteurs. Cette technologie a le mérite d'être adoptée par la plupart des gens. Mieux, la plupart des opérateurs de réseaux GSM offre aujourd'hui le service Internet soit à titre gratuit, soit à titre payant selon les réseaux.

Graphique 7: Accès aux outils de télécommunication au Bénin



Source : Données issues de la base statistique de l'UIT

Ceux sur quoi nous mettons l'accent ici, c'est le potentiel que constitue la téléphonie mobile dans l'environnement béninois. Il nous paraît impérieux d'en tenir compte dans le cadre de cette initiative de partage et de redistribution de l'information. Il ne s'agit guère, d'un constat de fracture technologie qu'il faille combler. C'est comment atteindre l'objectif central de cette initiative sans détruit complètement ni remettre en cause les habitudes technologiques des agents de ce Ministère.

Mais derrière cette idée de production d'information, de partage d'information, de redistribution de l'information, baigne l'idée maîtresse de la production de contenu. Et nous savons qu'elle n'est pas sans conséquence et sans visée. La visée première, c'est l'accélération de l'action mais avec peu de personne. C'est après qu'apparaît la notion de conservation de la mémoire collective. La diminution de l'échantillon productif a peut être été observée comme un problème dans la mise en œuvre de cette solution de collaboration. C'est un handicap potentiel pour ceux qui ont des gens à placer dans le système administratif. Mieux, cette solution de collaboration a un impact sur la cohorte de secrétaire et d'agents de liaison qui sont recrutés dans nos administrations. Ce nombre risquerait de connaître une réduction significative jusqu'à disparaître du jour au lendemain. Si l'on met en place de façon rigoureuse, ce projet, il y aurait un redéploiement obligatoire pour près du cinquième du personnel de ce Ministère qui se retrouve dans le corps des secrétaires et agents de liaisons. Mieux, le niveau exigé pour assumer la fonction de secrétaire ainsi que les tâches à exécuter pourraient changer.

On se rendra finalement compte qu'on a causé des ennuis pour des gens qui nous sont proches. « Il faut au départ noter que les transformations technologiques majeures impliquent toujours une mutation profonde de la structure de l'emploi : des emplois disparaissent (ou tout au moins se transforment), tandis que de nouvelles opportunités de travail se créent. »⁵⁰ Une action d'accès au

⁵⁰ OSSAMA François, *Les nouvelles technologies de l'information : enjeux pour l'Afrique subsaharienne*, Collection Etudes Africaines, L'Harmattan, Paris, 2001, 192 pages.

TIC pourrait de ce fait être perçue comme une inégalité pour certains agents. L'inégalité d'accès à la solution Intranet qu'on veut régler en généralisant l'accès de tous à cet outil va alors induit un climat d'exclusion sociale pour ceux qu'on sera obligé de réaffecter pour qu'ils ne soient pas sans tâche à exécuter. « Les inégalités d'accès aux TIC doivent donc être analysées avec soin afin d'investir dans des domaines porteurs. »⁵¹

Au terme de tout cet ensemble de commentaires, d'explications et d'interrogations, quelle approche de solution est-il possible de formuler pour notre question de recherche (voir 2.1)?

8.3 Les goulots d'étranglement d'un dispositif de travail collaboratif

En règle générale il y a une emprise des technologies sur la vie et les conditions de travail à tous les niveaux. « Internet, intranet, ordinateur portable et téléphone mobile, telle est la parfaite panoplie du travailleur branché sur son temps. Cette convergence inédite entre télécommunications et les réseaux informatiques permet d'échanger des informations, de partager des savoirs, de communiquer d'un bout à l'autre de la planète, ou tout simplement de bureau à bureau... Une révolution qui change les relations entre les individus et bouleverse le mode de production de la valeur et des profits. »⁵² L'essentiel ne se mesure plus dans le travail mais le mécanisme dans le quel il a lieu. On se soucie de faire les choses dans le délai, de faire vite pour entamer autres choses, l'urgence dans l'action et le mérite dans la production.

Le secret du travail fait devient l'exception, tout semble devoir se connaître par tous et en tout instant. L'on est appelé à travailler ensemble, avoir les mêmes niveaux d'information, se garantir la continuité de l'action à travers la mise en commun des connaissances. Il faut produire de la connaissance et la conserver pour des usages postérieurs, garder la mémoire collective pour les usages de chacun et de tous. C'est cette dynamique d'intelligence collective qui transparait et se consolide dans une initiative de travail collaboratif. Elle se présente comme une action et un ensemble d'intervention qui peuvent modifier les rapports des acteurs au travail et la collaboration entre eux. En fonction de l'environnement de travail, le mécanisme de collaboration peu être plus ou moins conflictuel et tendu.

Le contexte est alors un premier élément à prendre en compte. Où sommes-nous, comment avons-nous l'habitude de faire les choses ? Est-ce qu'on exprime un besoin de changement de nos façons de faire ? Dans le cas d'espèce, l'environnement est marqué par un engouement massif pour la téléphonie mobile et une adhésion progressive à l'usage de l'Internet à grande

⁵¹ OUEDRAOGO Sylvestre, *Pour une approche africaine des technologies de l'information*, in, *Annuaire suisse de politique de développement : société de l'information et coopération internationale*, développement.com, IUED, Genève, 2003, 31-33pp

⁵² Bulard Martine, *Des salariés esclaves de l'urgence*, In, Mona CHOLLET & Philippe RIVIERE (Coord), *Internet, révolution culturelle*, Manière de voir 109, Le monde diplomatique, février –mars 2010, 30-33 pp <http://www.monde-diplomatique.fr/mav/109/> site web consulté le samedi 20 février 2010.

échelle. Des opportunités d'accès internet sont possibles par abonnement direct mais aussi par le biais d'un accès téléphonique fixe comme mobile. Il y a une politique de régulation des coûts d'accès aux services. Cette régulation est assurée par une autorité administrative publique indépendante du monde des affaires. Le dispositif de travail collaboratif à mettre en place dans un contexte similaire doit envisager des outils technologiques qui mettraient l'accent sur le potentiel local qui semble être la téléphonie mobile. A la suite du contexte, il faut observer l'origine de l'initiative, le processus de sa mise en place, et les mécanismes mis en place pour assurer sa mise en œuvre efficiente.

On constate que l'idée du projet peut avoir des origines diverses. Elle peut venir des acteurs eux-mêmes. Elle peut être initiée par l'équipe de gouvernance administrative. Elle peut également émaner d'un partenaire au développement ou des conclusions d'une requête de conditionnalité provenant des institutions internationales. S'il est vrai que l'idée du travail collaboratif a été longtemps soutenue par la Banque Mondiale et l'Union Internationale des Télécommunication, ces derniers n'ont pas été impliqués dans l'initiative que nous avons observée dans le cadre de cette recherche. L'idée est partie de l'autorité. Mais l'origine du projet importe aussi peu. Est-ce que les différentes parties prenantes ont pris part à la formulation du document du projet ?

Dans le cas d'espèce, les réponses collectées sur le terrain ne permettent pas de répondre de façon affirmative à cette préoccupation. Or, quand les différentes parties prenantes ne sont pas impliquées de façon convenables, il y a de fortes chances que le projet piétine ou bien ne se réalise pas ou encore se réalise de façon éparse en créant et entretenant un climat de tension et de méfiance entre les acteurs. Quand c'est le cas, on prend plus de temps à contenter les uns et autres qu'à réfléchir à la mise en œuvre du projet. Et quand les conflits augmentent d'ampleur, le projet est généralement suspendu au profit du maintien d'un climat social convivial. Pour le cas d'un projet de ce type, il y a des questions majeures qui méritaient d'être discutées en groupe restreint puis élargi. Il s'agit des conséquences que pourraient induire la mise en place de ce projet à savoir : le changement des modes de travail du passé, la requalification des agents pour occuper certains postes, la réaffectation des agents en fonction de besoin des tâches à exécuter, la remise en cause de l'ordre hiérarchique d'appréciation des dossiers, la tendance au positionnement au mérite à cause du jugement collectif qui va s'opérer sur la qualité des productions issues de chaque agent, la création d'un climat d'avancement au mérite, etc...

Autant de préoccupations qu'il faille clarifier avant même de penser à la réalisation du projet. Il s'en ajoute, les aspects techniques notamment, le choix des plate-formes. La dynamique est-elle favorable à la manipulation ou non des codes sources des applications métiers en exploitation ? Si oui, il y aura une classe de développeur qui envisagerait d'avoir une plate-forme libre et non propriétaire. Il s'agit aussi d'enjeux politiques et économiques qui peuvent se régler plus ou moins difficilement. Encore une fois, un contexte aura un impact majeur sur ce type de décision à

prendre. Si l'on envisage que tout ceci n'est pas été fait, comme cela semble être le cas, est-ce que les techniciens se sont appropriés ce qui est fait ? Il y a également des inquiétudes à ce niveau. Aucun projet ne peut être viable si les acteurs ne se l'approprient pas. Apparemment, il n'y a pas eu une appropriation de la solution par les acteurs, dans le cadre de l'initiative que nous avons observé. Or sans cette appropriation, la pérennité est remise en cause. Ensuite, il faut observer le produit, mettre en place avec ces performances techniques pour voir s'il répond à ce qu'il faut pour la cible étudiée. Les conditions techniques ne semblent pas non plus favorables dans le cadre de ce projet. Il a souvent été fait cas de dysfonctionnement de serveurs, d'absence d'internet, de menace virale et de manque de capacités techniques. Ces chapelets de problèmes ont émoussé l'ardeur de ceux qui avaient la soif de la technologie pour changer et quitter la routine.

En somme, dans un dispositif de travail collaboratif, à l'ère de l'économie de la connaissance dans une entité hiérarchique, il y a des facteurs endogènes à prendre en compte au même type voire même plus que les facteurs exogènes. Parmi les facteurs endogènes, l'accent devrait être mis sur la maîtrise du contexte local, l'adhésion des acteurs, la prise en compte du jeu de pouvoir et d'intérêt entre les différentes parties prenantes. Quand aux facteurs exogènes, à mettre en exergue, il faut garder à l'esprit, la cohérence entre les choix technologies et la politique interne des compétences techniques locales. Il faut prendre des technologies qui sont en harmonie avec les ambitions techniques des acteurs. Il y a aussi la robustesse de la solution à déployer qu'il faut prendre très au sérieux. Mais tout ceci peut s'écrouler rapidement s'il n'est pas doté d'un système de communication efficace et transparent et une plaidoirie régulière et non discriminatoire. Tout ce processus peut s'entraver du fait de deux facteurs.

Le premier, l'Homme, s'il n'est pas coopérant, motivé, intéressé et impliqué de façon particulière de la conception à l'évaluation du projet en passant par sa phase de mise en œuvre.

Le second, la technologie mise en place, si elle n'est pas robuste, évolutive, sécurisée, modulable et modifiable et capable d'être prise en charge par les techniciens. Si ces deux facteurs ne sont pas opérationnalisés, le projet devient un échec et ne peut pas atteindre les résultats escomptés ou être définitivement arrêté. En d'autres termes, on peut distinguer succinctement treize goulots d'étranglement majeurs dans un dispositif de travail collaboratif à l'ère des TIC dans une entité administrative hiérarchisée. Il s'agit de : la mauvaise prise en compte du contexte local, la non implication des différentes parties prenantes, les conflits d'intérêt et de pouvoir, la remise en cause du droit de discrétion de l'autorité, l'avancement au mérite du fait du contrôle de capacité, l'urgence dans le travail, la perte d'emploi, le manque de publicité autour de la technologie, la non appropriation de la technologie, le choix technologique non approprié, l'absence d'Internet, la vulnérabilité au virus, le manque de sécurité des données publiques et personnelles.

9 LA CONCLUSION

Avec les technologies de l'information et de la communication, dans une administration publique aujourd'hui, le mérite peut se primer par la récompense sociale et la reconnaissance collective de la compétence des leaders. Même si les intérêts sont divergeants ou complémentaires entre les différents acteurs, ils se consolideront autour de la production et de la conservation de la mémoire collective. Ce sont les conditions de mise en œuvre qui seront négociées entre les parties prenantes. La question centrale serait de savoir si l'on retient le principe de l'utilisation de technologies dans notre mécanisme de fonctionnement. Si cela est acquis, le plus dur semble avoir été fait. Ensuite, il faut voir dans quelles conditions ce mécanisme se construit en associant toutes les parties à la réflexion. C'est à ce niveau que les jeux, les niveaux de conflits, seront hiérarchisés et traités. Il pourrait s'en suivre la mise en œuvre et le suivi régulier du fonctionnement du processus. C'est cet exercice qui a manqué au dispositif que nous avons étudié. Il y a eu comme l'impression que les gens ont voulu aller vite en ignorant certains acteurs et cette étape indispensable à la pérennité du projet.

Les résultats de cette recherche qualitative sur la problématique du travail collaboratif en administration publique au Bénin nous amènent à réfléchir sur les désirs de gouvernance et leur concordance avec les actions des acteurs. Le travail collaboratif est en fait un changement majeur de pratique et ne saurait être mis en place par le fait d'un simple désir. Il doit faire l'objet d'échange entre les acteurs, de sensibilisation et surtout d'argumentation sur son utilité et les gains substantiels qu'il procure à l'amélioration des conditions de travail des agents. Les arguments concernant sa rentabilité en matière de traçabilité et de bonne gouvernance doivent encore être subsidiaire parce que les acteurs ont des habitudes qui ne peuvent pas disparaître du jour au lendemain. C'est quand même édifiant que tout dépend encore une fois des acteurs et sans leur adhésion effective rien n'est faisable. Le travail n'est collaboratif que lorsqu'on adhère tous à la même pratique du métier avec des outils identiques qui facilitent les conditions de rentabilité professionnelle.

Mais, il faut reconnaître que ces acteurs ont aussi souvent eu de bons alibis liés aux dysfonctionnements observés sur le réseau informatique mis en place. En effet, l'état désuet du réseau informatique ne rassure personne et anime souvent un climat de méfiance sur l'état réel du système de sécurité qui garantit la pérennité de la solution mise en place. Depuis une dizaine d'année, ce réseau est hétérogène avec une cohabitation de technologies réseaux disparates. Le mécanisme devant conduire à sa reprise piétine toujours. En dépit de cette réalité, le goulot d'étranglement majeur de l'application effective d'une administration électronique au sein du Ministère de la Prospective, du Développement, de l'Évaluation des Politiques Publiques et de la Coordination de l'Action Gouvernementale, reste l'homme, acteur administratif mettant du temps à

adhérer au changement. C'est aussi vrai que tout projet d'administration électronique doit requérir l'adhésion des acteurs mais, il faut surtout les sensibiliser à la cause, montrer l'intérêt qu'ils ont à y recourir.

Aussi, il n'est pas exclu d'envisager une stagnation des habitudes. Pour y faire face, il faut prévoir des séances de plaidoyer mais aussi des actions de sanction. L'on retient surtout que le jeu de pouvoir est un indicateur essentiel dans un processus de collaboration dans une entité hiérarchique. La transparence qu'impose la collaboration autour d'une plate-forme est en contradiction avec la notion hiérarchique de l'autorité qui a le dernier mot et qui connaît tout. Désormais, avec la plate-forme, il est possible d'évaluer la plus value d'une autorité dans la chaîne de production de l'information, cette situation se perçoit du coup comme une perte de pouvoir et la mise en exergue de nos pouvoirs de masse. Cette situation se rapproche de la dynamique de l'avancement au mérite longtemps condamné par les syndicalistes Béninois. Dans les faits, le chef risque de devenir celui qui a le leadership nécessaire pour convaincre et coordonner les activités en toute transparence avec les arguments professionnels et scientifiques indiqués.

Cette étude a probablement conduit aux résultats que nous avons révélés, à cause de la méthode de recherche utilisée. Il est souhaitable qu'elle soit reprise avec une cible beaucoup plus importante et une méthode d'étude quantitative. On devrait la conduire dans plusieurs administrations publiques, parapubliques et privées pour voir les résultats auxquels on parviendra. Il est aussi souhaitable d'élargir le champ d'étude pour l'examiner dans le cadre d'une initiative de dématérialisation totale des échanges administratives voire même de l'économie numérique dans le souci de mettre en place une administration de développement qui facilite la création de la richesse nationale. Elle doit aussi appréhender les impacts ex-ante d'une informatisation généralisée, notamment son impact sur la gestion des relations sociales en milieu de travail.

10 LA BIBLIOGRAPHIE

10.1 Les ouvrages

BENGHOZI Pierre-Jean, POLLET Patrice, TRAHAND Jacques, VARDANEGA-LACHAUD Nicole, *Le travail en réseau, au-delà de l'organisation hiérarchique et des technologies de l'information*, Editions l'Harmattan, Paris, 2002, 95 pages

BERTHOUD Gérald, *La « société de l'information » : une idée confuse ?*, Coll. de l'IAS, vol. 4, Université de Lausanne, Lausanne, 2000, 142 p.

BONJAWO Jacques, *Internet : une chance pour l'Afrique*, Editions Karthala, Paris, 2002, 208 pages ;

BPEM et CSDPTT, *Les télécommunications, entre bien public et marchandise*, Editions Charles Léopold Mayer, Paris, 2005, 377 pages

BRETON Philippe, *Histoire de l'informatique*, La Découverte, Paris, 1987, 239 p.

BRETON Philippe, *L'utopie de la communication. L'émergence de « l'homme sans intérieur »*, La Découverte, Paris, 1992, 152 p.

BRETON Philippe, *Le culte de l'Internet : une menace pour le lien social*, La Découverte, Paris, 2000, 125 p.

CASTELLS Manuel, *La galaxie Internet*, Fayard, Paris, 2001, 366 p.

DJEFLAT Abdelkader & BOIDIN Bruno, *Ajustement et technologie en Afrique*, Editions Publisud, Paris, 2002, 190 pages.

DHENIN Jean-François (Dir.), *Management de l'équipe commerciale*, Editions Bréal, Paris, 2004, 207p.

DUFOUR Arnaud, *Internet, Que sais-je ?*, PUF, 2^e éd. 1996, 127 pages.

FLICHY Patrice, *L'imaginaire d'Internet*, La Découverte, Paris, 2001, 273 p.

GABAS Jean-Jacques (Dir.), *Société numérique et développement en Afrique : usages et politiques publiques*, Editions Karthala, Paris, 2004, 379 pages.

KAMARA Nangnigui David, POUT Christian Edmond Bepi, ASSANVO David William Taffotien, *Les technologies de l'information et de la communication (TIC) et la diplomatie en Afrique : défis et enjeux*, Les Presses de l'Université Laval, Québec, 2006, 233 pages.

MATTELART Armand, *Histoire de la société de l'information*, La Découverte, Paris, 2001, 124 p.

MATTELART Armand, *La communication-monde : histoire des idées et des stratégies*, La Découverte, Paris, 1999b, 356 p.

MECCAGPDPE, PNUD, *Etudes Nationales de Perspectives à long terme*, Bénin 2025, Alafia, Imprimerie GUTENBERG, Cotonou, 2000, 235p.

MEZOUAGHI Mihoub (Dir.), *Le Maghreb dans l'économie numérique*, Institut de recherche sur le Maghreb contemporain, Maisonneuve & Larose, Paris, 2007, 336 pages

OSSAMA François, *Les nouvelles technologies de l'information : enjeux pour l'Afrique subsaharienne*, Collection Etudes Africaines, L'Harmattan, Paris, 2001, 192 pages.

VACHER Béatrice, *La gestion de l'information en entreprises. Enquête sur l'oubli, l'étourderie, la ruse et le bricolage organisés*, Editions ADBS, Paris, 1997, 231 pages

10.2 Les rapports et travaux de colloques

De LIEVRE Bruno, DEPOVER Christian, STREBELLE Albert, *Quels sont les effets des modalités du travail collaboratif sur les avis individuels lors d'un débat d'opinion mené à distance ?* in *Les avis individuels sont-ils pris en compte lors d'une activité collaborative à distance ? Environnements Informatiques pour l'Apprentissage Humain*, Montpellier 2005, pp. 93-104.

DROZ Yvan, GUTIERREZ David, STEINER Béatrice, WEYER Frédérique, *A qui se fier ? Évaluer la qualité des informations médicales virtuelles au Mali*, Rapport final de la recherche qualitative du projet RUIG « Pour des informations médicales en ligne dignes de confiance. Étude des spécificités en Afrique francophone », HUG-IUED-OMS-HON, IUED, Genève, 2007, 70 p.

FAU Simon, *Contenir les méfaits de l'urgence dans les organisations par la création de nouveaux espaces de communication coopératifs*, in *Vivre l'urgence dans les organisations*, Groupe de Recherche en Communication des Organisations, L'Harmattan, Paris, 2005, 157pages.

PROULX Serge, « Usages de l'Internet : la 'pensée-réseaux' et l'appropriation d'une culture numérique », Eric GUICHARD (sous la dir.), *Comprendre les usages de l'Internet*, Rue d'ULM, Paris, 2001, pp. 139-145.

Secrétariat Exécutif du SMSI, *Rapport de la phase de Genève au Sommet Mondial sur la Société de l'Information*, Genève, Déc. 2003, 68p.

DELANNE Philippe, G. GUINGNIDO Julien (dir.), *Rapport sur l'état et le devenir de la population du Bénin (REP 2001)*, MCCAG-PD, FNUAP, Imprimerie TUNDE, Cotonou, 2001, 255p.

10.3 Les mémoires et thèses

CHALON René, *Réalité mixte et travail collaboratif : IRVO, un modèle de l'interaction Homme-Machine*, Thèse de Doctorat, Ecole Centrale de Lyon, 2004, 214 p.

OURAMDANE Nassima, *Vers un système d'assistance à l'interaction 3D pour le travail et le télétravail collaboratif dans les environnements de réalité virtuelle et augmentée*, Thèse de Doctorat, Université d'Evry-Val d'Essonne, 2008, 189 p.

VILLEMUR Thierry, *Modèles et services logiciels pour le travail collaboratif*, Mémoire HDR, Université Paul Sabatier, 2006, 158 p.

10.4 Les articles

ANGO-OBIANG Marie-France, *Le travail collaboratif dans le cadre d'un projet architectural*, 1^{ère} Journée de l'Atelier Innovation et Tradition de l'Association Internationale Management Stratégique, Université d'Angers : France 2007, 14 p.

BROCA Sébastien, *Du logiciel libre aux théories de l'intelligence collective*, in, *Société de l'information*, TIC & société, vol. 2, n°2, 2008, <http://ticetsociete.revues.org/451> site web consulté le samedi 20 février 2010.

BRUNEL Anne, WEYGAND Félix, *Stratégie publique, e-administration et alignement du système d'information, l'exemple du Conseil Général des Bouches du Rhône*, Workshop « Systèmes d'information et e-administration » du Groupe des Ecoles de Télécommunications Télécom Paris 24 mars 2005, 13 p.

BULARD Martine, *Des salariés esclaves de l'urgence*, In, Mona CHOLLET & Philippe RIVIERE (Coord), *Internet, révolution culturelle*, Manière de voir 109, Le monde diplomatique, février –mars 2010, 30-33pp <http://www.monde-diplomatique.fr/mav/109/> site web consulté le samedi 20 février 2010.

CHENEAU-LOQUAY Annie, *Introduction : entre leurre et miracle*, in, *Enjeux des technologies de l'information et de la communication en Afrique*, sous la direction de Annie CHENEAU-LOQUAY, Editions Karthala, Paris, 1999, pp 11-17 http://www.africanti.org/IMG/enjeux/INTRO_ACL.pdf (site consulté le 23 février 2010)

CHENEAU-LOQUAY Annie, *La connexion internationale de l'Afrique sub-saharienne, entre marché et bien public*, in, *Le sommet mondial sur « la société de l'information » et après ? Analyse et perspectives sur l'avenir de la Cité globale*, sous la direction de Michel Mathien, Bruylant, Bruxelles, 2007, Chap 11, pp 216-238.

CHENEAU-LOQUAY Annie, Introduction : technologies de la communication, mondialisation, développement, in, *Mondialisation et technologie de la communication en Afrique*, sous la direction de Annie CHENEAU-LOQUAY, Editions Karthala, Paris, pp 11-22 http://www.africanti.org/spip.php?page=article&id_article=6 (site consulté le 24 février 2010)

DIOUF N'diaye Pape & Gontard Jean-Pierre, *Les technologies de l'information au service du développement*, Horizons IUED, n°22, mars 1998, 5 pp.

DORAY Pierre & DALPE Robert (dir.) *L'économie du savoir : une économie de la collaboration ?* <http://www.cirst.uqam.ca/Portals/0/docs/pub/1%20Introduction%20Doray%20Dalp%E9%204e%20v.pdf> (site consulté le 24 février 2010)

GERARD Jean Paul, SIMON Jean, THEVENIN Claudine, *Travail collaboratif et mutualisation tutorée en EPS : analyse des effets d'un dispositif*, Colloque JOCAIR'06, « Premières Journées Communication et Apprentissage Instrumentés en Réseau », Amiens, 6-7 juillet 2006, 12 p.

HANSER Damien, ROUSSEAU Anne, *TIC & Réseau : comment choisir au mieux les outils informatisés pouvant supporter le travail collaboratif ?* Colloque JOCAIR 06 : « Premières Journées Communication et Apprentissage Instrumentés en Réseau » Amiens, 6-7 juillet 2006, 9 p.

LOHENTO Ken, *L'internet au Bénin de 1995 à 1999*, in, *Enjeux des technologies de l'information et de la communication en Afrique*, sous la direction de Annie CHENEAU-LOQUAY, Editions Karthala, Paris, 1999, pp 281-308 http://www.africanti.org/spip.php?page=article&id_article=7#sommaire_2 (site consulté le 23 février 2010)

MUSSO Pierre, « *L'économie symbolique de la société de l'information* », *Revue européenne des sciences sociales*, vol. 40, n°123, 2002, pp. 91-113.

OUEDRAOGO Sylvestre, *Pour une approche africaine des technologies de l'information*, in, *Annuaire suisse de politique de développement : société de l'information et coopération internationale*, développement.com, IUED, Genève, 2003, 31-33pp

PEYRELONG Marie-France, FOLLET Marianne, *Des souris et des groupes : évaluer le travail collaboratif à l'aune de l'utilisation de l'outil ?* ENSSIB, Villeurbanne, 2006, 13 p.

ROBERT Jean-Marc, GINGRAS Gracia, *Étude expérimentale du travail collaboratif asynchrone et individuel pour la production de matériel de formation*, Environnements Informatiques pour l'Apprentissage Humain, Lausanne 2007, pp 377-382.

VACHER Béatrice, *Articulation entre communication, information et organisation en SIC*, in, *Les enjeux de l'information et de la communication*, http://w3.u-grenoble3.fr/les_enjeux/2009/Vacher/index.php (site consulté le 25 février 2010)

VACHER Béatrice, L'invisible et structurante matérialité de l'information et de la communication organisationnelle : une grille de lecture, in, *Modèles et modélisations, pour quels usages ?*, Coordonné par Valérie CARAYOL et Gino GRAMACCIA, *Revue communication et organisation*, 2^{ème} semestre 2006, N° 30 http://greco.u-bordeaux3.fr/article.htm?tpg_id=711 (site consulté le 26 février 2010)

VACHER Béatrice, Rôle des « agencements de recherche » sur les organisations : rendre compte de la vie des organisations, in, *Colloque en hommage à Jacques Girin*, Paris, 2006, 12 pages. <http://crg.polytechnique.fr/Girin/communications.htm> (site consulté le 26 février 2010).

VACHER Béatrice, Dans quelles mesures les TIC jouent-elles un rôle stratégique pour les PME ?, *Revue internationale PME*, 2002, Vol.15, n°3-4, pp 37-61

10.5 Les textes administratifs

Décret n°2008-107 du 10 mars 2008 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de la Prospective, du Développement, de l'Évaluation des Politiques Publiques et de la Coordination de l'Action Gouvernementale.

10.6 Les URL spécifiques

<http://www.travail-collaboratif.info/?TravailDico.fr> site web consulté, le 25 septembre 2009.

http://www.rndh.fr/article.php3?id_article=20 site web consulté, le 25 septembre 2009.

<http://www.travail-collaboratif.info/?SystemeGestionContenu.fr> site web consulté, le 25 septembre 2009.

<http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/administrations-publiques.htm> site web consulté, le 25 septembre 2009.

<http://www.itu.int/wsis/stocktaking/scripts/documents.asp?project=1211381704&lang=fr> site web consulté, le 25 septembre 2009.

<http://www.travail-collaboratif.info/?PortailDico.fr> site web consulté, le 26 septembre 2009.

<http://www.itu.int/ITU-D/ICTEYE/Indicators/Indicators.aspx> site web consulté, le 18 février 2010

<http://www.osiris.sn/article91.html> site web consulté, le 10 mars 2010.

<http://www.alliance21.org/2003/article831.html> site web consulté, le 10 mars 2010.

http://www.osiris.sn/IMG/pdf/Declaration_principe_Geneve.pdf site web consulté, le 10 mars 2010.

<http://www.osiris.sn/article1597.html> site web consulté, le 10 mars 2010.

<http://www.itu.int/wsis/docs2/tunis/off/7-fr.pdf> site web consulté, le 10 mars 2010.

<http://www.osiris.sn/IMG/pdf/Bruylant.pdf> site web consulté, le 10 mars 2010.

11 L'ANNEXE

11.1 La grille d'entretien

Nom et prénom : (1-a)

Age : (1-b)

Grade : (1-c)

Ancienneté dans le service : (1-d)

Caractéristique de votre poste de travail (micro ordinateur) : (2-a)

Nombre de temps que vous utilisez un micro ordinateur : (3-a)

- Cible : agents intégrés à l'Intranet avec formation

Voulez-vous nous parler de votre premier contact avec l'ordinateur ? (3-b)

A-t-il induit un besoin d'apprentissage ? (4-a)

Comment êtes-vous parvenus à votre niveau de connaissance actuelle de l'outil informatique ? (4-b)

Possédez-vous un ordinateur à domicile ? (5-a)

Faites-vous souvent le travail du service à la maison ? (5-b)

Connaissances des logiciels (6-a)

Logiciels	Logiciels utilisés dans le cadre du travail	Logiciels utilisés hors du cadre du travail	Formation reçue	Auto-formation	Besoin de formation
Word 2003					
Word 2007					
Excel 2003					
Excel 2007					
PowerPoint 2003					

PowerPoint 2007					
Outlook 2003					
Outlook 2007					
Access 2003					
Access 2007					
Communicator					
SharePoint (site intranet)					
Windows XP					
Windows Vista					

Est-ce qu'il vous arrivé d'être peu satisfait de votre capacité d'usage des fonctions du système d'exploitation de votre ordinateur ? (6-b)

Est-ce qu'il vous arrive d'être peu satisfait de votre capacité d'usage du logiciel Word 2007? (6-c)

Qu'en est-il d'Excel 2007 ? (6-d)

Qu'en est-il de PowerPoint 2007 ? (6-e)

Qu'en est-il d'Outlook 2007 ? (6-f)

Dans le cadre de la mise en place de l'Intranet du Ministère, en présumant que vous avez été formés à l'usage d'Outlook, information que vous pouvez infirmer, voulez vous nous parler un peu de l'usage pratique que vous faites de ce logiciel ? (7-a)

Dans le cadre de la mise en place de l'Intranet du Ministère, en présumant que vous avez été formés à l'usage de Communicator, information que vous pouvez infirmer, voulez vous nous parler un peu de l'usage pratique que vous faites de ce logiciel ? (8-a)

Dans le cadre de la mise en place de l'Intranet du Ministère, en présumant que vous avez été formés à l'usage du site Intranet de collaboration du Ministère, information que vous pouvez infirmer, voulez vous nous parler un peu de l'usage pratique que vous faites de ce site ? (9-a)

Consulter les documents mis en ligne par d'autres collègues.

Poster des documents pour consultation.

Poster un document à son supérieur hiérarchique pour correction.

Télécharger et travailler sur les documents des collaborateurs...

Quelles sont les difficultés que vous rencontrez souvent et qui vous amènent à solliciter l'assistance du service informatique ? (10-a)

Poste de travail (Ordinateur professionnel) en panne	
Intégrer un ordinateur professionnel à la solution Intranet	
Impossibilité d'accéder à la session utilisateur	
Perte de données dans sa session utilisateur	
Absence d'Internet sur un ordinateur professionnel	
Solliciter un accès Internet pour un ordinateur personnel	
Impossibilité d'accéder à une page Web	
Impossibilité d'envoyer ou de recevoir des courriers par Outlook	
Difficultés à utiliser un logiciel de travail	
Installation d'un nouveau logiciel	
Installation d'un nouveau matériel	
Désinfecter un ordinateur professionnel	
Désinfecter un ordinateur personnel	
Dépanner un ordinateur personnel à domicile	

Avez-vous des commentaires à faire sur la qualité de l'assistance que vous sollicitez ? (11-a)

Fonctionnement de l'ordinateur professionnel	
Sécurité des données sur l'ordinateur professionnel	
Fonctionnement des logiciels de travail	
Intégration d'un ordinateur professionnel à la solution Intranet	
Réparation d'un ordinateur personnel	

Dans la gestion courante de vos activités administratives, notamment la rédaction d'un document de stratégie de développement, comment circule l'information quand un dossier doit être examiné par plusieurs agents du Ministère en poste dans des directions différentes ? (12-a)

Quand il s'agit d'un dossier piloté seul, comment le traitez-vous ? Comment transférez-vous l'information aux autres agents du Ministère ? (12-b)

Est-ce que vous voulez bien nous faire part de votre perception de la place que devrait occuper l'ordinateur dans la conduite du travail dans l'administration publique ? (13-a)

Est-ce que vous voulez bien nous faire part de votre perception de la place que devrait occuper l'Outlook dans la conduite du travail dans l'administration publique ? (14-a)

Est-ce que vous voulez bien nous faire part de votre perception de la place que devrait occuper un site Intranet dans la conduite du travail dans l'administration publique ? (15-a)

Est-ce que vous voulez bien nous faire part de votre perception de la place que devrait occuper un site web dans la conduite du travail dans l'administration publique ? (16-a)

Est-ce que vous voulez bien nous faire part de votre perception de la place que devrait occuper l'Internet dans la conduite du travail dans l'administration publique ? (17-a)

Est-ce que vous voulez bien nous faire part de votre perception de la place que devrait occuper la téléphonie mobile dans la conduite du travail dans l'administration publique ? (18-a)

Commentaire sur le travail collaboratif (19)

- Cible : agents intégrés à l'Intranet sans formation

Voulez-vous nous parler de votre premier contact avec l'ordinateur ?

A-t-il induit un besoin d'apprentissage ?

Comment êtes-vous parvenus à votre niveau de connaissance actuelle de l'outil informatique ?

Possédez-vous un ordinateur à domicile ?

Faites-vous souvent le travail du service à la maison ?

Connaissances des logiciels

Logiciels	Logiciels utilisés dans le cadre du	Logiciels utilisés hors du cadre	Formation reçue	Auto-formation	Besoin de formation
-----------	-------------------------------------	----------------------------------	-----------------	----------------	---------------------

	travail	du travail			
Word 2003					
Word 2007					
Excel 2003					
Excel 2007					
PowerPoint 2003					
PowerPoint 2007					
Outlook 2003					
Outlook 2007					
Access 2003					
Access 2007					
Communicator					
SharePoint					
Windows XP					
Windows Vista					

Est-ce qu'il vous arrivé d'être peu satisfait de votre capacité d'usage des fonctions de votre ordinateur ?

Est-ce qu'il vous arrive d'être peu satisfait de votre capacité d'usage du logiciel Word 2007?

Qu'en est-il d'Excel 2007 ?

Qu'en est-il de PowerPoint 2007 ?

Qu'en est-il d'Outlook 2007 ?

Dans le cadre de la mise en place de l'Intranet du Ministère, en présumant que vous n'avez pas été formés à l'usage d'Outlook, information que vous pouvez infirmer, voulez vous nous faire part des initiatives d'usage pratique que vous avez pris pour pouvoir manipuler ce logiciel ?

Dans le cadre de la mise en place de l'Intranet du Ministère, en présumant que vous n'avez pas été formés à l'usage de Communicator, information que vous pouvez infirmer, voulez vous nous faire part des initiatives d'usage pratique que vous avez pris pour pouvoir manipuler ce logiciel ?

Dans le cadre de la mise en place de l'Intranet du Ministère, en présumant que vous n'avez pas été formés à l'usage du site Intranet de collaboration du Ministère, information que vous pouvez infirmer, voulez vous nous faire part des initiatives d'usage pratique que vous avez pris pour pouvoir manipuler ce site ?

Consulter les documents mis en ligne par d'autres collègues.

Poster des documents pour consultation.

Poster un document à son supérieur hiérarchique pour correction.

Télécharger et travailler sur les documents des collaborateurs...

Quelles sont les difficultés que vous rencontrez souvent et qui vous amènent à solliciter l'assistance du service informatique ?

Poste de travail (Ordinateur professionnel) en panne	
Intégrer un ordinateur professionnel à la solution Intranet	
Impossibilité d'accéder à la session utilisateur	
Perte de données dans sa session utilisateur	
Absence d'Internet sur un ordinateur professionnel	
Solliciter un accès Internet pour un ordinateur personnel	
Impossibilité d'accéder à une page Web	
Impossibilité d'envoyer ou de recevoir des courriers par Outlook	
Difficultés à utiliser un logiciel de travail	
Installation d'un nouveau logiciel	
Installation d'un nouveau matériel	
Désinfecter un ordinateur professionnel	
Désinfecter un ordinateur personnel	
Dépanner un ordinateur personnel à domicile	

Avez-vous des commentaires à faire sur la qualité de l'assistance que vous sollicitez ?

Fonctionnement de l'ordinateur professionnel	
Sécurité des données sur l'ordinateur professionnel	

Fonctionnement des logiciels de travail	
Intégration d'un ordinateur professionnel à la solution Intranet	
Réparation d'un ordinateur personnel	

Dans la gestion courante de vos activités administratives, notamment la rédaction d'un document de stratégie de développement, comment circule l'information quand un dossier doit être examiné par plusieurs agents du Ministère en poste dans des directions différentes ?

Quand il s'agit d'un dossier piloté seul, comment le traitez-vous ? Comment transférez-vous l'information aux autres agents du Ministère ?

Est-ce que vous voulez bien nous faire part de votre perception de la place que devrait occuper l'ordinateur dans la conduite du travail dans l'administration publique ?

Est-ce que vous voulez bien nous faire part de votre perception de la place que devrait occuper l'Outlook dans la conduite du travail dans l'administration publique ?

Est-ce que vous voulez bien nous faire part de votre perception de la place que devrait occuper un site Intranet dans la conduite du travail dans l'administration publique ?

Est-ce que vous voulez bien nous faire part de votre perception de la place que devrait occuper un site web dans la conduite du travail dans l'administration publique ?

Est-ce que vous voulez bien nous faire part de votre perception de la place que devrait occuper l'Internet dans la conduite du travail dans l'administration publique ?

Est-ce que vous voulez bien nous faire part de votre perception de la place que devrait occuper la téléphonie mobile dans la conduite du travail dans l'administration publique ?

- Cible : agents non formés et non intégrés à l'Intranet

Voulez-vous nous parler de votre premier contact avec l'ordinateur ?

A-t-il induit un besoin d'apprentissage ?

Comment êtes-vous parvenus à votre niveau de connaissance actuelle de l'outil informatique ?

Possédez-vous un ordinateur à domicile ?

Faites-vous souvent le travail du service à la maison ?

Connaissances des logiciels

Logiciels	Logiciels utilisés dans le cadre du travail	Logiciels utilisés hors du cadre du travail	Formation reçue	Auto-formation	Besoin de formation
Word 2003					
Word 2007					
Excel 2003					
Excel 2007					
PowerPoint 2003					
PowerPoint 2007					
Outlook 2003					
Outlook 2007					
Access 2003					
Access 2007					
Windows XP					
Windows Vista					

Est-ce qu'il vous arrivé d'être peu satisfait de votre capacité d'usage des fonctions de votre ordinateur ?

Est-ce qu'il vous arrivé d'être peu satisfait de votre capacité d'usage du logiciel Word 2007?

Qu'en est-il d'Excel 2007 ?

Qu'en est-il de PowerPoint 2007 ?

Quelles sont les difficultés que vous rencontrez souvent et qui vous amènent à solliciter l'assistance du service informatique ?

Poste de travail (Ordinateur professionnel) en panne	
Perte de données sur l'ordinateur professionnel	
Absence d'Internet sur un ordinateur professionnel	

Solliciter un accès Internet pour un ordinateur personnel	
Impossibilité d'accéder à une page Web	
Difficultés à utiliser un logiciel de travail	
Installation d'un nouveau logiciel	
Installation d'un nouveau matériel	
Désinfecter un ordinateur professionnel	
Désinfecter un ordinateur personnel	
Dépanner un ordinateur personnel à domicile	

Avez-vous des commentaires à faire sur la qualité de l'assistance que vous sollicitez ?

Fonctionnement de l'ordinateur professionnel	
Sécurité des données sur l'ordinateur professionnel	
Fonctionnement des logiciels de travail	
Réparation d'un ordinateur personnel	

Dans la gestion courante de vos activités administratives, notamment la rédaction d'un document de stratégie de développement, comment circule l'information quand un dossier doit être examiné par plusieurs agents du Ministère en poste dans des directions différentes ?

Quand il s'agit d'un dossier piloté seul, comment le traitez-vous ? Comment transférez-vous l'information aux autres agents du Ministère ?

Est-ce que vous voulez bien nous faire part de votre perception de la place que devrait occuper l'ordinateur dans la conduite du travail dans l'administration publique ?

Est-ce que vous voulez bien nous faire part de votre perception de la place que devrait occuper l'Outlook dans la conduite du travail dans l'administration publique ?

Est-ce que vous voulez bien nous faire part de votre perception de la place que devrait occuper un site Intranet dans la conduite du travail dans l'administration publique ?

Est-ce que vous voulez bien nous faire part de votre perception de la place que devrait occuper un site web dans la conduite du travail dans l'administration publique ?

Est-ce que vous voulez bien nous faire part de votre perception de la place que devrait occuper l'Internet dans la conduite du travail dans l'administration publique ?

Est-ce que vous voulez bien nous faire part de votre perception de la place que devrait occuper la téléphonie mobile dans la conduite du travail dans l'administration publique ?

- Cible : techniciens chargés de la gestion du système d'information

Voulez-vous nous parler de votre premier contact avec l'ordinateur ?

A-t-il induit un besoin d'apprentissage ?

Comment êtes-vous parvenus à votre niveau de connaissance actuelle de l'outil informatique ?

Possédez-vous un ordinateur à domicile ?

Faites-vous souvent le travail du service à la maison ?

Connaissances des logiciels

Logiciels	Logiciels utilisés dans le cadre du travail	Logiciels utilisés hors du cadre du travail	Formation reçue	Auto-formation	Besoin de formation
Word 2003					
Word 2007					
Excel 2003					
Excel 2007					
PowerPoint 2003					
PowerPoint 2007					
Outlook 2003					
Outlook 2007					
Access 2003					
Access 2007					
Communicator					

SharePoint					
Windows XP					
Windows Vista					

Est-ce qu'il vous arrivé d'être peu satisfait de votre capacité d'usage des fonctions de votre ordinateur ?

Est-ce qu'il vous arrivé d'être peu satisfait de votre capacité d'usage du logiciel Word 2007?

Qu'en est-il d'Excel 2007 ?

Qu'en est-il de PowerPoint 2007 ?

Qu'en est-il d'Outlook 2007 ?

Dans le cadre de la mise en place de l'Intranet du Ministère, en présumant que vous avez été formés à l'usage d'Outlook, information que vous pouvez infirmer, voulez vous nous parler un peu de l'usage pratique que vous faites de ce logiciel ?

Dans le cadre de la mise en place de l'Intranet du Ministère, en présumant que vous avez été formés à l'usage de Communicator, information que vous pouvez infirmer, voulez vous nous parler un peu de l'usage pratique que vous faites de ce logiciel ?

Dans le cadre de la mise en place de l'Intranet du Ministère, en présumant que vous avez été formés à l'usage du site Intranet de collaboration du Ministère, information que vous pouvez infirmer, voulez vous nous parler un peu de l'usage pratique que vous faites de ce site ?

Consulter les documents mis en ligne par d'autres collègues.

Poster des documents pour consultation.

Poster un document à son supérieur hiérarchique pour correction.

Télécharger et travailler sur les documents des collaborateurs...

Quelles sont les difficultés que les utilisateurs du système d'information rencontrent souvent et qui les amènent à solliciter votre assistance ?

Poste de travail (Ordinateur professionnel) en panne	
--	--

Intégrer un ordinateur professionnel à la solution Intranet	
Impossibilité d'accéder à la session utilisateur	
Perte de données dans sa session utilisateur	
Absence d'Internet sur un ordinateur professionnel	
Solliciter un accès Internet pour un ordinateur personnel	
Impossibilité d'accéder à une page Web	
Impossibilité d'envoyer ou de recevoir des courriers par Outlook	
Difficultés à utiliser un logiciel de travail	
Installation d'un nouveau logiciel	
Installation d'un nouveau matériel	
Désinfecter un ordinateur professionnel	
Désinfecter un ordinateur personnel	
Dépanner un ordinateur personnel à domicile	

Avez-vous des commentaires à faire sur la qualité de l'assistance que vous offrez ?

Fonctionnement de l'ordinateur professionnel	
Sécurité des données sur l'ordinateur professionnel	
Fonctionnement des logiciels de travail	
Intégration d'un ordinateur professionnel à la solution Intranet	
Réparation d'un ordinateur personnel	

Dans la gestion courante de vos activités administratives, notamment la rédaction d'un document de stratégie de développement, comment circule l'information quand un dossier doit être examiné par plusieurs agents du Ministère en poste dans des directions différentes ?

Quand il s'agit d'un dossier piloté seul, comment le traitez-vous ? Comment transférez-vous l'information aux autres agents du Ministère ?

Est-ce que vous voulez bien nous faire part de votre perception de la place que devrait occuper l'ordinateur dans la conduite du travail dans l'administration publique ?

Est-ce que vous voulez bien nous faire part de votre perception de la place que devrait occuper l'Outlook dans la conduite du travail dans l'administration publique ?

Est-ce que vous voulez bien nous faire part de votre perception de la place que devrait occuper un site Intranet dans la conduite du travail dans l'administration publique ?

Est-ce que vous voulez bien nous faire part de votre perception de la place que devrait occuper un site web dans la conduite du travail dans l'administration publique ?

Est-ce que vous voulez bien nous faire part de votre perception de la place que devrait occuper l'Internet dans la conduite du travail dans l'administration publique ?

Est-ce que vous voulez bien nous faire part de votre perception de la place que devrait occuper la téléphonie mobile dans la conduite du travail dans l'administration publique ?

11.2 Les personnes interviewées

11.2.1 Les non intégrées à l'Intranet

Monsieur K Arnaud, 29 ans d'âge. BTS en gestion des ressources humaines. 2 ans d'ancienneté. (Date d'entretien : 24 novembre 2009).

Monsieur E. Blaise, 55 ans d'âge. 28 ans d'ancienneté. Chef de Service. Technicien supérieur de la planification A3-12. (Date d'entretien : 25 novembre 2009).

Madame E. Ekpami, 54ans d'âge. Attaché des services administratifs, cadre A. Chef de Service. 29 ans d'ancienneté. (Date d'entretien : 25 novembre 2009).

Monsieur O. Brice, 36 ans d'âge. Maîtrise Professionnelle en développement local. Travaux de mémoire en cours pour un DESS en gestion des projets et développement local. 6 ans d'ancienneté. (Date d'entretien : 24 novembre 2009).

Madame G. Aude, 32 ans d'âge. Ingénieur statisticienne économiste. Ancienneté de 5 ans. Chef de Service. (Date d'entretien : 18 novembre 2009).

Monsieur T. Tom, 37 ans d'âge. Géographe démographe. Chef de Service. Agent contractuel depuis 2003. (Date d'entretien : 18 novembre 2009).

11.2.2 Les intégrées à l'Intranet sans formation

Madame D. Caroline, 26 ans d'âge. Assistante technique. Titulaire d'un BTS en secrétariat de direction. 1 an d'ancienneté. (Date d'entretien : 26 novembre 2009).

Madame H. Grâce, 29 ans d'âge. Catégorie C3-1. Secrétaire Particulière. Ancienneté de 7 ans. (Date d'entretien : 26 novembre 2009).

Madame H. Claire, 33 ans. Ancienneté de 6 mois en qualité de chargé d'études senior. (Date d'entretien : 26 novembre 2009).

Monsieur A. Auguste, 24 ans d'âge. Ingénieur des travaux statistiques. Ancienneté d'1 an. (Date d'entretien : 23 novembre 2009).

Madame E. Mireille, 31 ans d'âge. DEA en sociologie du développement. Sociologue en poste depuis juillet 2009. (Date d'entretien : 24 novembre 2009).

Monsieur A. Franck, 31 ans d'âge. En poste depuis 5 mois. (Date d'entretien : 24 novembre 2009).

11.2.3 Les intégrées à l'Intranet avec formation

Monsieur K. Coffi, 53 ans d'âge. Administrateur des services financiers. En poste dans la fonction publique depuis 29 ans. (Date d'entretien : 26 novembre 2009).

Monsieur A. Maurice, 26 ans d'âge. Banquier de formation. Spécialiste en analyse financière. Première expérience professionnelle. En poste depuis 1 an 9 mois et s'occupe des questions d'évaluation des politiques publiques. (Date d'entretien : 24 novembre 2009).

Monsieur F. Raoul, 30 ans d'âge. Manager des organisations. Gestionnaire des projets. Ancienneté de 2 ans. 5 ans d'expériences professionnelles. (Date d'entretien : 24 novembre 2009).

Monsieur V. Ekposo, 35 ans d'âge. Ingénieur statisticien économiste. En poste depuis 3 ans. (Date d'entretien : 23 novembre 2009).

Monsieur H. Codjo, 38 ans d'âge. DESS en analyse suivi et évaluation de projets, cadre A1. Expert en évaluation des projets. Ancienneté de 2 ans au poste. 9 ans d'expériences professionnelles. (Date d'entretien : 01 décembre 2009).

11.2.4 Les techniciens en charge de l'Intranet

Monsieur G. Edouard, 33 ans d'âge. BTS en maintenance industriel et Master en réseau et télécommunication. En poste depuis le 15 décembre 2008. (Date d'entretien : 26 novembre 2009).

Monsieur C. Eugène, 43 ans d'âge. Administrateur de réseau depuis 2004. Ingénieur Microsoft sécurité. Ingénieur Microsoft Exchanges. (Date d'entretien : 27 novembre 2009).

Monsieur D. Victorin, né le 11 mai 1955. DTS en informatique option maintenance système et conception des réseaux. BTS en génie civil. En poste depuis 1999. (Date d'entretien : 24 novembre 2009).

Monsieur L. Samou, 39 ans d'âge. Analyse programmeur, grade A3-1. 6 mois d'ancienneté au poste et 13 ans d'ancienneté dans la fonction publique. Master gestion de projet en cours. (Date d'entretien : 30 novembre 2009).

Madame B. Corine, 28 ans d'âge. En fin d'année universitaire cycle d'ingénieur informaticien de Cnam Bac+5 et en année de licence en programmation à l'INE, grade B1-1. Ancienneté dans le service 2 ans, et 4 ans d'expérience professionnelles. (Date d'entretien : 30 novembre 2009).