

**EVALUATION DU PROCESSUS DE CHANGEMENT
DES LOGICIELS GÉNÉRAUX DU MINISTÈRE
L'EXEMPLE DU PASSAGE DE WORD 2 À WORD 6**

**ETUDE REALISEE A LA DEMANDE DU MINISTERE DE L'AMENAGEMENT
DU TERRITOIRE, DE L'EQUIPEMENT, ET DES TRANSPORTS**

PRESENTATION DES RÉSULTATS

DECEMBRE 1995

Direction scientifique :

Dominique DESJEUX, Professeur d'Anthropologie sociale et culturelle à
l'Université Paris V-Sorbonne, Directeur scientifique d'Argonautes

Enquête réalisée par :

Sophie TAPONIER, Chercheur au laboratoire d'Ethnologie de l'Université
Paris V-Sorbonne, Directeur de la recherche et des études d'Argonautes
Dominique DESJEUX

Avec la participation de :

Messieurs les Chargés de Mission Régionaux de la sous-direction IS

Nous remercions l'ensemble des personnes interviewées d'avoir consacré beaucoup de temps et témoigné d'un réel intérêt à réfléchir avec nous à la question du changement des logiciels généraux. Nous remercions également les membres du comité de pilotage, les chargés de missions d'IS2, et l'ensemble des personnes qui ont collaboré à cette étude.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
CHAPITRE I - LE PROCESSUS DE DECISION DE RECOMMANDER WORD 6 PAR L'ADMINISTRATION CENTRALE	7
A. L'itinéraire de la décision de recommander Word 6.....	8
1. La veille technologique et le test du logiciel	8
2. L'émergence de la "problématique Word 6"	11
3. Les réunions du groupe bureautique.....	16
4. La note de conjoncture bureautique.....	22
5. Une décision qui a donné un cadre à l'action.....	24
6. La mise en oeuvre de la valise de formation Word 6 et Excel 5	26
B. Les réactions des services déconcentrés et des directions de l'administration centrale à la décision d'IS.....	30
1. Les réactions des services déconcentrés	30
2. Les réactions des directions de l'administration centrale.....	34
3. Les réponses d'IS et de IAC aux mécontentements exprimés	35
C. L'analyse du processus de décision par ses acteurs.....	37
1. Une incertitude plutôt organisationnelle que technique	37
2. Des incertitudes qui sont l'objet d'un enjeu quant à la position de chaque groupe d'acteurs au sein de l'organisation.....	38
3. Une situation aujourd'hui plus apaisée	48
D. Le processus de recommandation des logiciels généraux du Ministère : réflexions et suggestions d'amélioration	50
1. L'organisation des structures du Ministère chargées de la politique informatique.....	50
2. Le processus de recommandation	55
3. Le rythme d'évolution des logiciels généraux du Ministère	61
4. La prochaine évolution : Windows 95 ?	67
5. Vers une amélioration du processus de recommandation.....	72
CHAPITRE II L'ADOPTION ET LA MISE EN OEUVRE DE WORD 6 PAR LES DIRECTIONS DE L'ADMINISTRATION CENTRALE ET LES SERVICES DECONCENTRES.....	74
A. L'informatique dans les directions centrales et départementales	74
B. La décision d'adopter Word 6	79
1. Dans les directions de l'administration centrale	79
2. En DDE.....	85
C. Les modalités de mise en oeuvre de la nouvelle version.....	97
1. L'état de l'implantation de Word 6.....	97
2. Les incidences sur les investissements en matériel	98
3. Les priorités établies pour le basculement à la nouvelle version.....	100

4. L'installation du logiciel	103
D. Les mesures d'accompagnement et la formation	105
1. L'information sur le passage à Word 6	105
2. La formation dans les directions de l'administration centrale	107
3. La formation dans les directions départementales	111
4. Les enjeux de la formation	121
 CHAPITRE III - L'IMPACT DE WORD 6 DANS LES DIRECTIONS DE L'ADMINISTRATION CENTRALE ET DANS LES DDE.....	 125
A. Les perceptions de l'encadrement quant aux impacts de Word 6 dans les services.....	125
1. Les perceptions des réactions des utilisateurs	125
2. Les perceptions des réactions des chefs de service.....	128
3. La plus-value de Word 6 pour l'utilisateur	131
B. Les pratiques et perceptions des utilisateurs	134
1. L'installation de Word 6 sur le poste des utilisateurs	134
2. Les pratiques des logiciels bureautiques des responsables d'encadrement.....	136
3. Les pratiques des logiciels bureautiques des secrétaires	139
4. La coexistence des versions et les échanges dans les pratiques des utilisateurs.....	148
5. La perception des utilisateurs de la plus-value de Word 6	151
C. Le bilan du passage à Word 6	153
 CHAPITRE IV - LA PLACE STRATEGIQUE DE L'INFORMATIQUE DANS LES DDE : UNE QUESTION PARMIS D'AUTRES	 156
A. Les enjeux de l'outil informatique et de Word 6 pour les DDE	156
1. Les enjeux en interne	156
2. Les enjeux en externe	160
B. La recommandation de l'administration centrale et le rythme d'évolution des logiciels bureautiques recommandés	163
1. La recommandation de l'administration centrale en matière informatique.....	163
2. Le rythme d'évolution des logiciels bureautiques recommandés par l'administration centrale.....	165
C. Les futures évolutions envisagées.....	174
1. Les applications nationales	174
2. Windows 95.....	175
3. Les réseaux locaux.....	181
D. Les propositions d'amélioration du processus de recommandation des logiciels bureautiques	183
1. La phase d'analyse préalable à la recommandation	183
2. La phase de l'accompagnement de la recommandation	186

CONCLUSION	190
-------------------------	------------

ANNEXES.....	192
---------------------	------------

1. Rapport du Palmié / Avis du Point d'Appui	193
2. Note d'IS2 à l'attention de DPS/IS1" (16/12/93)	197
3. Note de communication interne d'IS1 sur l'évolution du domaine bureautique (16/2/94)	199
4. Relevé de décisions IS1 (24/2/94)	204
5. Relevé de décisions IS1 (7/3/94)	207
6. Note de conjoncture d'IS (3/5/94)	213
7. Extrait du compte rendu de la réunion du Schéma Directeur Informatique de l'Administration Centrale du 4.11.94	224
8. Note d'information de la DAFAG sur le passage de Word 2 à Word 6 en Administration centrale	225
9. Note d'information sur Windows 95 (11/7/95)	229

INTRODUCTION

CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ETUDE

L'étude dont nous présentons ici les résultats est commandée par la sous-direction de l'Informatisation des Services de la Direction du Personnel et des Services (DPS/IS), sous-direction qui a pour mission de conduire la politique informatique de l'ensemble du ministère de l'Équipement.

La consultation lancée par DPS/IS fait suite au constat selon lequel la décision de passer du logiciel de traitement de texte Word 2 au logiciel Word 6 a rencontré des incompréhensions et a fait l'objet de critiques ou de remontées négatives de la part de services déconcentrés et de directions de l'administration centrale. Ces incompréhensions sont d'autant plus une source d'interrogation que ce changement de logiciel paraissait à DPS/IS, au début du processus, une évolution "naturelle" et qui allait de soi.

La problématique de l'évolution des logiciels naît de la tension entre d'une part, la vitesse d'évolution du domaine informatique, et le souhait ou le besoin de certains de suivre cette évolution, et d'autre part, la lenteur relative de l'adaptation de l'administration (temps de la décision / de l'affectation des budgets par les services / de la formation des agents) ; l'enjeu de cette tension étant, pour le ministère de l'Équipement, l'homogénéité des applications et logiciels utilisés par l'ensemble de ses différents services. Or cette homogénéité apparaît nécessaire au moins à deux points de vue : par rapport à la mobilité du personnel qui caractérise le Ministère, les agents devant pouvoir s'adapter sans formation informatique au moment d'un changement de poste ; par rapport à l'assistance que le réseau technique central est à même d'apporter aux services, les membres de ce réseau ne pouvant être compétents que sur un nombre limité d'applications¹.

L'objectif de l'étude est donc double : d'une part donner des éléments de réflexion sur les enjeux liés aux évolutions des logiciels : quels sont les intérêts de "coller" à l'évolution du marché, et quelles sont les contraintes ? ; et d'autre part donner des éléments de réflexion sur le processus de recommandation lui-même, c'est-à-dire sur les moyens qu'a

¹ En matière de logiciels de traitement de texte, le réseau technique assure actuellement l'assistance de quatre systèmes : Smart 1, Smart 2, Word 2 et Word 6.

l'administration centrale de mieux intégrer les intérêts et les contraintes de chacun, les éléments nécessaires à la régulation de la tension affective, et les enjeux identitaires et symboliques, au niveau de l'analyse préalable comme au niveau de l'accompagnement de la décision.

Pour répondre à ce double objectif, nous avons choisi de travailler sur l'ensemble de l'itinéraire du logiciel, depuis la prise de décision au niveau central, jusqu'à son adoption ou non adoption dans les services déconcentrés. En effet, nous postulons que le processus de diffusion d'une innovation est discontinu, et qu'il n'y a pas de lien automatique entre décision et adoption. Entre les deux, il existe des processus de sélection, de réinterprétation ou de transformation de ce qui est proposé dans la décision. L'utilisation du nouveau logiciel Word 6 et son appropriation ne dépendent pas, ou pas seulement, de la façon dont il a été diffusé, mais de la fonction que ce logiciel va avoir dans le système d'action des destinataires. Or ce système d'action est organisé préalablement à l'arrivée de l'innovation, avec un certain nombre de règles, de contraintes, et de "jeux" des acteurs.

Nous avons donc cherché à comprendre d'une part comment la décision de recommander la nouvelle version de Word a été prise au sein de l'administration centrale, depuis la naissance de l'idée, jusqu'à la formalisation de la décision, qui a pris la forme d'une "note de conjoncture", écrite et adressée à l'ensemble des directions du ministère de l'Équipement (administration centrale, et tous les services, à compétence nationale ou extérieurs).

A ce niveau, nous constaterons que si la décision de recommander Word 6 peut être un enjeu pour le Ministère en général, elle est aussi un enjeu au sein même de la sous-direction IS. L'analyse du processus de décision met effectivement en lumière les tensions et les oppositions de points de vue des différents groupes d'acteurs ; elle est révélatrice des intérêts et des stratégies de chacun suivant sa position dans l'organisation.

Nous avons cherché à comprendre d'autre part comment la recommandation de la nouvelle version du logiciel de traitement de texte a été intégrée dans le système d'action des "destinataires de la recommandation". Là encore, l'objectif a été de suivre concrètement l'itinéraire de l'innovation, depuis la décision dans les services de suivre la recommandation d'IS jusqu'à l'utilisation de la nouvelle version, en passant par son installation matérielle et la formation des agents.

Cette analyse détaillée au niveau des "destinataires de la recommandation" nous conduit à constater que les systèmes d'action et de représentations des deux groupes d'acteurs sont effectivement relativement "autonomes", et que par exemple les enjeux qui sont perçus ou projetés par les acteurs de la décision ne coïncident pas forcément avec ceux qui se révèlent dans les services. Cette analyse nous permet également de dégager un certain

nombre d'éléments qui ont influencé la décision des services de suivre ou non la recommandation, et de mieux comprendre quelles sont les contraintes des utilisateurs, et quels peuvent être les freins au changement. L'objectif est de conduire à réfléchir sur les moyens que pourrait avoir l'administration centrale pour tenir compte de ces contraintes et de ces freins préalablement à sa décision de recommander un changement de logiciel bureautique.

METHODOLOGIE

L'enquête s'est déroulée entre juillet et septembre 1995. Le recueil de l'information a été réalisé par entretiens individuels semi-directifs d'une heure (en service déconcentré) à une heure trente (en administration centrale), et nous avons rencontré² :

- 12 acteurs de la "décision" et de "l'accompagnement de la mise en oeuvre", représentants de :

- DPS/IS (politique informatique du Ministère) ;
- DAFAG/IAC (sous direction des réseaux et des systèmes d'information de l'administration centrale) ;
- DPS/RF, et CIFP (formation) ;
- Palmié et CETE (réseau technique).

- 6 acteurs "destinataires de la recommandation" (4 entretiens car 2 entretiens en binôme) représentants 4 directions de l'administration centrale, que nous nommerons pour des raisons de confidentialité Est, Ouest, Nord et Sud.

- 26 acteurs "destinataires de la recommandation" représentants 4 DDE, que nous nommerons pour des raisons de confidentialité Bleue, Verte, Jaune et Blanche.

Ces acteurs ont été choisis pour représenter une diversité de fonctions au sein de la DDE : directeur, secrétaire général, responsable de la cellule informatique, responsable de la cellule formation informatique / formateur / correspondant informatique, utilisateur catégorie C (chargé ou non de DPS/Mail), responsable hiérarchique d'un utilisateur (au siège et en subdivision).

Parmi ces 26 entretiens, 11 ont été réalisés par des Chargés de Missions Régionaux du Ministère, la retranscription des entretiens ayant été ensuite transmise à Argonautes pour l'analyse.

² Deux entretiens sur l'ensemble (42) ont été réalisés par téléphone.

La présentation des résultats est structurée en quatre chapitres :

- Le premier est consacré à l'analyse du processus de décision de recommander Word 6 en administration centrale. Ce chapitre expose le point de vue des personnes qui ont pris part à la décision et à l'accompagnement de la recommandation, qui sont désignées sous le terme générique de "acteurs de la décision".

- Les trois autres chapitres sont consacrés à l'analyse de l'impact de la recommandation dans les directions de l'administration centrale et dans les services déconcentrés. Ils exposent donc le point de vue des acteurs que nous avons nommés "destinataires de la recommandation". Le premier de ces trois chapitres retrace le processus d'adoption de la recommandation, depuis la décision de suivre la directive d'IS jusqu'à la mise en place matérielle de l'outil et la formation des agents. Le second analyse l'impact du changement sur les pratiques des utilisateurs. Le dernier chapitre porte enfin sur une analyse plus générale quant aux enjeux de l'évolution des logiciels bureautiques pour les services.

CHAPITRE I

**LE PROCESSUS DE DECISION DE RECOMMANDER WORD 6 PAR
L'ADMINISTRATION CENTRALE³**

La sous-direction "Informatisation des Services" de la Direction du Personnel et des Services (IS), dont la mission est de conduire la politique informatique de l'ensemble du Ministère, est composée de quatre bureaux, dont trois "opérationnels" dont il sera question ici :

— IS1, "bureau des méthodes et des techniques", est chargé d'établir les recommandations techniques pour le matériel et les logiciels informatiques qui seront préconisés pour l'ensemble de l'organisation. Le bureau a pour rôle de suivre l'évolution du marché informatique, et de répondre aux besoins des services du Ministère, qui lui sont transmis par IS2. Il teste les produits, et négocie avec les fournisseurs, constructeurs et éditeurs de logiciels. Puis *"IS1 choisit un produit, met en place les accords de prix et publie des dossiers sur la mise en oeuvre des recommandations"*. D'après un de nos interlocuteurs dans ce bureau, le rôle d'IS1 s'étend aujourd'hui de plus en plus vers l'aval des recommandations, dans la mesure où *"on arrive aujourd'hui à des technologies qui ont de plus en plus d'impact sur la vie des services"*, comme par exemple *"les réseaux locaux"*. IS1 est donc amené à faire *"des choses plus complètes"* et à accompagner *"de plus en plus les recommandations par des guides méthodologiques et techniques"*, voire par des *"formations pour les supports techniques"*. Au sein d'IS1, un chargé de mission spécifique a choisi de consacrer une partie de son temps au domaine bureautique, et est *"devenu Monsieur Microsoft à IS, l'interlocuteur privilégié de Microsoft"*, avec qui il négocie produits, services et prix.

— IS2, "bureau de l'animation du développement informatique dans les services", est chargé des relations avec les utilisateurs (les services déconcentrés). IS2 a *"un rôle d'information et d'écoute du terrain"*, par l'animation de réunions régionales avec les services techniques du Ministère (CETE) et les responsables des cellules informatiques des

³ Lorsque nous parlons, dans l'ensemble du rapport, de "l'administration centrale", précisons qu'il s'agit en fait de la sous-direction de l'administration centrale qui a pris la décision de recommander Word 6, c'est-à-dire de DPS/IS.

DDE, et par des visites dans les services. Le bureau a pour mission d'établir le lien entre les utilisateurs et les techniciens d'IS1.

— IS3, "bureau des systèmes d'information", est chargé des relations avec les maîtres d'ouvrage des applications nationales du Ministère. Les chargés de mission se répartissent les grands domaines d'activité du Ministère : infrastructures-transports, urbanisme et construction, comptabilité-gestion, etc... IS3 est impliqué dans les questions de logiciels bureautiques tout d'abord parce que certaines applications nationales intègrent ces outils. Par ailleurs, bien qu'il soit un peu *"spécial car les outils ne sont pas des applications nationales mais des logiciels du commerce"*, un domaine spécifique "bureautique, documentation, archivage" a été créé au sein d'IS3 en 93, pour que les projets dans ce domaine fassent l'objet d'un suivi et d'un contrôle.

Pour mettre en oeuvre la politique informatique au sein des services déconcentrés, la sous-direction IS dispose de relais au niveau régional, que sont les chargés de mission régionaux d'IS2 et les supports techniques des CETE, qui ont un rôle d'assistance et de conseil auprès des DDE. Ces relations d'assistance sont bénéfiques aux deux parties, puisqu'elles permettent à la fois l'apport d'une aide technique aux services, et en retour l'optimisation de la technicité des personnes des structures centrales (qui se perfectionnent au fur et à mesure de la résolution des problèmes qui leur sont soumis par les DDE). Certains de nos interlocuteurs soulignent à ce propos que l'assistance technique qu'ils apportent aux cellules informatiques est de plus en plus *"pointue"*, car les responsables informatiques des services déconcentrés ont acquis au cours de ces dernières années un fort niveau de compétences, et sont aujourd'hui *"autonomes"*. Les demandes d'assistance portent essentiellement sur des problèmes techniques de compatibilité de matériel, et sur les réseaux, mais presque plus sur la bureautique.

A. L'ITINÉRAIRE DE LA DÉCISION DE RECOMMANDER WORD 6

1. LA VEILLE TECHNOLOGIQUE ET LE TEST DU LOGICIEL

La décision d'adopter la nouvelle version du logiciel Word, Word 6, prend place dans un processus qui démarre lors de la négociation avec Microsoft du "package" Windows, Word 2, Excel 4, en 1992. Nous n'avons pas approfondi l'analyse des éléments de cette décision initiale, car cela aurait représenté un trop long détour par rapport au centre de l'étude. Néanmoins, il reste important de se souvenir que **cette décision - le choix des produits Microsoft - est un moment fondateur**, et qu'elle a déterminé à un degré assez

fort la décision suivante⁴. En effet, l'adoption de Word 6 apparaît comme **une "suite logique"** de la décision initiale du contrat Windows, Word, Excel, d'autant plus que la convention passée avec Microsoft prévoit dans le forfait de maintenance la mise à jour des logiciels.

Le projet de Microsoft de sortir une nouvelle version de Word est connu des membres du bureau IS1 et du réseau technique du Ministère bien en amont de la sortie commerciale du produit, en vertu de leur fonction de **"veille technologique"**. C'est en effet leur rôle de se tenir informés de l'évolution du marché informatique, pour ensuite évaluer les produits qu'ils adoptent ou envisagent d'adopter :

"[Quand avez-vous entendu parler pour la première fois de Word 6 ?] Bien en amont. C'est notre rôle de savoir quand va sortir une nouvelle version."

"Je me tiens informé par les salons, par les réunions avec mes homologues, par la lecture de la presse. Je participe à des clubs avec d'autres informaticiens. Par exemple pour la plate-forme client/serveur, il y a un club avec Elf Aquitaine, le ministère de la Culture, le CEA ; je réfléchis avec d'autres gens qui font le même métier, qui testent les logiciels, qui gèrent des parcs, qui doivent réfléchir aux outils qu'ils utilisent. C'est notre travail de veille technologique. Il faut être dans la mouvance de l'informatique."

Pour les produits Microsoft, le Ministère est par ailleurs "site de test". En effet, Microsoft instaure des liens contractuels avec certains de ses clients parmi les "grands comptes", afin que ceux-ci testent, sur le plan technique, les nouveaux logiciels, ou les nouvelles versions de logiciels. Le test intervient préalablement à la sortie commerciale du produit, sur une version au stade de "prototype", dite version "bêta".

Ce type de contrat semble satisfaisant pour les deux parties, puisque d'une part il permet aux clients d'assurer la "veille technologique" nécessaire pour anticiper les impacts des évolutions techniques des logiciels, et d'autre part il donne à Microsoft la possibilité de multiplier les tests et les sources des évaluations techniques de ses nouveaux produits.

Au ministère de l'Équipement, la structure technique qui réalise les tests pour Microsoft est le Palmié (point d'appuis logiciels et micros), basé au CETE de Lille :

"Le Palmié est le site bêta de Microsoft pour quasiment tout ce qui sort, au moins sur tout ce qui est évolution des logiciels qu'on a déjà : Word, Excel, Access."

⁴ Nos interlocuteurs ne nous ont pas précisé si le choix dans cette décision initiale comportait de nombreuses alternatives. Il ne semble toutefois pas avoir laissé les traces d'une incertitude majeure.

En octobre 93, Microsoft annonce la sortie commerciale de la version 6 de Word pour la fin de l'année 93. **La version bêta de Word 6**, en vertu de ce contrat "site bêta", **arrive donc à cette époque "naturellement" au Palmié, préalablement à toute décision d'adopter ou non la nouvelle version :**

"C'est notre rôle de posséder la nouvelle version en version bêta."

"Microsoft adresse la version bêta de Word 6 directement au Palmié. Elle est arrivée à l'automne 93, environ trois mois avant la sortie commerciale."

Le Palmié a donc procédé au test de la nouvelle version, au cours du dernier trimestre 1993. Cet examen consiste notamment à évaluer les nouvelles fonctionnalités du logiciel, et à tester les performances du produit (en termes de consommation en espace disque ou de temps de chargement par exemple) :

"Le Palmié teste la version "bêta", il l'utilise, pour voir ce qui est faisable ou non avec Word 6, trier ce qui peut être fait avec la nouvelle version. Toutes les nouveautés, il doit voir si elles sont intéressantes. Il remonte les bugs, teste le logiciel sur les imprimantes, les micros, et derrière, le Palmié donne un avis."

Un de nos interlocuteurs souligne le caractère relativement lent et fastidieux de ces tests :

"Les tests de performance, c'est très long, car ça suppose beaucoup de manipulations. Il faut que les configurations du test soient identiques entre Word 2 et Word 6. On fait des mesures en faisant varier les différents paramètres : l'espace mémoire, la configuration Word 2 / Windows sur une machine 386, puis sur d'autres machines avec Word 2, et on recommence avec Word 6. Une fois les résultats obtenus, on s'étonne de certaines mesures, donc on vérifie, ce qui implique à nouveau un renettoyage de la configuration. Et il peut arriver qu'entre temps, on ait besoin du micro pour autre chose, donc on reconfigure encore. On a recours à des artifices techniques pour faciliter les manipulations (par exemple le stockage de la configuration sur le réseau), mais à l'époque, il y avait encore beaucoup de manuel."

Le test du logiciel fait l'objet de deux comptes rendus de la part du Palmié : un document contractuel destiné à Microsoft, centré sur l'évaluation technique du logiciel ("*on doit signaler les bugs, les fonctions qui ne sont pas faciles d'accès, etc...*"), et un document

destiné à IS1. Ce dernier rapport, diffusé sur le Centre Inter Service (CIS) est accessible aussi aux cellules informatiques des CETE, voire à celles des services déconcentrés⁵.

Le rapport du Palmié a été transmis fin 93 à IS1. Ce rapport établit tout d'abord la liste des principales nouveautés apportées par Word 6, sur le plan de l'interface et de la mise en forme (nouveaux assistants, boîtes de dialogues, amélioration de la gestion des fonctions, nouvelles fonctions, etc...), et sur le plan de la communication (liaison avec des bases de données, fonctions de travail de groupe, etc...)⁶. Il recense ensuite l'installation et la configuration matérielles nécessaires au bon fonctionnement du logiciel, d'une part en indiquant la taille de l'installation complète (29151 Ko) détaillée élément par élément, et d'autre part en proposant la taille (14705 Ko) et les éléments *"d'une installation minimum réaliste"*. Sur cette question de configuration, le Palmié s'exprime dans ces termes : *"Winword version 6 tourne sans problème de mémoire sur un 386 disposant de 4 Mo de mémoire. Notons toutefois que si les temps sont corrects lors d'une utilisation «normale», il est nettement préférable de doubler cette configuration mémoire si l'on a recours aux assistants"*. Dans la suite de son rapport, le Palmié liste une série de *"questions à se poser avant le passage à Word 6"* (parmi lesquelles le bilan de l'utilisation de la version 2, la planification de la migration, la formation de mise à niveau des personnes formées à Word 2, etc...), puis analyse la compatibilité entre les versions 2 et 6. Sur cette dernière question, le Palmié signale la possibilité d'enregistrer un document créé avec la version 6 sous Word 2 (au risque de perdre certains attributs mineurs), et donne des résultats de tests de conversion globalement positifs.

Enfin, le rapport pour terminer donne **l'avis du "point d'appui"**. Celui-ci conclut que l'intérêt de Word 6 n'est pas tant dans le grand nombre de fonctions supplémentaires (dans la mesure où un grand nombre de fonctions n'est de toute façon pas utilisé), que dans son *"approche nouvelle"* qui est de *"faciliter voire automatiser complètement" les fonctions "afin de permettre aux utilisateurs d'améliorer leur production en exploitant au mieux leur outil"*. Après avoir souligné l'impact du changement de version sur la formation (refonte de l'interface, simplification des fonctions importantes, nouvelles fonctions), le point d'appui conclue que *"l'évolution commune des produits bureautiques (...) conduit à penser **qu'il est préférable de procéder au changement de version**"*. Il mentionne enfin à l'appui de sa conclusion *"la pression du marché"* qui pousse à la "migration".

⁵ Il semble que la politique informatique du Ministère ait évolué en faveur d'une information de plus en plus directe aux services déconcentrés plutôt que relayée par les CETE : *"A l'époque (du rapport sur Word 6), on essayait de promouvoir les supports techniques des CETE, donc je ne suis même pas sûr que les cellules informatiques des DDE pouvaient avoir accès au rapport. Aujourd'hui, on est revenus de cette idée, et l'information est plus largement diffusée."*

⁶ Ce document est joint en annexe.

2. L'EMERGENCE DE LA "PROBLEMATIQUE WORD 6"

Une fois le rapport du Palmié, préconisant le changement de version, parvenu à l'administration centrale, à la fin de l'année 93, **l'éventualité du changement de version devient une question d'actualité dans les préoccupations du bureau IS1**. Cette question est l'objet de discussions informelles au sein du bureau, qui semblent se diffuser par "percolation" à l'ensemble de la sous-direction IS :

"IS1 est en contact avec Microsoft. Ils ont commencé à en parler, il y a eu des conversations de couloirs".

C'est à ce moment semble-t-il, à partir des *"bruits de couloirs"*, qu'émergent **des points de vue divergents entre les différents bureaux d'IS**, quant au bien-fondé du passage à Word 6, **qui instituent la nature "problématique" de la question. Le caractère "évident" et "routinisé" du changement de version est remis en cause par IS2**, qui souhaite obtenir davantage d'informations sur les conséquences du changement pour les services déconcentrés. Ainsi IS2, dans une "Note à l'attention de Monsieur le Chef de bureau DPS/IS1"⁷ en date du 16 décembre 93, demande de disposer d'une étude sur l'opportunité et les apports des nouvelles versions de Word et Excel, *"dans le cadre des besoins des services"*, de façon à pouvoir définir *"les efforts de formation à prévoir en 1994"*. IS2 souhaite également obtenir des informations sur le matériel nécessaire aux nouvelles versions, et demande à IS1 de prévoir, au minimum, *"une note de cadrage à l'attention des services utilisateurs quant à l'installation ou non des versions successives"*.

Les divergences de points de vue conduisent IS1 à proposer la constitution, au sein de la sous-direction d'IS, d'un **petit groupe de travail inter-bureaux** chargé de réfléchir sur le passage à Word 6 et sur les nouvelles versions de logiciels bureautiques en général.

Sur la source précise et le contexte de l'initiative de ce groupe de travail, les témoignages de nos interlocuteurs sont légèrement divergents. Selon certains, c'est assez spontanément et naturellement qu'IS1 décide de constituer un groupe de travail inter-bureaux :

"Quand le Palmié a rendu son avis, on a fait une sorte de club, de groupe, ou toutes les bonnes volontés sont venues. C'est une des premières fois où on a essayé d'avoir un consensus au sein d'IS. On a estimé que c'était l'occasion d'une décision collégiale, on pensait que c'était constructif de travailler avec des gens

⁷ Jointe en annexe.

d'IS1, d'IS2 et d'IS3. Il ne faut pas tomber dans les problèmes de réunionniste, mais là, il y avait un problème relativement simple, et des approches différentes."

D'autres interlocuteurs présentent au contraire l'initiative du groupe de travail non pas comme spontanée, mais comme résultant d'un conflit ouvert entre IS1, chargé des recommandations techniques, et IS2, chargé du rapport avec les utilisateurs, sur cette question du changement de version :

"On sentait qu'il y avait un conflit IS1/IS2. C'était assez rude dans les couloirs ! IS2 ne voulait pas en entendre parler."

Enfin, selon d'autres informateurs encore, ce serait une réaction d'IS3, chargé des relations avec les maîtres d'ouvrage des applications nationales, qui estimait avoir son mot à dire également sur le changement de version, qui aurait finalement conduit IS1 à engager une démarche :

"Le conflit devenait très administratif entre IS1 et IS2, qui s'envoyaient respectivement notes et circulaires. IS3 a souhaité être associé, parce que les applications nationales ont de plus en plus tendance à utiliser les logiciels. Donc en cas de changement, qu'est-ce qui se passe ? Les changements de logiciels ne sont pas innocents pour les applications nationales. Par exemple, l'application de gestion des permis de construire, les notes sont produites avec le traitement de texte. Actuellement c'est sur Word 2, et les prochaines versions seront sur Word 6. Suite à la réaction d'IS3, IS1 a proposé un système de petites réunions, un club bureautique, ouvert à un peu tout le monde au sein d'IS."

Quoi qu'il en soit de l'origine précise de l'initiative, le déclencheur du groupe de travail est bien **une divergence de points de vue, essentiellement entre IS1, a priori favorable au changement de version, et IS2, a priori défavorable.**

IS1 fonde son *a priori* favorable sur les **arguments du rapport du Palmié**. Le Palmié n'a qu'un avis consultatif, et il peut arriver qu'IS ne suive pas ses conclusions :

"Le test est prépondérant au niveau technique, mais sinon c'est IS qui décide de la poursuite de l'affaire. Si IS avait dit «il n'y a pas un besoin de Word 6 dans les services», ça aurait été terminé. (...) Il y a déjà des outils sur lesquels on a communiqué un test positif et IS a dit «la cible n'était pas assez large, ça ne vaut pas le coup». Mais c'est plus arrivé sur des premières recommandations que sur des évolutions, à cause du côté analyse de rentabilité."

Mais dans le cas présent, il s'agissait d'une évolution d'un logiciel déjà recommandé, les tests étaient positifs, et IS1 considérait par conséquent pouvoir suivre les conclusions du rapport technique.

Du côté d'autres personnes de la sous-direction, et notamment des représentants d'IS2, la volonté était d'**analyser l'impact de la décision pour les services**, avant de prendre une décision :

"Notre état d'esprit fin 93, c'était d'attendre un peu, de se poser la question «quels sont les impacts pour les utilisateurs ?», au lieu de faire une course poursuite. On essayait de voir toutes les charges des mesures d'accompagnement à mettre en place, de voir l'ensemble des contraintes : en matière de communication, formation, compagnonnage, recherche de formateurs locaux ; et en terme d'impact sur le parc. Il y avait 5 à 6 000 micros bureautique, il fallait voir comment ils allaient pouvoir encaisser le choc. Le problème, c'est le fonctionnement en échelle de perroquet que Microsoft fait en permanence. On a toujours quelque chose de totalement instable, c'est difficile pour les utilisateurs. On met en avant le cas de figure qu'on rencontre une fois tous les, je n'ose pas dire combien, pour vous persuader que vous avez besoin de l'outil. Il y a sûrement pas mal de gens qui se satisfont avec Word 2. Il y a quelques fanas, pas nombreux, que j'estime à environ 5%, dont on fait une généralité, et ça, ça nous inquiétait un peu."

L'a priori défavorable d'IS2 au changement de version semble s'être fondé sur deux principaux arguments : le premier est *"que le changement demandait des moyens aux services qu'ils n'avaient pas"*, et le second a trait à la formation.

Selon certains de nos interlocuteurs, c'est ce second argument, **l'impact du changement en terme de formation et la question de la mise au point des outils pédagogiques**, qui paraît avoir été déterminant dans l'émergence du questionnement. En effet, la conception et la diffusion des valises pédagogiques des logiciels Word 2 et Excel 4 avaient pris un certain retard⁸, et la formation à Word 2 était encore en cours dans la plupart des services déconcentrés. Le souci des représentants d'IS2 était d'éviter qu'un retard de ce type se reproduise pour Word 6. L'idée du délai est née du questionnement sur **le temps nécessaire à la mise au point de l'outil, et à son appropriation par les formateurs internes**, et de la volonté de faire coïncider le changement de version et la mise à disposition du nouvel outil pédagogique :

⁸ Nous analyserons les causes de ce retard un peu plus loin.

"En 93, lors du passage Word 2 Excel 4, les premiers trucs qui ont posé problème, ce sont les valises pédagogiques, qui sont arrivées neuf mois après les logiciels. C'est ce qui a déclenché le groupe de travail sur le choix des logiciels : «les outils pédagogiques sont faits pour Word 2 Excel 4, comment on fait pour Word 6 ?» On a dit «pour Word 6 il ne faudrait peut-être pas que la valise pédagogique arrive aussi longtemps après». D'où l'idée de faire un planning. A l'époque, on ne se posait pas la question de l'opportunité du passage, quand Word 6 est arrivé, c'était sûr qu'on allait y passer. Mais la question qu'on se posait était «comment adapter la valise pédagogique ?». C'est à cette occasion qu'on s'est dit qu'il faudra un délai. C'est la formation qui a été l'aspect déclencheur du groupe de travail."

Au vu de ces a priori différents quant à la pertinence de recommander Word 6, IS1 propose donc aux autres bureaux de constituer un groupe de travail pour réfléchir sur l'évolution des logiciels :

"Ce club s'appelait «évolutions bureautiques». L'objectif était de travailler non seulement sur Word 6, mais sur une sorte de charte où on définisse des principes de l'évolution bureautique de façon plus générale."

"Un problème, c'était qu'on se fixait sur Word 6, alors que c'est une façon de travailler à mettre en oeuvre, et à appliquer à Word 6. Il fallait mettre en oeuvre une méthode de travail générale, pour Excel 5, la messagerie, etc."

L'objectif de ce groupe de travail, outre de mener une réflexion générale sur l'évolution des logiciels bureautiques, était de **sortir de l'incertitude de la recommandation ou non de Word 6**, notamment vis-à-vis des services déconcentrés. Il fallait parvenir à arrêter une décision, quelle qu'elle soit, afin qu'une annonce puisse être diffusée aux services :

"On pensait que la décision n'allait pas de soi. On voulait annoncer quelque chose aux services, que quelle que soit la décision on puisse se préparer, que DPS/RF [ressources formation] puisse préparer la formation, que les chefs de cellules informatiques sachent où on allait. Je pense que le plus perturbant, c'est de ne pas savoir."

Une décision devait être prise également parce qu'elle avait des conséquences en terme de formation, et sur le plan du contrat de maintenance passé avec Microsoft :

"Ce qu'on voulait, c'est que si fin février (94) on décidait de ne pas prendre Word 6, on le dise. C'est important pour la formation, ce n'est pas la peine de

faire une valise pédagogique. C'est important aussi dans les négociations avec Microsoft, il faut savoir s'il faut payer la maintenance. La maintenance représente 6 à 7 millions pour un an, et selon les estimations d'ISI, sur 97-98 on pourrait dépasser les 10 millions de francs."

3. LES REUNIONS DU GROUPE BUREAUTIQUE

La première réunion formelle, prévue le 17 février 94, est précédée d'une *"note de communication interne"* d'IS1, datée du 16 février, précisant la *"position de IS1 sur le problème épineux des nouvelles versions de logiciels bureautiques"*. Ce document⁹, après avoir énoncé le problème (la cadence rapide des versions des produits Microsoft Windows, Word, Excel et Access), rappelle le processus et les acteurs du choix des logiciels pour le Ministère, et donne quelques unes des positions d'IS1 sur l'évolution bureautique. Sans reprendre ici l'ensemble de celles-ci, notons qu'IS1 souligne, sur le plan de la *"politique"*, qu'il *"ne faut pas recommander systématiquement les nouvelles versions"*, et **envisage donc l'éventualité d'une pause technologique**, estimant que *"retarder [la] diffusion [d'une nouvelle version] est tout à fait possible"*. Sur le plan de la **"formation"**, la position d'IS1, tout en affirmant la légitimité de cette question, vise quand même à **relativiser son importance**, puisque le document propose de *"faire évoluer [la formation] vers une façon de concevoir la bureautique Windows, plutôt que de la spécifier sur une version bien précise d'un logiciel donné"*, et de *"ne pas se laisser freiner par l'existence d'une valise ou par la formation des formateurs"*. IS1 analyse ensuite les avantages et les inconvénients d'une pause technologique, puis les avantages et inconvénients du passage à Word 6. Les quatre avantages recensés par IS1 de la nouvelle version du traitement de texte sont *"une meilleure ergonomie"*, *"une meilleure intégration bureautique"*, *"une pression du marché difficile à contenir"*, et le fait que *"ce passage ne coûte rien (convention avec maintenance gratuite ou déjà payée)"*. Au titre des inconvénients, IS1 souligne *"[l']impact sur la formation, sur l'équipement des services et sur le développement des applications"*, et ses *"conséquences sur la pause technologique elle-même"* (les décisions relatives à Word 6 et à Excel 5 sont forcément liées). Enfin, IS1 conclut sur la nécessité d'annoncer une décision, et de *"faire passer le message «Windows avant tout»"*¹⁰.

Le première réunion se tient donc le 17 février. Elle a pour objectif de confronter les approches des différents chargés de mission d'IS1, IS2 et IS3 qui y participent. La réflexion doit porter sur l'évolution des logiciels en général, et sur Word 6 et Excel 5 en particulier. Mais dans la pratique, les discussions se focalisent essentiellement sur Word 6 :

"On a mis de pair Word 6 et Excel 5. Mais au cours des réunions, on discutait plus de Word 6. Word 6 est plus crucial car il concerne plus d'utilisateurs."

⁹ Joint en annexe.

¹⁰ C'est-à-dire que l'important est avant tout l'abandon de Smart, et le passage à Word (environnement Windows), que ce soit la version 2 ou 6 du logiciel.

Selon le compte rendu de cette réunion, rédigé par IS1, il ressort notamment de cet échange de points de vue que l'idée de **pause technologique**, si elle constitue "**un concept alléchant**", n'est **pas facile à mettre en oeuvre**. Toujours d'après le document, la majorité des participants au groupe de travail estime difficile voire "*utopique*", "*de vouloir garantir quoique ce soit en bureautique au-delà de la fin 1995, tant sur un passage aux nouvelles versions que sur un refus d'une ou plusieurs versions*". Il semble plus pertinent de réfléchir sur les moyens d'améliorer le pilotage de la bureautique, notamment en expliquant les enjeux liés aux nouvelles versions, en anticipant les difficultés potentielles des services, en proposant cas par cas un échéancier de migration, etc... Pour chaque cas, le pilotage consistera notamment à "*fixer les jalons importants de la diffusion d'une nouvelle version bureautique*", de l'examen technique de la version bêta au passage par la majorité des services, en passant par la validation organisationnelle (l'adéquation aux besoins) et la valise de formation. D'après le compte rendu, la réunion se conclut sur la définition d'un certain nombre d'actions à entreprendre (formuler les raisons du choix du passage à Word 6 et Excel 5, préciser l'état du parc logiciel des services, lancer la valise de formation, etc...), et la définition face à chaque action du bureau responsable (IS1, 2 ou 3), et de la date de mise en oeuvre.

La rencontre des chargés de mission des différents bureaux d'IS ne suffit pas à faire taire les divergences, et les termes du compte rendu rédigé par IS1 font l'objet d'un avis d'IS2 qui conteste l'abandon aussi rapide du concept de pause technologique, et qui revient sur les contraintes de délais liées à la mise en place de la formation.

La seconde réunion formelle, qui se tient le 3 mars 94, a quatre objectifs annoncés : valider et préciser le précédent compte rendu, organiser les actions définies entre les bureaux d'IS, établir l'échéancier de ces actions et définir le contenu d'une note de conjoncture bureautique. Cette rencontre met semble-t-il à nouveau en évidence la difficulté des chargés de mission à s'entendre, puisque le compte rendu d'IS1 fait part de la difficulté à atteindre les objectifs fixés "*car aucun des chargés de mission d'IS n'a la même approche du problème bureautique, et on se rend compte qu'il faut à chaque fois établir un nouveau consensus autour des enjeux et des termes à employer*". Une liste de critères, dont l'analyse doit permettre de fonder la validation technique et organisationnelle du choix et donc la décision, est néanmoins établie (voir le compte rendu joint en annexe). D'après les termes du compte rendu, les réponses données à ces critères permettent aux participants de "*tomber d'accord sur le fait qu'il faudra à terme, faire le passage à Word 6.0 et Excel 5.0*", et de s'accorder sur la nécessité de se donner un délai (18 mois), et d'établir un échéancier, avec une date d'arrivée (arrivée à quoi ? nous verrons qu'une partie des désaccords portent sur cette question) en "*juin 95*".

L'accord sur le passage est confirmé par tous nos interlocuteurs qui participaient au groupe de travail. Chacun reconnaît en effet qu'à l'époque, la question ne se posait pas en terme de "passer ou ne pas passer ?", mais en terme de "quand passer, et comment passer ?". Ce sont bien **les délais qui fondent l'enjeu de la décision** :

"A l'époque, on était moins alertés sur les problèmes que pouvait poser un changement de logiciel. Il n'y avait pas forcément la question de «recommander» le logiciel. Le logiciel était sorti, la question était «dans quels délais on peut mettre en place les mesures d'accompagnement»."

"On n'avait pas réussi à dire qu'on ne le prendrait pas."

"Personne n'a défendu qu'il ne fallait pas passer. Des gens avaient déjà commencé à passer. Les CETE l'avaient installé, les développeurs développaient des applications sous Word 6. On ne les aurait pas fait revenir en arrière. Les discussions ont porté sur les délais, la quantité de formation, les machines qu'il fallait."

Chacun s'accorde également à reconnaître la **difficulté de la décision**. Des arguments valables pèsent aussi bien en faveur du "pour" que du "contre" la recommandation du changement de version :

"La décision n'avait rien d'évident, il fallait peser le pour et le contre."

"Au sein du groupe de travail, certains, qui sont des gens ouverts, ne savaient même plus trop à la fin. C'est une question vraiment difficile."

Les "partisans" d'un passage rapide, parmi lesquels les représentants d'IS1, s'appuient pour défendre leur position tout d'abord sur les **avantages intrinsèques du logiciel**, confirmés par le Palmié : avantages aussi bien pour l'utilisateur (ergonomie améliorée, aide en ligne, etc...), que pour les développeurs (liaisons facilitées avec les autres logiciels, homogénéité avec Excel, etc...) :

"Les arguments en faveur de Word 6, ce sont les avantages intrinsèques de Word 6 par rapport à Word 2. Quelqu'un qui est encore sous Smart passera plus facilement à Word 6. Quand on arrive sur un poste de travail, il y a deux barres d'icônes. D'avoir la signification juste en-dessous, c'est plus facile, ça encourage à utiliser la fonction. Un autre avantage aussi, c'est que les grosses applications informatiques de plus en plus utilisent Word, et le couplage est plus facile à faire pour Word 6 que pour Word 2."

Un second argument en faveur de la recommandation est effectivement que certaines applications nationales, qui commencent à être développées et qui intègrent un traitement de texte, sont déjà engagées avec Word 6, les développeurs n'ayant pas attendu la recommandation d'IS pour choisir la nouvelle version. C'est le cas par exemple de Winads (administration du droit des sols sous Windows), application conçue pour le traitement des permis de construire.

Un troisième argument fort en faveur de la recommandation, défendu par IS1, est celui de **la maintenance**. La convention passée entre IS1 et Microsoft pour Word 2 et Excel 4 fixe un coût annuel de maintenance qui comprend les mises à jour des logiciels. Ce coût est répercuté sur les services, qui ont obligation de payer annuellement environ 300 F de maintenance par poste Word ou Excel. Ne pas fournir la nouvelle version, alors qu'elle est contractuellement due aux services, paraissait donc difficile à certains de nos interlocuteurs :

"Un des problèmes, c'est qu'on paie la maintenance. Ce n'est pas évident. L'environnement, la météorologie, par exemple, bénéficient de nos conventions, mais nous n'avons aucune autorité sur eux. Ils ont payé la maintenance, contractuellement, ils ont droit à la nouvelle version, et c'est nous qui distribuons. Le fait qu'on ait déjà payé, c'est plus dur pour expliquer qu'on ne prenne pas le logiciel."

"Le problème, c'est que la maintenance est incluse au contrat Windows, Word, Excel. (...) Le fait que les services aient l'obligation d'acheter la maintenance, c'est un point politique fort."

Une autre option serait de remettre en cause la convention passée avec Microsoft. Mais cette solution semble difficile à négocier avec l'éditeur, sauf à des conditions financières défavorables pour le Ministère :

"Cela semblait relativement impossible de négocier avec Microsoft pour ne pas payer la maintenance. La règle, c'est que la mise à jour coûte environ 1000 F, alors que la maintenance annuelle est beaucoup moins chère, on l'avait négocié beaucoup moins cher. Microsoft nous avait dit d'accord, vous ne payez pas cette année, mais en contrepartie vous repayerez la nouvelle mise à jour."

A l'opposé, les "partisans" d'une pause, parmi lesquels les représentants d'IS2, s'appuient notamment sur la réaction des chargés de mission régionaux, qui ont, lors d'une réunion en avril 94, fait part à IS de leur souhait en ce sens. Les arguments favorables à une pause, à la

définition d'un délai de passage, se fondent essentiellement sur les contraintes des services déconcentrés, liées au **matériel** et liées à la **formation**.

Pour le matériel, le rapport du Palmié ne laissait pas prévoir de grosses difficultés, puisque s'il préconisait un ordinateur 386 avec 8 Mo pour faire fonctionner la nouvelle version, il estimait quand même que Word 6 tournait sans problème de mémoire sur un 386 avec 4 Mo¹¹. Néanmoins, le chiffrage d'IS2 pour la mise au niveau du matériel s'élevait à 25 millions de francs :

"L'inconvénient principal c'est la puissance de la machine nécessaire. IS2 a chiffré à 25 millions d'équipement pour les matériels complémentaires nécessaires pour absorber Word 6. Soit environ 5% des dépenses informatiques. 5% ce n'est pas négligeable, et on est à 5% près !"

Pour la formation, les contraintes semblent avoir été plus explicitement formulées. IS2 souhaitait en effet, nous l'avons vu, ne pas reproduire le décalage qu'il y avait eu pour Word 2 entre la mise à disposition du logiciel et celle de la valise de formation. IS2 avait également le souci que les utilisateurs ne réagissent pas négativement à la nécessité de suivre à nouveau une formation. Pour cela, les chargés de mission avaient cherché, au cours d'une réunion avec des représentants des CIFP¹² en février 94, à définir le **"temps psychologique" minimum à respecter entre deux formations pour ne pas provoquer de rejet de la part des utilisateurs**. C'est cette question qui a conduit le groupe de travail à envisager un délai de dix-huit mois de réflexion :

"Quand on a commencé à dire formation, on a sorti un certain nombre de chiffres. IS2 avait consulté le CIFP : «est-ce qu'il va falloir re-former les gens ? Tous les combien de temps est-ce possible ?» et a ensuite dit que l'avis du CIFP, c'était 18 mois. L'autre question, c'était «en combien de temps les DDE peuvent-elles revoir en formation tout le monde ?», et la réponse était 2 ans. En voyant ça, IS2 a dit «on ne peut pas passer un logiciel avant 18 mois». Alors que l'objectif de IS1, c'était qu'IS2 et RF s'activent pour que la valise pédagogique soit prête le plus vite possible, pour qu'on puisse recommander le logiciel le plus vite possible."

Par ailleurs, ce délai de dix-huit mois était possible car il était **compatible avec l'arrivée des nouvelles applications** qui intègrent Word 6, notamment celle de Winads. En effet, le temps nécessaire au développement de ces applications ne les rendait pas disponibles avant dix-huit mois.

¹¹ Nous verrons plus loin que la validité de cette conclusion a été ensuite fortement contestée par les utilisateurs.

¹² Les CIFP sont les centres de formation du ministère de l'Équipement, ils sont régionaux.

Finalement, il semble que le groupe de travail ne soit pas arrivé à des conclusions claires :

"Le sujet est difficile. Sur le contenu, ce n'est pas évident, lors des réunions du groupe bureautique on n'était pas arrivé à conclure."

En effet, même si un consensus a pu être établi sur une liste de critères à analyser, cet accord ne suffisait pas puisqu'il cachait des difficultés ou des divergences quant au "poids" à donner à chacun des critères :

"On voit bien le type de problèmes sur le terrain : le matériel, la formation, etc.. Les implications de la mise en place d'une nouvelle technologie, on les liste. Mais ce qu'on ne voit pas, c'est l'importance de ces choses, si ce sont des choses bloquantes ou non. On sait lister, mais on ne sait pas mesurer."

"On avait mis des critères. Mais les poids ne sont pas les mêmes pour les uns et pour les autres. IS1 par exemple est en contact avec les développeurs. C'est sûr qu'ils n'ont pas les mêmes besoins que les utilisateurs de base."

La décision était d'autant plus difficile qu'elle cristallise par ailleurs une **opposition "structurelle" entre les bureaux IS1 et IS2** :

"IS2 avait tendance à maximiser le chiffre (le montant des équipements nécessaires pour faire tourner Word 6) pour augmenter les inconvénients. IS1 / IS2, on est un peu dans la situation avocat / procureur."

"En gros, IS2 était contre, et IS1 et IS3 étaient pour."

"Les deux bureaux, on est partagé en acteurs, on représente des lobbies"

C'est pourquoi l'accord sur un délai de dix-huit mois (le "*temps psychologique minimum où il ne faut pas parler de changement aux utilisateurs*") s'étant transformé de fait en "*délai pour le changement*"), apparaît à certains de nos interlocuteurs comme étant déjà le résultat d'un important compromis entre les deux bureaux :

"C'était assez tranché comme discussion. Chacun a eu l'impression de faire un énorme compromis. IS1 parce qu'ils ont retardé d'un an, et IS2 parce que finalement ils se sont rendu compte que la question qui se posait à eux était de savoir s'il fallait passer ou non."

4. LA NOTE DE CONJONCTURE BUREAUTIQUE

A partir de ces réunions, IS1 a *"fait des copier/coller"* pour écrire la note de conjoncture bureautique. Celle-ci reprend effectivement un certain nombre d'informations des comptes rendus (sur les procédures de choix des logiciels bureautiques, sur la démarche d'accompagnement du changement, sur l'échéancier général d'une migration, etc...). Concernant Word et Excel, la note mentionne :

- à propos des formats d'échange : *"Les formats de Word et d'Excel resteront ceux des versions Word 2.0 et Excel 4.0 jusqu'en juin 1995."*

- à propos de la formation : *"Il faut poursuivre le programme de formation à Word 2.0 et Excel 4.0, tout en préparant le nouveau programme de formation qui pourra débiter dès la diffusion de l'outil pédagogique pour les nouvelles versions."*

Dans la note technique sur "le choix de Word 6.0", qui accompagne la note de conjoncture, IS fait part de sa décision de recommander la nouvelle version aux services du Ministère, et propose un échéancier. Cet échéancier comporte quatre dates clés :

"- Avril 94 : les chefs de cellules informatiques peuvent obtenir les nouvelles versions de Word et d'Excel auprès du CEDIPE pour prendre connaissance des nouveautés et commencer à diffuser la nouvelle version s'ils le souhaitent.

- Septembre 94 : un nouvel outil pédagogique sera diffusé aux services.

- Octobre 94 : la formation à Word 6.0 pourra débiter sur de bonnes bases (...). Pour les utilisateurs de Word 2.0, il s'agit surtout d'une adaptation des connaissances.

- Juin 95 : le standard d'échange de fichier pourrait devenir Word 6.0. La majorité des utilisateurs auront réalisé le passage à Word 6.0, des applications nationales utiliseront cette version, et il serait souhaitable que tous les services aient terminé leur migration fin 1995."

Dans le tableau de conclusion à la fin du document, qui résume l'échéancier, la mention indiquée face à la date de juin 95 est *"nouveau format d'échange de fichier texte"*.

Sur la diffusion de la circulaire, les discours de nos interlocuteurs divergent. Selon certains, cette circulaire a été présentée par IS1 au sous-directeur d'IS, comme étant le résultat d'un travail en commun avec IS2. Le sous-directeur a donc fait visé le document par IS2, qui a remarqué à ce moment là que certaines remarques qu'ils avaient formulées n'étaient pas reprises dans la note. Le sous-directeur a alors provoqué un débat en réunion de directeurs, lors duquel les bureaux se sont mis d'accord sur les termes de la circulaire, puis le document a été réécrit et la version finale a été visée par IS2 avant d'être diffusée.

Selon d'autres personnes, le document est sorti sans être visé par IS2, et les bureaux IS n'en ont même pas été destinataires :

"Il y a eu deux ou trois réunions avec des comptes-rendus, et ensuite un trou. Ces réunions ne permettaient pas trop de conclure. Et un jour, il y a eu la circulaire, pas soumise à la validation du club. Là ça a été le trou noir."

"La note a été diffusée dans les services, et les bureaux IS ont été oubliés ! On a été au courant quand on a entendu IS2 gueuler dans les couloirs."

La difficulté vient du fait qu'**IS2 ne reconnaît pas, dans les termes de la circulaire, la décision sur laquelle les membres du club pensaient être d'accord :**

"La circulaire est sortie. Un problème, c'est que la version finale ne nous a pas été soumise pour avis. On ne l'a même pas eu comme destinataires. Mais l'esprit de la décision, on pensait le connaître."

"La circulaire a été présentée au sous-directeur comme le produit des décisions du groupe de travail. C'est vrai qu'il y a eu consensus sur la liste des critères. Le problème, c'est que la décision a donné lieu à des interprétations différentes au sein du groupe. Moi, j'ai clairement compris «on ne passera pas à Word 6 avant l'été 95. Début 95, on se réunira soit pour confirmer cette date, soit pour la reculer». Ce qu'a fait figurer IS1 est «on passera à l'été 95»."

Les différentes formulations de la circulaire témoignent effectivement d'**un certain flou**, qui laissera chacun libre de l'interpréter comme il l'entend. En effet d'un côté, le tableau résumé à la fin du document, en indiquant *"juin 95 : nouveau format d'échange de fichier texte"*, peut laisser supposer que la migration à Word 6 doit être faite à cette date. Nous verrons que c'est l'interprétation qu'en a fait la majorité des services déconcentrés. Mais d'un autre côté, la formulation dans l'échéancier détaillé : *"juin 95 : le standard d'échange de fichier pourrait devenir Word 6.0"* peut laisser supposer que la date de migration définitive n'est pas encore arrêtée et qu'elle pourra être plus tardive.

En fait, il semblerait que le "flou" des termes de la circulaire traduise le flou des conclusions du groupe de travail, et l'impossibilité qu'il y avait à concilier des schémas de perception trop différents :

"Je ne pense pas qu'il y ait eu de manipulation. IS1 pensait réellement été 95. C'était déjà énorme de reculer de 18 mois pour eux. Les positions de départ étaient trop éloignées pour qu'on puisse se comprendre."

"La recommandation a bien traduit le flou du groupe de travail. Le contenu du travail du club était flou, donc on a diffusé quelque chose de flou. On n'a pas été trahis, mais ce n'était pas un document à diffuser."

En ce sens, la focalisation de la question sur le format d'échange (il ne sera pas nécessaire de passer tous les postes en Word 2, mais seulement ceux qui échangent avec l'administration centrale) apparaît comme le moyen de trouver un compromis a minima :

"Ils ont insisté sur la notion de format pivot. Il fallait trouver un compromis. Les services ont bien pris ça comme une recommandation logiciel. La communication à l'époque était un peu un faux argument. On aurait été dans une logique de communication tous azimuts, oui, ça aurait été important. Là, il y a peu de communication à part DPS/mail, il suffit d'un Word 6 dans la DDE. Là c'est une solution qui satisfaisait tout le monde."

En définitive, l'ambiguïté sur la compréhension du délai est significative **des enjeux pour chacun : pour IS1**, tenter d'**accélérer le passage** pour répondre à **la demande des développeurs**, et **pour IS2**, tenter de le **ralentir**, pour répondre aux **contraintes liées à la mise en oeuvre de la formation**.

5. UNE DECISION QUI A DONNE UN CADRE A L'ACTION

Finalement, même si la circulaire a été à la source d'un certain nombre de tensions, plusieurs de nos interlocuteurs ne remettent pas en cause cette décision. Selon eux, plusieurs arguments ont emporté la décision, et confortent aujourd'hui son bien-fondé :

. L'objectif prioritaire est de **supprimer Smart**, pour réduire l'hétérogénéité entre les logiciels. Or pour les utilisateurs de Smart, il est plus facile de passer à Word 6 qu'à Word 2 :

"Le premier enjeu, c'est de faire disparaître Smart, d'homogénéiser. Avec Word 2 et Word 6, on a déjà une plus grande homogénéisation qu'avec Smart et Word. Et quelqu'un qui est encore sous Smart passera plus facilement à Word 6."

. Il est du **rôle d'IS de donner un cadre**, et il vaut mieux donner une date que ne pas informer :

"Il est certain que les services, quel que soit le choix, le feront en meilleure connaissance de cause qu'IS. Mais leur choix sera motivé au regard d'un argumentaire général qu'IS aura lui-même généré."

"Les gens ont besoin de savoir où on va. Ceux qui étaient pour, étaient contents d'avoir une date, et ceux qui étaient contre aussi, ils pouvaient s'opposer et discuter."

. Une note de conjoncture diffusée longtemps avant la décision de migrer donne aux services le temps de se retourner, et les laisse **libres de s'adapter** comme ils le souhaitent :

"La note de conjoncture a été diffusée longtemps avant la décision, montrait comment on allait s'y préparer. On a travaillé de février à mai 94, et en mai 94, on a dit ce qu'on allait faire en juin 95. On a mis Word 6 à la cellule informatique. De façon à ce qu'ils aient du temps pour mettre en place le logiciel. Et en même temps on leur promettait une valise de formation pour passer s'ils le voulaient, quand il le voulaient."

"Un des arguments en faveur du passage à Word 6, c'est que certains services commençaient à s'y préparer. On a préféré présenter rapidement le cadre général de migration. On a trouvé qu'une lettre en mai 94 pour une date de migration un an plus tard, c'était un bon équilibre. Cette histoire d'annonce rapide avec un délai d'application d'un an paraissait une bonne formule."

Côté IS1, les interviewés sont finalement assez contents du "flou" de la circulaire :

"Le consensus était sur «on réétudiera la décision». Mais ça a été lu comme «on doit passer en juin 95». Ça ne fait rien, on est assez contents de cette bourde. C'était une bonne chose de passer. On écrivait en mai 94 pour juin 95, on ne s'était jamais engagé aussi loin. Les gens ont eu 18 mois pour préparer. Ce n'est quand même pas énorme comme boulot."

. Il était nécessaire que des directives soient précisées pour le **lancement de la valise de formation** :

"La note de conjoncture a montré à DPS/RF qu'on allait passer à telle date. Si RF n'a pas d'objectif clair, il ne peut rien engager."

. Enfin, et cet argument semble avoir été important dans la décision, IS souhaitait **émettre une recommandation avant le bureau chargé de l'informatique pour l'administration centrale, IAC** :

"On croyait que l'administration centrale allait passer rapidement à Word 6, alors qu'elle attendait les instructions. En réalité, IAC n'était pas si pressé, mais ça nous ne l'avons compris qu'après. Nous, croyant qu'il allait passer vite, nous ne voulions pas arriver après lui, on tenait à avoir un cadre avant lui. L'administration centrale doit s'intégrer dans la politique commune, sinon il y a un danger. Par exemple, on a un logiciel de gestion des réseaux qui va être commun, mais qui a failli être différent. Ça pose des problèmes de formation, des problèmes quant à la mobilité des techniciens."

Aux dires de certains de nos interviewés, les relations entre IAC et IS sont assez conflictuelles, et la migration aux nouvelles versions de logiciels semble avoir été le support de la rivalité entre les deux parties :

"IAC n'a pas du tout été associé à la réflexion Word 6. Il y a eu des affrontements assez violents. IAC acceptait aussi le changement, préconisait Word 6 pour septembre 94, pour marquer son territoire."

IAC de son côté regrette de ne pas avoir été consulté, et d'avoir été "mis au pied du mur" :

"IAC n'a pas participé à la décision. IAC, comme tout le monde, a été mis au pied du mur, et mis au courant du passage par la circulaire qui donnait ordre de passer au premier juillet 95. IAC a été destinataire de la note en tant que DAFAG. IAC en tant qu'IAC n'a pas été consulté. La note a été parachutée, sans que personne n'en parle avant. IS fait la politique du Ministère, donc IAC a reçu ordre d'IS, comme les autres directions."

Suite à la diffusion de la circulaire, il y a eu une réunion de la mission territoriale et avec les supports techniques, un article dans Interface et un article dans Écran.

6. LA MISE EN OEUVRE DE LA VALISE DE FORMATION WORD 6 ET EXCEL 5

La politique de formation informatique de DPS/RF a évolué fin 92, pour passer d'une "maîtrise d'ouvrage centralisée", caractérisée par "une tutelle forte de la centrale", à une "maîtrise d'ouvrage locale", dans laquelle les services déconcentrés prennent eux-mêmes

en charge la formation de leurs agents. Depuis cette date, en vertu de cette *"politique de responsabilisation des services"*, le rôle de l'administration centrale se limite à *"assurer les supports de cours et la formation des formateurs"*, au travers du réseau de CIFP. De leur côté, les services déconcentrés organisent et financent leur formation en interne, avec l'aide des *"pôles d'assistance"* que sont les CETE. Dans la pratique, il semble que ce soit surtout les cellules informatiques des services qui gèrent les formations, car *"les CETE sont peu présents sur la bureautique"*.

L'organisation de la mise en oeuvre des valises de formation est prise en charge au sein du Ministère par un *"comité de pilotage des outils pédagogiques"*, qui réunit des représentants de DPS/RF, de DPS/IS, de deux CIFP et de deux DDE.

Au sein de ce comité, **les décisions relatives à la valise de formation aux nouvelles versions des logiciels bureautiques (Word 6 et Excel 5) s'inscrivent dans le prolongement des décisions prises pour Word 2 et Excel 4 fin 92.** C'est à cette époque en effet que le comité de pilotage a choisi un prestataire de services pour réaliser les outils pédagogiques pour les nouveaux logiciels sous Windows, avec une convention de mise à jour des documents à tarif préférentiel.

Lors de cette décision initiale pour la valise de formation à Word 2, le comité de pilotage a choisi la société Protraining, parmi trois ou quatre autres prestataires, pour réaliser les documents. D'après un de nos interlocuteurs, chacun des prestataires présentait un intérêt sur certaines fonctions spécifiques (*"Tuteurland n'était pas mauvais sur les fonctions avancées d'Excel 4 par exemple, Eniservices n'était pas mauvais plutôt en auto-formation"*), mais il était difficile de panacher, et Protraining *"avait un rapport qualité/prix imbattable"*. Les conditions économiques, et celles relatives à la licence (les conditions de multiplication de l'outil), semblent avoir été les critères de choix prioritaires, un peu trop au détriment selon certains du critère du contenu. Néanmoins, le choix n'a pas réellement fait l'objet de controverses, car *"tout le monde était conscient qu'il fallait partir relativement vite et démarrer par les fonctions de base Windows Word Excel"*. Par ailleurs, la démarche de Protraining apparaissait intéressante dans la mesure où elle se situe dans un objectif d'apprentissage d'une *"capacité à faire"* plutôt que de *"connaissance de fonctionnalités"*.

Le prestataire crée donc trois classeurs (Windows, Word 2, Excel 4). Pour Word 2, le comité de pilotage retient dans un premier temps 9 modules sur les 18 que propose Protraining, *"qui correspondent aux fonctions de base"* du logiciel¹³. Le comité décide également que la diffusion des outils sera assurée par l'interne, pour des raisons de

¹³ 5 modules complémentaires étaient prévus dans un second temps, mais ils *"n'ont jamais vu le jour du fait du changement de version"*.

contraintes budgétaires, et sollicite les CIFP pour cette tâche. La reprographie de l'outil est assurée par un CIFP régional, ainsi que la conception d'un document d'introduction sur les procédures pour conduire une formation :

"Il n'y a pas eu de conception sur l'outil lui-même, parce que les remarques qu'on avait faites ont toutes été refusées, pour des raisons financières. Mais on a eu un rôle de conception sur la première partie, sur comment conduire une formation, sur toutes les études préalables qu'il faut mener. On est reparti de l'outil pédagogique Smart et on l'a adapté. On a construit cette première partie, qui a été ensuite mise en forme par le prestataire pour avoir le même look."

Puis l'outil pédagogique, constitué de 6 valises par exemplaire (1 guide animateur et 1 guide stagiaire pour chacune des 3 applications Windows, Word 2 et Excel 4), est diffusé aux DDE par l'intermédiaire des CIFP, en mai 93, soit environ neuf mois après la mise à disposition des logiciels. Ce temps, qui nous l'avons vu a été jugé trop long par l'ensemble des "acteurs de la décision", résulte à la fois de délais de mise en oeuvre difficilement compressibles, et d'une accumulation de "micro-retards" tout au long de la chaîne d'action. D'une part, l'arrivée de l'environnement Windows fin 92 a coïncidé avec la décision de décentraliser la politique de formation informatique de RF. Or le transfert de la maîtrise d'ouvrage du central au local a engendré un certain "flottement", aussi bien sur le lancement de la démarche de choix d'un prestataire de services pour les outils pédagogiques, que sur la constitution "d'un vivier de formateurs de formateurs". Il y a eu d'autre part les délais inhérents au choix du prestataire, puis ceux liés à l'adaptation des outils proposés, car l'outil pédagogique de Protraining n'était que "*partiellement au point, pas complètement personnalisé*" par rapport aux problèmes spécifiques du Ministère. Il y a eu enfin les délais nécessaires à la reproduction de l'outil, jugés ne pas avoir été spécialement longs par un de nos interlocuteurs :

"A partir de février [93], on a eu les masters [copie noir et blanc de chaque page] pour diffuser l'outil. Les 9/10e de l'outil ont été diffusé aux CIFP en mai, et 1/10e en septembre. Soit 10 semaines pour diffuser 200 exemplaires, c'est-à-dire 1200 petites valisettes. Moi j'ai considéré ça très court comme délais. Pour Smart 2, entre la conception et la diffusion, il y a eu 18 mois. Alors que là, pour les 9/10e de l'outil, on a tenu des délais serrés."

Pour assurer la formation des formateurs, les CIFP ont "*recruté dans le privé au départ*", puis se sont "*appuyés sur les gens de CETE pour les fonctions de base des logiciels*", tout en continuant à faire appel à des organismes de formation privés pour "*les fonctions avancées*".

La mise en oeuvre des outils pédagogiques pour Word 6 et Excel 5 s'inscrit donc dans le prolongement de celle des valises Word 2 et Excel 4 : *"Pour la formation à Word 6, on a été tout de suite en phase avec IS, ça a été intégré dans la continuité du passage à Word"*. La convention liant le Ministère à Protraining comprenant les mises à jour, *"Protraining a proposé [au comité de pilotage] des solutions avant même que le passage à Word 6 soit complètement choisi"*. Certains membres du comité de pilotage des outils pédagogiques, à l'annonce de l'arrivée de Word 6, ont demandé un report de l'adoption de la nouvelle version, en arguant de la nécessité de respecter un temps minimum entre deux changements pour ne pas risquer de provoquer des réactions de rejet de la part des utilisateurs. Mais ils n'ont pas été suivis :

"On a annoncé Word 6 au comité de pilotage six mois après Word 2. J'ai demandé qu'on respecte un délai de 18 mois, pour permettre une confortation des connaissances acquises. C'est un gros passage, qui risquait de déstabiliser les gens. J'ai été mis en minorité de façon magistrale. Personne ne m'a suivi."

Une fois le principe du passage décidé, **l'outil de formation à Word 6 a été finalement très rapide à mettre en oeuvre, car le comité de pilotage a maintenu le choix du même consultant et des mêmes modules, dont la mise à jour était déjà prête :** *"sans attendre le choix du logiciel par IS, nous étions prêts"*.

Les choix pédagogiques réalisés innovants par rapport au précédent outil ont été d'une part de *"faire apparaître le problème de formation aux outils non pas comme un problème Word 6 ou Word 7, mais comme relevant d'une formation générale"*, et d'autre part de proposer de l'auto-formation :

"Il y a deux types de besoins en formation : les gens qui accèdent à Word 6 directement, et la mise à niveau de Word 2 à Word 6. Le choix a été qu'il fallait soulager les services, et proposer des didacticiels pour aider à la mise à niveau."

Si la conception des outils a été rapide, **leur diffusion en revanche a parfois été à la source d'importants retards**, puisque les documents et disquettes étaient prêts en octobre 94, et *"ont dû arriver dans certains services en mars 95"*. Ce retard s'explique par des contraintes financières, qui ont obligé DPS/RF à reproduire et diffuser en interne les outils pédagogiques (le CIFP qui avait reproduit les documents de Word 2 ayant refusé d'assurer cette tâche, la jugeant, sur la base son expérience, *"trop lourde et de peu d'intérêt"*) :

"Il y a eu un retard dans l'outil de formation Word 6, ça ne s'est pas bien passé car il y a eu des problèmes de fric. On n'a pas eu le financement de 200 000 F pour faire reproduire l'outil. De par la volonté de ne pas dépasser le budget, on a voulu s'appuyer sur les moyens internes, et le faire ici, dans le service."

Le service n'était toutefois pas équipé pour assurer ce travail, et n'avait ni la main d'oeuvre disponible, ni le temps à consacrer à cette tâche. Ainsi, **la diffusion n'a pu être qu'aléatoire** :

"L'outil a pu être reproduit, mais l'envoi n'a pas été fait. Rien que les étiquettes des disquettes, ça a été une horreur. Même d'acheter les étiquettes, c'est tout un problème. Donc il y a des gens qui n'ont pas reçu de documentation, et des gens qui l'ont reçu en piteux état."

Enfin, parallèlement aux documents et didacticiels produits par Protraining, IS1 a également diffusé des documents et disquettes d'accompagnement du passage, et notamment un guide intitulé "produire et gérer les documents bureautiques" :

"C'est un guide plutôt destiné aux cadres, sur la bureautique en général, et sur l'aspect réseaux locaux. On a joint à ce guide des outils informatiques sur Word, et quelques fiches pratiques pour l'utilisateur final. On a fait des fiches en fonction des demandes exprimées à propos de Word 2. C'est un peu une promotion de Word 6, et une aide à la mise en oeuvre."

B. LES REACTIONS DES SERVICES DECONCENTRES ET DES DIRECTIONS DE L'ADMINISTRATION CENTRALE A LA DECISION D'IS

Toujours du point de vue des "acteurs de la décision", la circulaire de mai 1994 recommandant Word 6 et annonçant que la nouvelle version constituerait le format d'échange à partir de juin 95 a suscité un certain nombre de réactions, de la part des services déconcentrés comme de celle des directions de l'administration centrale.

1. LES REACTIONS DES SERVICES DECONCENTRES

Les discours des interviewés sur la réaction des services déconcentrés à la circulaire de mai 94 sont assez différents suivant leur position au sein de l'organisation.

. Plusieurs de **nos interlocuteurs membres d'IS2** nous ont fait part d'un **fort mécontentement des services déconcentrés**, et d'une réaction assez vive :

"Il y a eu deux temps : dans un premier temps, on a eu l'impression d'une décision relativement bien accueillie. Par contre, en septembre-octobre, au retour (des

vacances), ça a été le déchaînement : «y'en a marre de vos conneries». Je pense que dans le premier temps, c'était la réaction des techniciens, qui sont toujours prêts à changer d'outil. Dans le deuxième temps, les problèmes de formation, les problèmes de changement de parc se sont manifestés. Là ça a été «boom». L'informatique représente déjà 25% de la formation du service. Du côté du secrétaire général, il n'y a que 20% du parc qui peut accepter Word 6. Les cellules informatiques ont repris les arguments, et les réactions ont été violentes. Ça a été très vif."

Seul un représentant de ce bureau relativise cette réaction, en estimant pour sa part que le déclencheur du "problème" n'est pas la réaction des services déconcentrés, mais celle des directions de l'administration centrale :

"Il y a eu assez peu de retour des DDE. Seulement après, en réunion régionale, certains ont contesté de changer encore de logiciel. (...) Ce n'est pas du tout lié à la remontée du terrain, si on s'est agité là-dessus. C'est parce qu'il y a eu la réaction des Directeurs [de l'administration centrale]."

. Les membres du réseau technique, chargés d'assister les cellules informatiques, **partagent pour leur part la perception d'IS2, d'un mécontentement assez vif des services**. Selon eux, les services déconcentrés ont eu le sentiment de ne pas être consultés, et qu'on leur imposait une décision sans tenir compte de leurs contraintes :

"Word 6 a été assez fortement vécu dans les services comme étant bombardé, sans prise en compte du coût engendré par la mise à niveau du matériel. Il y a un décalage entre ce qui se décide au niveau central et ce qui peut se faire sur le terrain."

La circulaire a selon eux été interprétée par les services comme une injonction à passer à Word 6 en juin 95, ce qui a créé un certain "émoi" quant aux conséquences en termes d'achat de matériel supplémentaire et de formation à dispenser :

"La circulaire a été interprétée «il faut qu'on passe tous à Word 6, il faut qu'on bascule tout le parc à Word 6». Ça a créé un peu d'émoi. Word 6 nécessitait une configuration plutôt 486, et de la formation complémentaire. Ça a été mal ressenti sur le terrain. Les cellules informatiques des DDE ont dit «qu'est ce que c'est que cette folie, déjà on n'a plus un rond, comment former 400 personnes», etc.."

"Les réactions des cellules informatiques des DDE ont été relativement vives. «Moi je reste à Word 2, Paris nous emmerde, nos micros ne sont pas à niveau». Les services ont découvert qu'il fallait augmenter les configurations ; et ils ont réagi aussi devant l'effort en formation à fournir. Les petits services (à faible effectif) sont passés plus facilement. La formation est moins lourde, les incidences financières moindres."

La réaction a pu être d'autant plus vive que la plus-value apportée par la nouvelle version n'était pas évidente, la version 2 de Word étant elle-même loin d'être utilisée au maximum de ses fonctionnalités. Par ailleurs, il semble que pour certaines DDE, les efforts à fournir en matière de formation aient été pour une part non négligeable dans la réaction défavorable au changement de version :

"Toutes les DDE ont dans des situations très différentes, certaines sont à peine à Word 2, avec encore Smart, et d'autres viennent de finir la formation à Word 2, et sont découragées ; ça semblait énorme pour certains de se relancer dans des formations. Et il y a ceux qui étaient en cours de formation, et se posaient la question «faut-il continuer la formation à Word 2, ou engager tout de suite la formation à Word 6»."

. Enfin IS1, au contraire, minimise l'ampleur réelle du rejet des services déconcentrés. Tout d'abord, les chargés de mission d'IS1 estiment que Word 6 répond à un certain nombre de demandes des utilisateurs :

"ICS (société de service sous-traitante) a travaillé sur l'utilisation des outils bureautiques. ICS est allé interviewer les gens utilisateurs de Word 2, après la décision. Le travail de remontée des besoins confirmait la décision. Beaucoup de choses qui sont dans Word 6 étaient demandées par les utilisateurs comme améliorations. Word 6 répond aux demandes exprimées à propos de Word 2."

Mais surtout, IS1 estime qu'IS2 amplifie et dramatise les réactions négatives, en faisant caisse de résonance :

"On est incapable de dire ce qui se passe exactement autour de Word 6. IS2 remonte qu'il y a un rejet total de Word 6. On a eu écho par les supports techniques qu'IS2 aurait une propension à faire monter la mayonnaise, plutôt que de calmer les choses. Nous, on a l'écho que les services démarrent les choses doucement. Mais qu'il n'y a pas plus de problèmes que ça. Comme on ne peut pas faire les cent DDE avec notre bâton de pèlerin, on ne sait pas. Objectivement, on est infoutu de dire ce qui se passe autour de Word 6."

La méconnaissance technique des chargés de mission d'IS2 les conduirait ainsi à véhiculer de fausses questions :

"Il y a une dissonance forte quand l'avis du terrain remonte par IS2 ou par un support technique. Peut-être parce que dans les discussions, des aiguillages sont pris différemment. Suivant les connaissances de la personne qui fait l'animation, les remontées sont complètement différentes. A partir du moment où il y a des contacts dans une problématique et une sensibilité, des gens qui ne se posaient pas des fausses questions vont s'en poser. Il y a un phénomène d'écho."

Il est donc nécessaire, selon IS1, de relativiser l'ampleur du mécontentement supposé des services déconcentrés, et de nuancer le bilan. Il faut prendre la mesure de "l'effet d'observation" dû au fait que seuls les services mécontents se manifestent :

"On est allé à une réunion de la mission territoriale avec un chargé de mission d'IS2. IS2 nous disait que tout le monde était contre. Quand on a expliqué, on ne s'est pas fait agressé par les DDE. Il faut nuancer : certaines DDE étaient à 100% pour, d'autres à 100% contre, et d'autres mitigées. Ce n'est pas du tout la levée de boucliers qu'IS2 a rapportée. Sur Word 6, on n'a que les remontées négatives. Quand on discute avec les DDE, on n'a pas le sentiment que tout va mal. Il y a un goulot d'étranglement au niveau des CMR. Quand chaque CMR a 50% de gens mécontents, ça fait 100% des CMR qui ont peur."

"Il y a toujours des gens satisfaits et des gens insatisfaits. Les gens insatisfaits font plus de bruit."

Il semble donc que **l'interprétation de la réaction des services déconcentrés soit en partie le fruit de la propre position de l'interviewé par rapport à la décision**. Ainsi nous retrouvons à nouveau **une opposition entre IS2, qui estime que la décision a été mal acceptée par les services déconcentrés, et IS1, qui estime que c'est IS2 qui dramatise**.

Ces interprétations différentes sont compréhensibles en regard **des contraintes propres à chaque groupe d'acteurs**.

IS2, bureau de l'animation du développement informatique dans les services, a pour contrainte d'être légitime aux yeux des services déconcentrés (c'est-à-dire de tous leurs représentants, et pas seulement des informaticiens), et cette légitimité est basée sur sa capacité à "défendre" leurs intérêts et à se faire l'écho de leurs contraintes au niveau central.

Les supports techniques sont dans une position plus ambivalente, pris en quelque sorte entre le marteau et l'enclume. Chargés d'aider les services à mettre en oeuvre les

recommandations de l'administration centrale, ils doivent concilier les impératifs de chaque partie, et sont appelés à jouer un rôle modérateur. Leur analyse des conflits, lorsqu'ils parlent de *"décalage entre ce qui se décide au niveau central et ce qui peut se faire sur le terrain"*, traduit peut-être l'inconfort de leur propre position.

Enfin IS1, bureau des méthodes et des techniques, a pour contrainte d'être légitime aux yeux des membres du réseau informatique, et cette légitimité est basée sur sa compétence technique, et sa capacité à être "à la pointe" de l'évolution technologique.

2. LES REACTIONS DES DIRECTIONS DE L'ADMINISTRATION CENTRALE

Plusieurs interlocuteurs nous ont fait part également d'une réaction négative et vive à la décision d'IS, de la part de certaines directions de l'administration centrale :

"Il y a eu un comité de directeurs où certains directeurs d'administration centrale sont montés au créneau."

"La note est en date du 3 mai 94. En novembre 94, il y avait le comité du schéma directeur de l'Administration centrale. Tous les directeurs sont quasiment venus en personne. Le point 4 de l'ordre du jour, «maîtriser le rythme d'évolution des services bureautiques», est passé en premier : certaines directions ont demandé de freiner, voire d'arrêter les changements de version. La DAFAG a répondu qu'il était essentiel de privilégier la communication, donc qu'il était souhaitable de faire encore ce pas dans l'évolution des versions. Ça a été quand même houleux. La position de la DAFAG, vis-à-vis de la DPS, c'était : «vous l'avez décidé, donc maintenant on vous suit. Mais ne recommencez pas, on ne pourra pas vous suivre tout le temps»."

"Ça a été une réaction syndicale, «non, on nous prend pour quoi». C'est un mouvement humain de gens qui disent ras le bol. Les responsables informatiques ont été débordés. C'est le côté humain qui a été très fort."

Un de nos interlocuteurs explique cette réaction notamment par le fait que le passage de Smart à Word 2 avait laissé de mauvais souvenirs aux directions :

"Ce qui a traumatisé complètement, c'est que les gens ont comparé le passage de Smart à Word 2 et le passage Word 2 à Word 6. Le passage Smart à Word s'est mal passé. La procédure de reprise de fichiers sous Smart n'est pas facile, on perdait toute la mise en forme, ce n'était pas cohérent. Et aucun outil blindé n'a

été donné pour aider à la reprise des fichiers. Le changement de Smart à Word 2 avait laissé un traumatisme."

Néanmoins, l'ampleur de la réaction a surpris :

"Ce qui est surprenant, c'est que certains directeurs d'administration centrale aient réagi. Il y a eu des réactions plus fortes que ce qu'on attendait. On n'imaginait pas qu'un directeur réagisse sur un sujet technique. Il y a d'autres problèmes que j'estime plus importants que Word 6, où il n'y a pas de réaction des directions."

"On ne pensait pas qu'il y aurait une réaction au niveau des directeurs eux-mêmes."

De l'avis de certains interviewés, c'est la vigueur de la réaction des directeurs de l'administration centrale qui est en grande partie à l'origine du questionnement a posteriori sur le bien-fondé de la décision, et à l'origine donc de la présente étude. Le fait que le mécontentement se soit manifesté à ce niveau hiérarchique a contraint la DPS à réagir, et l'évaluation engagée apparaît alors, entre autres, comme un moyen de témoigner de l'attention qu'elle porte aux autres directions centrales.

Il est probable aussi que ce "rapport de force" engagé lors des discussions sur Word 6 dépasse largement la question du changement de logiciel proprement dit. La recommandation de la nouvelle version apparaît plutôt comme le révélateur de conflits d'intérêts plus généraux quant à la place de l'informatique dans les directions, comme moyen ou comme fin en soi. Ce conflit nous semble renvoyer à une tension assez classique dans les grandes organisations, entre directions verticales ou opérationnelles d'une part, et directions horizontales ou fonctionnelles d'autre part¹⁴.

3. LES REPONSES D'IS ET DE IAC AUX MECONTENTEMENTS EXPRIMES

Face à ces réactions négatives, IS comme IAC¹⁵ ont tenté de dédramatiser la situation.

¹⁴ Nous avons en effet mis en évidence le même type de tension à EDF, entre la direction du personnel et les directions opérationnelles, sur la question de la maîtrise d'oeuvre des formations (ARGONAUTES, *"Analyse des stratégies de mobilisation des ressources humaines à l'international au sein d'EDF"*, janvier 95), ou encore à l'université Paris V, entre le siège et les UFR (ARGONAUTES, *"Étude de la communication interne à l'université René Descartes - Paris V"*, mars 92).

¹⁵ IAC est au sein de la DAFAG la sous-direction des réseaux et des systèmes d'information de l'administration centrale.

Du côté de l'administration centrale, la DAFAG, lors de la réunion du comité du schéma directeur, s'est engagée à opérer une pause technologique. Le compte rendu¹⁶ reprend cet engagement à *"figer ces choix [Word 6 et Excel 5] pendant trois ans, cette période ne pouvant être revue que dans le cas d'une évolution du logiciel jugé majeure"* par les directions¹⁷.

Ensuite IAC a rédigé un document, adressé aux directions au début du mois de décembre 94, sur le passage de Word 2 à Word 6. Ce document¹⁸, après avoir retracé l'état de la situation en administration centrale, et présenté *"les avantages de la version 6"* et *"les difficultés de la migration"*, propose une démarche pour le changement, basée sur un basculement progressif. **La diffusion de ces recommandations a semble-t-il apaisé les directions :**

"Suite au comité directeur, IAC a proposé une démarche, envoyée à toutes les directions, et depuis, il n'y a plus eu d'ennuis. On a dit que le passage était important mais non stratégique. Il n'est pas question que IAC oblige les directions. IAC veut suivre toutes les recommandations d'IS, mais on ne voulait pas pousser. Car les directions répliquent que leurs micros ne suivent pas, et comme nous on ne peut pas tout financer.... La DAFAG voulait surtout dépolémiquer : «les micros qui ne suivent pas, laissez les en Word 2». Avec la note, on a dédramatisé. De dire «vous n'êtes pas pressé, on vous aidera», petit à petit, le soufflé est gentiment retombé."

Du côté des services déconcentrés, la sous-direction IS, comme IAC, a tenté **de dédramatiser la situation**. La stratégie d'IS semble avoir été **d'insister sur le format d'échange**, et donc sur le fait qu'une DDE n'aurait besoin en juin 95 au minimum que d'un poste :

"IS2 a eu beaucoup de retours, et a été accusé. IS2, sentant les boulets arriver, a opté pour une position sur le format d'échange. Ils ont insisté sur l'échange : «il ne faut qu'un ou deux postes par DDE, Word 6 n'est pas obligatoire sur tous les postes»."

"A partir du moment où la décision avait été prise, on n'est pas deux bureaux, mais une sous-direction : notre discours a été de calmer les gens, en insistant sur

¹⁶ Compte rendu de la réunion du Schéma Directeur Informatique de l'Administration Centrale du 4 novembre 1994, dont un extrait est joint en annexe.

¹⁷ Il semble que la possibilité de remettre en cause la pause de 3 ans en cas de demande des directions n'ait pas été évoquée lors de la réunion. La clause a été ajoutée lors du compte rendu, pour garder plus de souplesse et des marges de manoeuvre.

¹⁸ Joint en annexe.

: - c'est le standard de communication (et pas Word 6) ; - ce n'est pas avant 95 ; - ça ne concerne que les postes qui communiquent. Comme ça, on a réussi à dédramatiser."

IS a également tenté de relativiser les efforts à fournir en matière de formation, en soulignant que pour les personnes déjà formées à Word 2, une demi-journée de formation était suffisante. Par ailleurs, les CETE estiment avoir aussi joué un rôle modérateur, et être parvenus à apaiser les mécontentements lors des réunions avec les DDE, notamment *"en donnant des informations sur les outils de conversion [entre Word 2 et Word 6]"*.

Enfin, face aux arguments des services ou des directions selon lequel ils n'ont pas besoin de Word 6 puisque Word 2 n'est déjà utilisé qu'à un très faible pourcentage, la réponse d'IS a été d'argumenter sur le fait que l'intérêt de la nouvelle version était justement de **faciliter le maniement du logiciel** :

"Les arguments (des directeurs d'administration centrale) étaient Word 2 on ne l'utilise qu'à 15%, Word 6 on va l'utiliser à 5%. Notre réponse a été : pour utiliser à plus de 15%, il faut une ergonomie supérieure, et c'est ce qu'apporte Word 6."

C. L'ANALYSE DU PROCESSUS DE DECISION PAR SES ACTEURS

1. UNE INCERTITUDE PLUTOT ORGANISATIONNELLE QUE TECHNIQUE

La décision de la sous-direction IS de recommander la version 6 de Word met en jeu une double incertitude, à la fois technique et organisationnelle :

"Il y a deux incertitudes : la première, c'est l'évolution du produit, et la deuxième, c'est la place qu'il pourra prendre, les répercussions que ça aura."

En effet, même si l'incertitude technique est faible, il est intéressant de souligner qu'elle existe :

"Dans le diagnostic du produit, il y a toujours une incertitude sur son évolution future : est-ce que Word 6 est un premier pas vers Word 7, qui ira dans ce sens là, qui nous intéresse, ou dans ce sens là, qui ne nous intéresse pas. Pour essayer de résoudre cette incertitude, on va chez les constructeurs, chez les éditeurs de logiciels. C'est le côté veille technologique. Mais c'est du feeling presque. (...) Il est arrivé qu'on se plante. Par exemple, on avait basé le serveur réseaux locaux

sur Unix, et Unix ne s'est pas avéré la voie royale, Unix n'a pas eu l'essor escompté."

Ici, l'incertitude technique est assez faible, dans la mesure où il s'agit d'une évolution d'un logiciel déjà agréé. L'incertitude et l'implication sont plus importantes en effet lorsqu'il s'agit d'évaluer et de recommander un nouveau produit :

"Oui, on peut dire que le test de Word 6 était quelque chose d'assez routinisé. Word et Excel étaient recommandés. Il y a un enjeu plus fort quand c'est le premier, par exemple Access [logiciel de gestion de bases de données]. La démarche de recommandation est différente de la démarche d'évolution."

Dans le cas de Word 6, l'étape fondamentale a été, comme nous l'avons dit, la recommandation de Windows Word Excel, en 1992. La pertinence de ce choix n'ayant pas été remise en cause depuis lors (aucun de nos informateurs n'a en effet exprimé un quelconque regret de Smart !), l'évolution de Word 2 à Word 6 apparaissait comme quelque chose qui, en partie, allait de soi.

Tout se passe comme si **la dimension en partie "technique" de la décision**, dans la suite logique de la première recommandation, **avait fait oublier**, au moins dans un premier temps, **l'impact organisationnel que peut avoir une telle décision**. Ainsi la question du changement de version a été intégrée dans la charge de travail "quotidienne" du bureau IS1, sans qu'il y ait eu, au départ, de réelle analyse du projet, en termes d'enjeux et d'impacts pour les directions ou les services déconcentrés :

"Quand il y a eu le projet Windows Word Excel, il y a eu un réel projet avec sites pilotes. Quand il y a eu le passage à Word 6, c'est naturellement que IS1 a pris ça à sa charge."

Or la décision a bien eu un impact, ou tout au moins, nous l'avons vu, les acteurs de la décision en ont perçu un.

La question que pose le processus de recommandation de Word 6 est, pour ces acteurs, celle **des moyens de combler l'incertitude de l'impact organisationnel de ce type de décision**.

2. DES INCERTITUDES QUI SONT L'OBJET D'UN ENJEU QUANT A LA POSITION DE CHAQUE GROUPE D'ACTEURS AU SEIN DE L'ORGANISATION

Pour combler l'incertitude quant à l'impact organisationnel de la décision de recommander Word 6 pour les services déconcentrés, les personnes interviewées recensent un certain nombre d'analyses qu'il aurait été souhaitable de faire, préalablement à la diffusion de la circulaire de mai 94. Ces remarques, si elles sont en partie fondées, sont également le fruit du jeu institutionnel entre les différents acteurs.

. Un premier enjeu est celui de l'évaluation des "besoins des utilisateurs"

Le Ministère s'est doté de structures spécifiques qui ont pour mission de connaître et de "remonter" les besoins des utilisateurs, et c'est notamment le rôle spécifique du bureau IS2. Un de nos interlocuteurs reconnaît la compétence d'IS2 dans *"l'animation régionale des cellules informatiques"* des services déconcentrés : *"monter des réunions et animer des réseaux, ils savent faire"*. Néanmoins, certains interviewés estiment que les contacts d'IS2 sont assez strictement limités aux personnes "techniciennes de l'informatique" des services déconcentrés :

"On a des groupes de pilotage, on fait venir des représentants des services déconcentrés, qui s'expriment. C'est le meilleur moyen de remontée, par le chef de cellule informatique ; mais ce n'est pas une remontée des utilisateurs."

Il reste par conséquent difficile pour l'administration centrale de réellement cerner les éventuels besoins des utilisateurs "communs" de l'informatique, non techniciens. Plusieurs informateurs à IS nous font part de leur **incapacité à imaginer les besoins des utilisateurs** :

"Un des problèmes, c'est qu'on est totalement infoutu de se faire une idée des besoins des services."

"Un des problèmes qui a sous-tendu les problèmes du passage Word 2/Word 6, c'est que ce sont des techniciens qui imaginent ce que les services pourraient trouver sympathique. On a aucune idée de leurs demandes précises. Moi, en tant qu'utilisateur, je suis persuadé que le passage à Word 6 vaut le coup. Mais je ne suis pas un utilisateur moyen lambda du Ministère. Je ne me fais pas d'idées, je me doute qu'avec Word 6, on est dans le cas où 90% des gens utilisent 10% du produit. Mais je suis persuadé que Word 6 avait des arguments liés à la facilité de prise en main du produit qui valent le coup du passage."

"On est quand même dans le monde informatique. Pour se rendre compte des besoins des utilisateurs lambda, c'est difficile. Moi je suis utilisateur de Word 6, je trouve ça bien personnellement, mais je comprends qu'il y ait des gens pour qui

ça ne sert à rien. Moi, Word 6, Excel 5, ça me convient ; je ne passerais pas à Word 2 ou Excel 4. Mais par contre, que le Ministère reste à Word 2 ou Excel 4, ça ne me choque pas. Word 6, Excel 5, ce sont de très bons outils, mais on ne peut pas apprécier la situation des DDE ici, on a de très bons micros, on est câblé."

A ce sujet, certains de nos interlocuteurs **regrettent l'absence**, lors de l'étude du passage à Word 6, **de la constitution de sites pilote**. Il semblerait en effet que même si le site pilote est toujours de l'expérimental, et ne permet pas de reproduire les conditions réelles de l'utilisation, puisqu'il n'en reproduit pas le contexte, il peut permettre d'approcher quand même les questions de l'usage "mécanique" du logiciel par un non informaticien :

"L'examen des fonctionnalités par le Palmié, c'est là qu'il y a un des aspects du problème : on établit la liste des nouveautés, et le gros problème, c'est d'appréhender l'impact sur l'utilisateur. Là, on n'a pas de critères par rapport à l'usage, on n'a pas de sites pilote."

D'autres interviewés disent avoir suggéré l'élaboration d'une analyse plus approfondie avec les utilisateurs, mais sans avoir été entendus :

"On aurait dû réaliser ça [l'étude préalable à la décision de recommander Word 6] comme un projet. J'étais partisan de la mise en place d'un groupe de travail avec des utilisateurs. A l'époque, j'ai proposé une enquête auprès des responsables informatiques dans les services. IS2 à l'époque a dit non. Peut-être qu'ils ne voulaient pas affoler les gens ; ils ont dit qu'ils étaient capables de savoir les besoins des services sans enquête."

A ce propos, il semble qu'il y ait eu aussi un projet d'établir un *"référentiel de compétences"*, dont l'objectif était de *"voir à quels besoins exprimés par les utilisateurs Word 6 pouvait répondre"*, mais que ce projet n'ait pas abouti.

Enfin, certaines personnes estiment que du fait de changements au sein de l'équipe d'IS1, qui ont provoqué *"un moment de flottement"*, la réflexion amorcée avec les supports techniques et les responsables informatiques des DDE n'a pas totalement aboutie, et *"la chaîne qui va jusqu'au terrain s'est interrompue"*.

Cette question de la connaissance des besoins des utilisateurs, si elle est en partie légitime, est peut-être aussi en partie **une fuite dans l'imaginaire, un besoin de réassurance des acteurs** face à une décision qui de toute façon fera des contents et des mécontents. Elle est en tout cas l'objet du jeu de rivalité entre les deux bureaux IS1 et IS2,

chacun faisant valoir ses contraintes et les limites de ses responsabilités dans l'incapacité finalement constatée à lever l'incertitude des besoins. Ainsi pour IS1, c'est à IS2 de produire une "information structurée" sur les besoins des services :

"J'estime que ce n'est pas du ressort d'IS1 de faire remonter ce dont ont besoin les services. C'est IS2 le contact terrain ; en fait, une information structurée, «il faut un outil de tel type pour faire telle chose précise», ça on ne l'a pas."

IS2 de son côté fait valoir la difficulté qu'il y a à cerner ces fameux "besoins", et se plaint qu'on ne lui laisse pas le temps nécessaire à une analyse réelle :

"Le Ministère est quelque chose de compliqué, les services ont des finalités différentes. A IS, on définit les outils de base pour tout le monde. Mais on n'a pas un utilisateur. IS compte sur IS2 pour savoir de quoi les services ont besoin. Les connaissances ne sont pas scientifiques, elles sont fondées sur des visites, des contacts, du vécu, on en déduit intuitivement quel impact ça va avoir, en terme de bon ou de pas bon. On nous demande des réactions très rapides. Il aurait fallu six mois d'analyse. On nous demande de prendre une décision rapide, il y a forcément des déchets, forcément des moments où on se plante, et là on s'est planté."

. Un second enjeu est celui de l'évaluation de l'impact "technique" de Word 6, en matière de ralentissement de matériel

Plusieurs interlocuteurs estiment que cet impact a été sous-estimé par IS1 :

"Le chiffrage a pris en compte l'achat des barrettes de mémoire pour mettre sur les micros. Mais je ne sais pas si on avait convenablement estimé le ralentissement des machines. IS1 a sous-estimé l'impact sur les postes traditionnels."

"Je ne me suis pas investi dans le fond du problème. [...] Or j'aurais dû intervenir sur le fond. Quand j'ai découvert après [la décision] dans un des comptes rendus qu'ils disaient qu'on pouvait utiliser Word 6 avec un 386...!"

A cette critique, IS1 répond par un triple argumentaire :

- d'une part IS1 tente de relativiser le critère de la performance, et reporte la responsabilité sur les informaticiens des cellules informatiques, qui n'accompagneraient pas assez le changement :

"On a essayé de montrer que la question de la performance n'est pas l'essentiel, on en revient. Le problème, c'est d'être présent avec la personne, lui montrer comment utiliser le logiciel. Le chef de cellule informatique doit animer, former, accompagner. Ça, les informaticiens ont du mal à le faire."

- d'autre part, IS1 reporte également la responsabilité sur IS2, en estimant que **les représentants d'IS2 ne font pas suffisamment d'effort pour acquérir les arguments techniques** qui leur permettraient de "désamorcer" les mécontentements :

"IS2 n'avait pas les billes pour répondre aux questions. Par exemple, un service qui dit «je n'ai pas assez de place sur le disque dur (pour installer Word 6)», il faut dire «oui, mais vous avez installé quoi, par rapport à quels besoins ?». IS2, ils ne sont pas techniciens, ils ne sont pas capables de répondre comme ça. Je suis d'accord que ce n'est pas leur boulot, mais le problème, c'est qu'ils sont les porte-parole d'IS. Quand un service dit «ça rame», il y a un ensemble de questions et réponses et d'échanges qui permettrait d'éviter le mécontentement."

- enfin IS1 se défend en arguant qu'il est difficile d'estimer le **seuil "psychologique"** à partir duquel un ralentissement de l'ordinateur ne va plus être toléré :

"On avait mis en avant que la configuration matérielle nécessaire était plus importante. Ce n'est pas quelque chose qui avait été caché. On a beaucoup de mal à mesurer à partir de combien de temps de secondes de différence [supplémentaires par rapport à l'habitude] il y a rejet [par l'utilisateur]. On a beaucoup de mal à mesurer le feeling du terrain."

. Un troisième enjeu est celui de l'évaluation du "coût" du passage

Le fait que la nouvelle version soit comprise dans le contrat de maintenance, dont le coût était de toute façon déjà supporté par les services, a fait dire à IS1 que "le passage ne coûte rien".

Mais ce raisonnement est contesté par les interviewés des autres bureaux, car il fait l'impasse sur le "coût" considéré en terme de **temps passé pour installer la nouvelle version**. Le temps passé pour installer Word 6 est estimé par certains de nos interlocuteurs à six cents francs par poste de travail, uniquement pour l'installation technique, sans compter l'éventuel temps passé plus "pédagogique".

Le coût s'entend également en terme de **charge de travail pour les cellules informatiques** :

"Dans le débat on a discuté du coût. Mais on n'a pas assez commenté la charge de travail des cellules informatiques."

A ce propos, certains de nos interlocuteurs regrettent que le projet du passage à Word 6 n'ait pas été mis en regard d'autres priorités éventuelles :

"Ce projet a été déconnecté du reste. Il n'a pas été question au cours du groupe de travail de questions sur les autres priorités. Au niveau informatique, par exemple RITAC 3, on ne l'a pas évoqué."

Nous verrons effectivement qu'une des difficultés de mise en oeuvre de la recommandation d'IS dans certaines directions de l'administration centrale a été la surcharge de travail de la cellule informatique, due entre autres à la mise en place de RITAC 3¹⁹.

Par ailleurs, certains interviewés estiment qu'IS2 a pour sa part effectué un chiffrage trop rapide de l'incidence financière du changement de logiciel pour les DDE :

"Dans le passage, un des problèmes a été la conséquence sur le matériel. On n'a pas assez regardé le PIB et le niveau d'informatisation des services, et les conséquences en terme d'évolution du matériel."

"Les gens d'IS2 connaissent les problèmes des services déconcentrés, ils y sont attachés, le travail qu'ils font est très sérieux. Par contre, il a manqué une étude économique sérieuse du passage à Word 6. Ça a été fait sur un petit bout de table."

"L'aspect financier n'avait pas été vu, ou s'il a été vu, il n'a pas été bien chiffré."

S'ils considèrent que la configuration matérielle nécessaire au bon fonctionnement de Word 6, et donc le "coût" du passage, ont été sous-estimés par IS1, les acteurs d'IS2 reconnaissent aussi la part de leur propre responsabilité sur cette question, s'accordant sur l'insuffisance de l'analyse préalable à la décision :

"La fonction d'IS2, c'est de sentir les problèmes que ça va poser. On aurait dû intervenir plus en profondeur. Là, en l'occurrence, on n'a pas pris conscience de l'impact que cette décision avait. Ce n'est qu'une fois que les premières réactions se sont manifestées qu'il y a eu une prise de conscience rapide."

¹⁹ "RITAC 3" est la troisième version du réseau de l'administration centrale, qui comprend l'installation côté utilisateurs du logiciel Windows for Workgroups, système d'exploitation des fichiers en réseau.

"Peut-être les questions ont été mal posées. On n'a pas su poser les bonnes questions, ni demander les bonnes réponses. Si on avait su poser des questions sur le matériel nécessaire, et sur les éléments tangibles sur ce qu'offre Word 6, avec l'enquête annuelle, on aurait su que premièrement le parc matériel est incapable de supporter ça, et deuxièmement que compte tenu de l'utilisation de Word 2 aujourd'hui, les fonctionnalités supplémentaires de Word 6 ne nous intéressaient pas."

Malgré ce "procès à charge" d'IS2, nos interviewés reportent quand même une partie de la responsabilité sur IS1, qui ne leur aurait pas fourni les réponses techniques nécessaires à leur analyse :

"On n'a pas su poser les questions, et pas su avoir les réponses. Quand la question posée est «quel type de matériel peut supporter Word 6 ?», la réponse est «un 386 avec 4 Mo». La question aurait dû être : «l'utilisateur normal, moyen, l'utilisateur de Word 2, peut-il utiliser Word 6 dans les mêmes conditions de confort ?». A la deuxième question, il y a eu une forme de comportement terroriste d'IS1 et du Palmié. A la question «qu'est ce qu'apporte Word 6 ?», on a eu des réponses dilatoires, il y aura des fiches techniques, etc..., rien de tangible. On ne l'a pas réalisé tout de suite."

. Un quatrième enjeu porte sur l'accompagnement du passage, et la "communication" mise en place

Le discours de nos interlocuteurs "acteurs de la décision" sur ce thème de l'accompagnement du passage à Word 6 n'est pas très contradictoire, et **tous regrettent l'insuffisance de la communication élaborée par l'administration centrale en direction des services déconcentrés.**

Selon eux, le fait que la décision soit apparue dans un premier temps à dominante technique a conduit les membres du réseau informatique à n'argumenter que sur cet aspect, oubliant les impacts organisationnels de la décision :

"J'ai le sentiment d'un manque de communication, au niveau des informations que IS1 a pu diffuser vers les services. Le problème, c'est qu'on doit vendre nos décisions aux services. Or une fois les rapports techniques faits, il n'y a pas eu unicité de la promotion de cette information. [...] J'ai l'impression qu'il y a un zéro pointé au niveau communication. C'était un rapport technique mis sur le

CIS, pas un rapport stratégique. Il n'y avait pas d'argumentaire sur l'intérêt de Word 6, sur la mise en place."

Ainsi, l'analyse des intérêts du logiciel, du point de vue de l'utilisateur et non pas de l'informaticien, aurait méritée d'être plus développée :

"Il faut utiliser les atouts des nouvelles versions, notamment les assistants. On n'optimise pas l'utilisation des produits. Le passage à Word 6 est vécu comme chiant parce que les gens ne voient pas les atouts de l'outil, qui ne sont pas vraiment analysés. On ne regarde pas le terrain, on se prive des apports des constructeurs. Les expériences conduites à l'étranger, on ne les utilise pas."

La décision aurait également, selon certains, mérité la budgétisation d'une campagne "publicitaire" pour la promouvoir :

"Le passage a été assez discret. On aurait dû faire une campagne de communication, bien sensibiliser quant à l'intérêt de passer à Word 6. Si c'est une simple amélioration alors qu'on a une utilisation peu fréquente, ça motive moins. Pour Windows Word Excel, on avait fait pas mal de tapage, on y avait beaucoup travaillé. Il faut que la communication représente 10% du coût complet de l'opération."

Enfin, cette "meilleure communication" sur les enjeux de l'adoption de Word 6 aurait permis aux responsables de cellule informatique des services déconcentrés d'être mieux armés pour répondre aux diverses demandes, voire pressions, qu'ils reçoivent en interne :

"Ce qui a manqué dans l'accompagnement de Word 6, ce sont des informations sur l'arrivée et le pourquoi. Il faudrait pouvoir donner des arguments forts pour expliquer pourquoi on fait ou ne fait pas ce choix là, pourquoi on retarde le produit. Sur Word 6 et Excel 5, ça n'a pas été fait. Les services ont de fortes pressions de la part des utilisateurs. Si l'un a Word 6, l'autre va dire «pourquoi il l'a et pas moi, je le veux aussi». Il faut donner des arguments aux cellules. Les services comprendraient très bien si on disait on ne prend pas, parce que... Ça n'empêcherait pas la pression, mais ils sauraient mieux la contrer."

Ce consensus sur "l'insuffisance de la communication", tout comme plus haut l'argument de la méconnaissance des "besoins des utilisateurs", témoignent à notre sens en partie d'un mécanisme de fuite dans l'imaginaire, vers **une résolution fictive des "conflits" entre administration centrale et services déconcentrés**. Cette remarque ne signifie pas qu'une explicitation des enjeux n'est pas utile et qu'elle ne doit pas être mise en

oeuvre. Elle vise seulement à rappeler que le recours à l'argument du manque de communication est aussi **une façon d'externaliser la question stratégique des différences d'intérêts entre les groupes d'acteurs au sein d'une organisation, en la réduisant à une question de "bonne" ou "mauvaise compréhension"**. En effet, l'argument de la communication postule implicitement qu'une "bonne communication" suffit à faire accepter une décision, ce qui est une façon de nier que "l'autre" - ici les services déconcentrés - peut avoir d'autres intérêts, tout aussi légitimes, à défendre une décision différente ou contraire.

. Enfin, un cinquième enjeu est celui de l'évaluation de la "légitimité" de l'action d'IS

Ce dernier enjeu concerne le débat sur ce qu'il est légitime ou non d'imposer ou de refuser aux services. Sur ce point, une partie des interviewés, plutôt parmi ceux qui sont en charge de la défense des intérêts des services face aux "techniciens", s'élève contre le **"pouvoir des techniciens"** qui imposent leurs choix :

"Aujourd'hui, les réseaux techniques dans les changements de logiciels ont trop de poids. Il faut qu'IS prenne ses responsabilités. On n'est pas assez forts, surtout pour dire non. (...) Les réseaux techniques sont là pour nous donner les éléments qu'on leur demande. Et après, on décide. Mais il ne faut pas que la décision nous soit imposée."

Ces interlocuteurs se font les porte-parole des contraintes des services, lesquels subissent actuellement de fortes restrictions budgétaires. Certains interlocuteurs sont "choqués" qu'IS "force" les DDE à des dépenses informatiques dont le gain attendu est faible, dans un contexte de baisse des crédits :

"Ce qui me frappe aujourd'hui, c'est que les moyens de fonctionnement ont baissé, et qu'on ne peut plus lancer de projets informatiques non stratégiques sans se poser la question de l'opportunité. Passer de Word 2 à Word 6 coûte de l'argent en moyens, en formation, en micros. Le gain attendu ou constaté avait-il été mis en cohérence avec les moyens que les services avaient ? Moi je pense que la réponse est non. Dans les comptes-rendus la question n'apparaît pas. Moi ça ne me gêne pas qu'une DDE décide de passer à Windows 95. Ce qui me gêne, c'est qu'on la force à consacrer des moyens, alors qu'ils ont peut-être d'autres chats à fouetter."

Ainsi les "techniciens" n'auraient pas le sens de la mesure, et ne se rendraient pas compte de la "pression" qu'IS fait peser sur les services déconcentrés :

"Les réseaux techniques ne cherchent qu'à convaincre qu'on prenne tout ce qu'il y a de nouveau. Il n'ont pas la notion d'équilibre, ce n'est pas leur problème.(...) On n'a pas assez conscience de la pression qu'on met. Les crédits baissent de 10% par an, et ils [les services] ont des dépenses incompressibles. Ils attaquent des domaines difficiles, comme la question des véhicules de services, et nous on arrive «il faut que vous fassiez le maximum pour l'informatique» !".

Selon cette interprétation, ce n'est donc pas Word 6 en tant que tel que les services auraient rejeté, mais la nécessité d'engager des investissements supplémentaires dans un contexte économique difficile. Word 6 apparaît en quelque sorte comme "la goutte d'eau qui fait déborder le vase" :

"Ce qui paraissait en DDE incohérent, c'est le passage en Word 6 alors que les budgets diminuent. Ce n'est pas le logiciel qui leur a fait peur, mais ce que ça entendait en terme de formation, et essentiellement pour le parc. Il y a une débauche matérielle pour l'utilisation."

"Il y a beaucoup de décisions qui ne créent pas l'effervescence dans les services. Je pense que c'est un moment où les gens devaient réagir, à cause de la pression qu'on met sur l'informatique. Aujourd'hui, on a un ratio, on leur dit «pour assurer la pérennité d'un parc informatique, c'est 7 000 F par poste par an». C'est le ratio tueur. On arrive, on dit «200 micros x 7000 F = 1,4 million, vous avez 900 000 F, dans trois ans, avec toutes les évolutions, vous n'aurez un parc utilisable que pour une partie»."

"C'est traumatisant [les changements logiciels], car les moyens au niveau de l'informatique diminuent. On a des statistiques fiables aujourd'hui qu'on n'avait pas. Le budget informatique des services déconcentrés a augmenté jusqu'en 93. En 94 il a baissé, baisse qui s'accroît en 95. En 92-93, le budget informatique des services était suffisant pour augmenter le parc. 94, c'était juste pour le maintien. 95 n'est pas suffisant, même pour le maintien. Est-il envisageable dans ces conditions de dépenser 25 millions pour un logiciel dont on pouvait se passer ?"

La réponse du "réseau technique" est de prendre l'argument inverse, à savoir **"de quel droit refuserait-on un outil à des personnes qui le demandent et à qui il est utile ?"**.

"L'argument on n'en a pas besoin, c'est un très bon argument, mais qui n'est pas vrai pour tout le monde. Nous, en interne, certains sont passés et ne vont pas revenir en arrière. Les développeurs ont des besoins techniques. Ça renvoie au problème de décider pour les autres ce dont ils ont besoin ou pas besoin."

Outre les besoins techniques des développeurs, un autre argument avancé pour justifier de l'utilité de la nouvelle version est celui **des échanges du Ministère avec ses partenaires extérieurs**, dont la plupart ont ou vont incessamment adopter Word 6. Un interviewé cite par exemple *"l'informatisation de l'information routière"* (Bison Futé), pour laquelle le Ministère *"est contraint par des partenaires externes"* du fait de projets

européens, qui représente selon lui un cas *"d'enjeu fort en terme d'impact économique"*, même s'il ne touche que très peu d'agents en France. Cet argument relatif aux besoins d'échanger est toutefois lui-même sujet à débat. En effet, d'autres interlocuteurs pensent aujourd'hui que ce facteur "échanges" a été survalorisé. A l'inverse du dessin assisté par ordinateur (DAO), pour lequel *"le protocole d'échanges est plus important"*, car *"les contacts avec l'extérieur sont plus forts"*, ils estiment que pour Word, les échanges ne sont finalement pas si nombreux. De plus, le Ministère n'a pas forcément à se préoccuper de ses partenaires, dans la mesure où c'est lui le *"donneur d'ordre"*. Enfin, les échanges ne doivent pas poser de problème, puisque Word 2 est déjà un format plus courant que Smart :

"Les relations avec l'extérieur ne sont pas décisives. Les DDE ne sont pas des clients, ce sont des demandeurs. On avait le logiciel Smart avant, que personne n'avait, il n'y a jamais eu de problème. Donc ce n'est pas aujourd'hui avec Word 2 qu'il y aura des problèmes."

Finalement, la question des besoins et de l'utilité, qui est soulevée ici, renvoie effectivement à **l'hétérogénéité des "demandes" des services**, vu l'hétérogénéité de leur population et de leurs activités. La difficulté consiste à définir une norme commune dans un contexte de diversité, alors même qu'une partie des acteurs ou des groupes d'acteurs font pression en faveur de la nouveauté :

"Il y a de toute façon des services qui nous interrogent : «comment ça se fait qu'on ait pas encore tel logiciel»."

3. UNE SITUATION AUJOURD'HUI PLUS APAISÉE

Finalement, si les conflits ont pu être assez forts à un moment donné, la situation aujourd'hui est plus apaisée. La décision de recommander Word 6, même si elle a provoqué d'après les interviewés des réactions parfois vives, ne semble pas avoir de conséquences négatives manifestes. Aujourd'hui, trois constats établis par les interviewés contribuent à l'apaisement de la situation.

. Toute décision provoque forcément de l'insatisfaction chez une partie des "récepteurs". La réaction des services déconcentrés est à relativiser, car **l'opposition entre central et local est d'ordre structurel**. La relation entre l'administration centrale et le "terrain" est "par nature" antagoniste :

"Il est de bon ton dans les services déconcentrés de réagir à chaque fois que l'administration centrale recommande quelque chose."

"On sédimente les réactions. Je n'ai pas l'impression que le passage à Word 6 ait été un drame. Le mécontentement est exagéré par rapport aux difficultés rencontrées. Mais c'est un jeu un peu normal. A l'Équipement, on est régi par le schéma directeur et l'organisation centrale. Sur le terrain, les gens ont des réactions variées selon que vous voulez être positif ou négatif. La même recommandation va être un cadre rassurant, ou un carcan, selon l'intention. Les services déconcentrés se sentent contraints, il y a les budgets de fonctionnement qui diminuent, et une certaine grogne : «le budget baisse et on nous impose des contraintes». C'est un climat qui est le jeu naturel entre un état major et le terrain. Le mécontentement est presque de nature institutionnelle. [Critiquer l'administration centrale], c'est presque un sport national."

"Il y a un double discours complet de la part des services déconcentrés. Si on dit on ne passera pas, la réaction va être «on ne peut pas ne pas passer», et si on dit on passe, c'est alors «on n'a pas que ça à faire»."

Qu'une décision provoque des mécontentements chez certains ne constitue pas un argument pour ne pas évoluer : *"Il y a un risque à tout processus de changement, d'accord. Mais ce n'est pas une raison de ne pas changer"*.

. La décision, malgré tout, n'occasionne pas de regret chez ceux qui l'ont prise. Nous avons vu qu'elle a eu le mérite de **fixer un cadre pour la migration**, et qu'elle a permis à **IS d'assurer son rôle de définition de la politique informatique commune**, sans se faire "doubler" par le bureau informatique de l'administration centrale.

. Enfin, plusieurs interviewés pensent que "si c'était à refaire", **la décision serait identique**, même si elle serait probablement **mieux expliquée** :

"On a sous-estimé à l'époque l'impact sur l'organisation des services. Mais si on se plaçait un an en arrière, je pense qu'on reprendrait la même décision. L'analyse d'IS1 était bonne, et les réactions de IS2 étaient bonnes également. Mais je pense qu'on n'a pas assez travaillé sur les mesures d'accompagnement. (...) On ferait une note dans la même tonalité, mais je pense qu'on la réécrirait. On ferait plus attention à la fois à la circulaire elle-même, et on ferait une plus grande information dans la revue Écran. On expliquerait notre position plus clairement. Peut-être on aurait décalé de six mois, mais ce n'est pas sûr."

"Aujourd'hui, je ne suis pas sûr que la décision aurait été différente, mais elle aurait été formalisée de façon différente. S'il y avait eu une prise de conscience au départ, et une bonne interrogation. Alors que la formalisation a été mauvaise, et la communication nulle."

Toutefois, la décision serait peut-être aussi **moins précipitée**, et l'obligation de se soumettre aux fournisseurs relativisée :

"Le contexte était «on n'a pas le choix». Or en fait on a le choix, au moins de faire les choses plus dans l'ordre, et de manière plus informative. Sur le terrain, tout le monde avait intégré la dimension que c'est les industriels qui font la loi. On a trop fait l'économie de l'étape préalable : «Word 2 à Word 6 ça veut dire quoi ?»."

"On pensait qu'on était obligé de passer. Aujourd'hui, on se sent moins dépendant des fournisseurs. Peut-être on penserait moins que c'est quasi obligatoire de passer. On se poserait la question «si on attend six mois de plus, quels sont les avantages, quels sont les inconvénients». Aujourd'hui, je suis toujours sûr qu'il faut passer, mais je pense qu'on a peut-être plus de temps."

D. LE PROCESSUS DE RECOMMANDATION DES LOGICIELS GENERAUX DU MINISTERE : REFLEXIONS ET SUGGESTIONS D'AMELIORATION

Après avoir analysé le processus de décision de la recommandation de Word 6, nous allons consacrer la dernière partie de ce chapitre aux réflexions que les acteurs de la décision émettent sur le processus de recommandation en général. Leurs remarques et suggestions à ce propos portent sur quatre thèmes : l'organisation des structures internes au Ministère, le processus de recommandation proprement dit, le rythme d'évolution des logiciels, et enfin Windows 95, prochain changement potentiel en matière d'outils généraux.

1. L'ORGANISATION DES STRUCTURES DU MINISTERE CHARGEES DE LA POLITIQUE INFORMATIQUE

a. L'organisation de la sous-direction IS : la bipolarité IS1 / IS2 entre opposition et osmose

Un premier thème abordé par nos interlocuteurs, lorsqu'ils tentent d'analyser le processus de recommandation des logiciels, est donc celui de l'organisation des structures du Ministère chargées de l'informatique. Leur réflexion les conduit à s'interroger essentiellement sur l'organisation de la sous-direction IS, et plus spécifiquement sur le bien-fondé de la répartition des rôles entre les deux bureaux IS1 et IS2.

Les représentants d'IS1 et d'IS2, nous l'avons vu, développent souvent **une argumentation opposée**, et chacun des groupes d'acteurs défend la légitimité de sa position. A propos de leur rôle respectif, nous avons vu par exemple que les interlocuteurs d'IS1 reprochent aux chargés de mission d'IS2 leur méconnaissance technique, et trouvent *"dommage"* que *"les représentants informatiques du Ministère"* ne s'intéressent pas à la technique, en se contentant de connaître *"un peu la bureautique standard"*, mais en acceptant de *"ne rien y connaître dès qu'on en sort un peu"*, comme par exemple sur *"les réseaux locaux, les télécommunications, la messagerie, etc..."*. En réponse à ce reproche, les représentants d'IS2 argumentent sur le fait qu'il est nécessaire de garder une distance critique pour prendre les décisions, et refusent de faire d'IS *"un Palmié bis pour tester les logiciels"*. Selon eux, les porte-parole des services déconcentrés ne doivent pas se laisser prendre au piège de l'attrait technique ; s'ils veulent défendre valablement les intérêts des DDE, *"il faut que ceux qui prennent les décisions ne testent pas le logiciel"*. Ainsi certains refusent d'utiliser l'informatique, *"en partie par provocation"*, pour résister à la pression et constituer *"la référence ultime"* face aux informaticiens, qui auraient selon eux tendance à penser que *"ceux qui ne sont pas capables d'utiliser la nouvelle version «x» sont des imbéciles"*. A leur tour, ils reprochent aux membres d'IS1 d'être trop exclusivement orientés sur la technique, et de n'avoir que *"peu conscience de l'impact de leurs décisions sur le fonctionnement des services"*. Ce à quoi IS1 répond sur l'injonction paradoxale qui lui est adressée, du fait de sa fonction de veille technologique et de la confusion qu'opèrent certains services entre étude et recommandation : *"A IS1, on est censé passer un tiers de notre temps à faire de la veille technologique ; ce qui veut dire d'être en avance de trois ans. Si on dit «dans trois ans» à des utilisateurs, ils vont essayer de le faire avant. Dire «on va regarder ce que vaut ce produit» équivaut pour certains de dire qu'on le prend. Jusqu'où faut-il qu'on dise à l'utilisateur ? Et qu'est-ce qu'on dit à IS2 ?"*

Cette **opposition** entre les deux groupes d'acteurs est **jugée nécessaire par certains de nos interlocuteurs**. Ils estiment que la tension entre les deux bureaux est **irréductible et positive** :

"Il y a IS1, qui est toujours à la pointe du progrès, et IS2 qui dit «attention, comment les services vont prendre ça». Il est sage qu'IS2 soit garant de cette

prise de conscience. IS1 ils sont très techniciens, ce sont des informaticiens pointus. De temps en temps, il y a à prendre et à laisser."

Cette tension est le signe du respect de l'équilibre entre les deux pôles d'intérêt du central et du local. D'ailleurs, les critères de recrutement des chargés de mission des deux bureaux contribuent de façon délibérée à la reproduction de cette organisation bipolaire :

"Entre IS1 et IS2, il faut forcément qu'il y ait une opposition. Sinon, les services ne seront jamais représentés. On est dans une culture «administration centrale», les services sont loin. A IS1, il n'y a que des gens qui ne savent pas ce qu'est un service déconcentré ; aucun n'a travaillé en DDE. A IS2, il n'y a que des gens qui viennent des services. Cette organisation, on l'affiche dans les fonctions, mais dans le recrutement on la renforce aussi. S'il n'y avait plus d'opposition, ça voudrait dire que l'un a pris le pas sur l'autre."

"Le plus grand danger pour IS2, ce serait qu'ils aillent recruter en dehors des services extérieurs. S'ils prennent des gens qui ne viennent pas des services déconcentrés, ils vont être complètement largués."

Certaines personnes estiment même, comme nous l'avons déjà évoqué, qu'IS2 ne prend pas encore suffisamment la mesure des utilisateurs "classiques", non informaticiens, et qu'il serait souhaitable que les chargés de mission développent davantage les contacts avec les décideurs des services déconcentrés. En ce sens, le bureau IS2 serait encore "trop technicien" :

"Ce que je leur reprocherais [aux membres d'IS2], c'est que quand ils vont sur le terrain, c'est un peu trop pour mettre à jour leurs fichiers : combien de micros, combien de projets engagés, etc.. Ils n'ont pas assez de remontées sur les problèmes que rencontrent les directions. Leurs relations sont trop uniquement avec les responsables informatiques. Ils devraient prendre rendez-vous avec le secrétaire général et le Directeur. [...] Il ne faut pas perdre l'objectif de vue : moderniser notre administration à travers l'outil informatique ; et non pas informatiser nos services, ça c'est facile ; si c'est pour avoir des scores sur le nombre de micros... "

D'autres interlocuteurs pensent au contraire que tout en gardant la spécificité des rôles de chaque groupe, **les décisions de la sous-direction IS gagneraient en pertinence s'il y avait un peu plus "d'osmose" entre les deux bureaux :**

"Il faut que IS1 reste un peu le technicien rêveur qui va de l'avant, et qu'IS2 reste pragmatique. Il faut les deux rôles, mais ce serait bien aussi qu'il y ait un peu d'osmose."

Ce lien permettrait d'éviter un phénomène de "flottement" dans l'information, qui s'est semble-t-il produit pour la recommandation de Word 6, où *"IS1 annonçait des choses et IS2 d'autres"*. L'osmose signifierait d'une part qu'IS2 s'implique davantage *"dans la phase amont de la décision"*, c'est-à-dire *"participe à l'élaboration des critères de la décision et à la pondération de ces différents critères"*, et d'autre part qu'IS1 s'implique davantage *"dans la phase aval"*, c'est-à-dire que *"les chargés de mission d'IS1 aillent dans les réunions régionales, pour avoir un contact avec les DDE"*.

Ce second souhait se heurte toutefois au problème des **contraintes économiques** auxquelles est soumise la sous-direction IS. Ainsi, la pratique selon laquelle les chargés de mission d'IS1 vont sur le terrain a existé pendant une période, mais elle était consommatrice de temps et d'argent. Aujourd'hui, *"l'enveloppe des frais de mission n'est pas élastique"* pour permettre ce type de pratique. Pour certains interlocuteurs, la restriction des budgets consacrés aux frais de déplacement remet en cause d'une façon plus générale le caractère réaliste des ambitions du Ministère en matière de politique informatique :

"Il faudrait une démarche régulière de contact [avec les DDE]. Plus ça va, plus je me demande si IS a les moyens de sa politique. Si on veut réussir à mettre en place une architecture informatique qui rend des services, ça suppose que les gens aillent sur le terrain. Or il n'y a pas un sou pour y aller. C'est pareil : on n'a pas un sou pour faire des câblages, alors qu'on dit que l'avenir c'est l'informatique communicante..."

Une troisième opinion est celle d'interlocuteurs qui ne remettent pas en cause la répartition des rôles entre IS1 et IS2, mais qui pensent que **la décision de changer de version devrait relever d'IS2** et non pas d'IS1 :

"IS2 connaît très bien le parc. Ils ont beaucoup d'informations, ou peuvent avoir toutes les informations. Ils savent animer un groupe de travail, ils savent animer un projet. Par contre, je pense que le projet est mal situé à IS1. Il devrait être à IS2. La décision devrait relever d'IS2."

Ils estiment en effet qu'un "pilotage" par IS2 permettrait d'améliorer l'accompagnement de la décision vers les services déconcentrés, puisque IS2 maîtriserait les éléments de la

décision qu'il a la charge de diffuser, et serait donc mieux à même de définir les messages, les cibles et les supports de la communication à mettre en place. Ils remarquent toutefois qu'une telle évolution, qui conduirait à décharger IS1 de la décision, demanderait "une décision forte" du sous-directeur d'IS.

Enfin, une dernière opinion quant à l'organisation de la sous-direction IS consiste à penser que la structuration en différents bureaux se fonde actuellement sur une distinction basée sur les types d'outils, alors qu'il serait plus pertinent de la fonder sur une **distinction basée sur les métiers** du Ministère :

"Il faut raisonner plus en terme de métiers, plus sur les nouveaux métiers que sur les produits eux-mêmes. A IS on n'a pas de chef de projet par rapport à une compétence du terrain, mais une approche outils : IS1 c'est les logiciels généraux, IS3 les applications nationales. Idem au niveau CETE. Il faudrait avoir une approche métier / terrain, plutôt qu'une approche outil."

b. Une concurrence IAC / IS inutile

Outre le thème de la répartition des rôles entre les bureaux IS1 et IS2, une autre remarque quant à la structure organisationnelle du Ministère pour l'informatique porte sur la coexistence du bureau IAC (dépendant de la DAFAG), chargé de l'animation de la politique informatique dans les directions de l'administration centrale, et de la sous-direction IS. Nous avons déjà noté une rivalité entre les deux structures, et certains interlocuteurs estiment qu'elles créent un "doublon" inutile :

"Je ne connais pas le processus qui a conduit à dire «pour communiquer il faudra Word 6 en juin 95». Sauf si l'équipe de IAC pour RITAC a eu besoin de Word 6, et que IS n'a pas su dire «attendez, nous on ne veut pas». [...] On supprime IAC ou IS. Mais il y a un seul organisme qui s'occupe de tout. Si on veut diminuer le nombre de services en administration centrale, en voilà un."

c. Quelle politique pour la formation ?

Enfin, une troisième remarque porte sur l'organisation de la formation, un interlocuteur s'interrogeant sur le bien-fondé du changement de politique en faveur d'une maîtrise d'ouvrage locale :

"La politique de maîtrise d'ouvrage locale crée des disparités entre les services. On met au point un outil pédagogique national, qui est porté par des prestataires locaux qui ont des démarches et des réponses différentes. Il n'y a pas

d'homogénéité des offres. Je m'interroge sur la pertinence de ce choix de politique de formation. Intellectuellement, c'est positif de responsabiliser les services. Mais à la limite, il faut développer des formations de chargés de projet en charge des changements de versions. Si on maintient une politique déconcentrée, il faut former nos agents ; ce qui amène encore du délai dans le dispositif."

Par ailleurs, la mise en oeuvre de la politique de formation se heurte également au problème des contraintes budgétaires, qui limitent les possibilités de contact des représentants de l'administration centrale avec le "terrain" :

"On a des contacts avec les CIFP, mais peu de contact terrain. Il y a des réunions d'échanges entre les formateurs internes [aux services déconcentrés] et les CIFP, c'est là qu'on découvre comment les actions sont développées, et les innovations. Mais aujourd'hui, on est limité dans nos frais de missions, et on ne peut plus se déplacer jusqu'en 96." [entretien réalisé mi-septembre 95]

2. LE PROCESSUS DE RECOMMANDATION

Outre la réflexion sur l'organisation des structures de décision pour les changements de logiciels généraux, les remarques de nos interlocuteurs portent sur le processus de recommandation proprement dit. Ils émettent un certain nombre de propositions d'actions qui seraient susceptibles de l'optimiser²⁰, qui peuvent être regroupées le long des quatre principales étapes de l'itinéraire de la recommandation : l'étude préalable à la décision ; la formalisation de la décision ; l'accompagnement de la recommandation ; la formation.

a. L'étude préalable à la décision

Une première suggestion est que la recommandation d'un logiciel général fasse **l'objet d'un "projet"**, avec par conséquent *"une conduite de projet"*. Ceci signifie que l'analyse préalable à la décision ne doit pas entrer, comme elle l'a fait pour Word 6, dans les tâches régulières et quotidiennes du chargé de mission, mais qu'elle doit constituer un projet défini, assigné à un *"maître d'ouvrage désigné"*, avec *"une commande claire"* du sous-directeur d'IS, un budget spécifique, *"un plan d'action"*, etc... Cette démarche permet, d'après les interlocuteurs qui la préconisent, de *"clarifier [le projet] au niveau de la forme"*. Elle oblige à formaliser un certain nombre d'étapes, (*"on liste les dysfonctionnements constatés, on répertorie les acteurs, on décrit les enjeux, on propose différents scénarios, ..."*), pour aboutir à la constitution d'un dossier que le sous-directeur peut *"signer en connaissance de cause"*.

Une seconde suggestion concerne l'étude d'opportunité proprement dite. Nous avons déjà vu que les interlocuteurs reprochent à l'étude réalisée pour Word 6 sa trop stricte limitation à l'univers des "techniciens de l'informatique", et le caractère trop superficiel de

²⁰ Une partie de ces propositions a déjà été exposée lors de l'analyse des enjeux spécifiques au passage à Word 6. Nous les rappelons ici pour les resituer dans l'ensemble des suggestions, mais sans les développer.

l'analyse financière. Certains interlocuteurs rappellent que l'analyse préalable doit mesurer **l'intérêt pour les utilisateurs**, et non pas l'intérêt technique en lui-même et pour lui seul :

"Les études d'impact des processus de décision sont souvent incomplètes. On analyse le choix technique avec toutes les comparaisons à la micro-seconde, les volumes, les temps d'accès,... C'est bien de se faire plaisir, mais là n'est pas le problème ! On trouverait un outil qui fasse accéder des cadres à l'informatique, qui permette une excellente relation des cadres avec leurs secrétaires, qu'ils arrivent à partager efficacement les archives, etc.. ça vaudrait le coup d'investir, 8 Mo ou plus. Le matériel ne serait pas un problème."

Les interviewés réitèrent le souhait que les changements de logiciels soient précédés d'une **"définition des besoins"** des utilisateurs. A ce propos, ils rappellent l'intérêt des sites pilotes, à condition que ceux-ci fassent intervenir des utilisateurs réellement "basiques" et non pas des personnes intéressées plus que la moyenne par l'informatique, ou alors que les résultats soient pondérés :

"Il y a tout un travail amont à faire pour remonter les expériences et les contraintes du terrain, en choisissant des sites pilotes."

"Je pense que la meilleure solution, c'est de financer des actions pilote dans un certain nombre de DDE, avec un croisement le plus complet des cibles : secrétaires, cadres, gestionnaires, La difficulté, c'est que les candidats volontaires sont toujours un peu des gens fanas. Si on a des chiffres quant à la formation, la vitesse de pénétration du logiciel, etc.. il faut un coefficient pondérateur ensuite."

Un interlocuteur propose aussi de créer un "club d'utilisateurs", et un autre d'utiliser comme "site d'essais" les directions de l'administration centrale :

"Il y a un club d'utilisateurs pour certaines applications nationales, animé par la maîtrise d'ouvrage. Pourquoi ne pas faire la même chose pour la bureautique ?"

"L'administration centrale est à la porte d'IS, c'est dommage de s'en priver. Pourquoi nous privons-nous toujours de la centrale comme site d'essais, alors qu'il y a 2000 micros à la centrale."

Certaines personnes insistent également sur la nécessité que l'étude d'opportunité ne se limite pas au projet envisagé (le changement de tel ou tel logiciel), mais qu'elle **resitue ce projet dans le contexte plus général du fonctionnement des services**, de façon à le

mettre en relation avec les autres domaines susceptibles d'évoluer, et à susciter ainsi une réflexion en termes de priorités.

Une analyse des besoins des utilisateurs est d'autant plus fondamentale, aux yeux de certains interviewés, que le changement de version d'un logiciel général, comme le passage à Word 6 par exemple, n'est pas suffisamment stratégique pour relever d'une politique de l'offre, à la différence d'une innovation comme le câblage par exemple. Cette remarque se fonde sur la distinction entre d'une part des évolutions non obligatoires, sans enjeux et sans retour sur investissement, qui ne représentent qu'une étape d'une évolution progressive plus générale, et qui doivent donc relever d'une politique de la "demande", et d'autre part des innovations qui sont incontournables et sources d'une plus-value à terme, et qui relèvent d'une politique de "l'offre" :

"Avant de se lancer dans un projet, on devrait définir les besoins. Et s'il n'y a pas de besoin, laisser tomber le projet. [N'y a-t-il pas un risque d'immobilisme dans cette démarche ? L'étude sur le câblage par exemple montre bien qu'on est dans une situation de diffusion de l'innovation par l'offre, et qu'il n'y a pas de demande...] Je fais une différence entre le câblage et Word 6. Le câblage, on sait que notre temps de réaction est extrêmement lent compte tenu de nos moyens. On est persuadé que dans dix ans, tous les services devront être câblés, c'est inéluctable, c'est la base de communication, du travail en commun, ça viendra. Puisqu'il faut qu'on s'y prépare, faisons une offre. Word 6, ce n'est qu'une étape. C'est une décision qu'on prend pour un an ou deux, sachant que derrière, il y a une autre version. La politique de l'offre a un intérêt si on sait qu'il s'agit de quelque chose d'incontournable, et que l'investissement qu'on va faire, on va le retrouver. Pour Word 6, on ne va pas retrouver l'investissement."

Enfin, la dernière suggestion à propos de cette première phase du processus de recommandation est que l'étude d'opportunité s'inscrive davantage **en synergie avec le développement des applications nationales**. Certains de nos interlocuteurs regrettent en effet le manque de coordination, même s'ils reconnaissent que celle-ci est difficile à créer :

"Le problème des changements de logiciels concerne aussi les développeurs. On a une approche simpliste de la politique de changement de version car on ne regarde que la version. Il n'y a pas de coordination avec les développeurs, et un déphasage : il n'y a pas forcément de recommandation d'IS sur tel ou tel produit contenu dans les applications, et par exemple une application peut utiliser Word 6 avant la recommandation du logiciel. Il existe une politique de domaine, mais c'est difficile qu'il y ait synergie. Un agent qui va développer telle application et

faire que l'application puisse interfacer avec une base de données sous Access, et avec telle autre chose, .. c'est difficile."

En conclusion de leur réflexion sur la démarche préalable à la recommandation d'un nouveau logiciel, plusieurs interviewés remarquent que finalement, la sous-direction IS ne s'avère pas capable de mettre en oeuvre en son sein même une démarche qu'elle préconise pourtant aux autres :

"On a une méthode pour la maîtrise d'ouvrage d'applications nationales : Keops, «ce que vous devez vous poser comme questions, etc...». C'est une méthode qui est applicable à tous les maîtres d'ouvrage, on ne les finance que s'ils appliquent Keops. Et nous on n'applique rien."

"On a pondu tout un corps de méthodes pour la conduite de projet, il faudrait les mettre en oeuvre. On est toujours très forts pour conseiller des méthodes aux autres, et moins bons pour les appliquer."

"A DPS, on dit aux autres comment mettre en place une démarche qualité, et on ne se l'approprie pas."

b. La formalisation de la décision

A cette phase du processus de recommandation, nos interlocuteurs suggèrent deux évolutions :

— d'une part de créer **un comité de pilotage de suivi du projet**, auquel participeraient des représentants d'IS, mais aussi de IAC et des services déconcentrés :

"La décision pourrait se faire avec un petit comité de pilotage, un groupe de travail avec IS, IAC et les services déconcentrés."

"De la concertation, de l'information, peuvent être des procédures souples, réactives. On peut associer deux ou trois cellules informatiques de DDE, on pourra dire «le terrain était là, il a pu s'exprimer, on a pu peser les avantages / inconvénients et ensemble on a décidé»."

— d'autre part de formaliser la décision en la **soumettant pour avis au comité directeur du domaine bureautique (CDBDA)** :

"La bureautique est de moins en moins technique, et de plus en plus stratégique. On a un comité directeur par domaine. On va faire en sorte qu'il ait plus de

pouvoir, on va présenter nos recommandations au comité directeur bureautique. On va appliquer ce processus à Windows 95, on présentera nos résultats auprès du CDBDA. Par contre, la décision restera d'IS. Pour moi, c'est différent que de signer une note sur son bureau. IS perd un peu de pouvoir, mais en même temps, c'est la logique de qualité."

c. L'accompagnement de la recommandation

Les suggestions des interviewés, à cette étape du processus, portent essentiellement sur la **nécessité d'informer et de communiquer en direction des services déconcentrés**. Les propositions ne sont pas très différentes des remarques qu'ils ont émises à propos du "manque de communication" qui a caractérisé le passage à Word 6. Ainsi ils soulignent la nécessité de définir une démarche structurée de diffusion et de communication :

"Il faut obliger chaque chef de projet à établir un plan de communication et de diffusion. Comment la liste de diffusion a-t-elle été décidée ? et validée ? La communication c'est pareil : qui doit-on informer, quel message, quel support ?"

Ils reviennent également sur l'intérêt de communiquer sous forme "de grands messages annuels", auprès des membres de l'encadrement et pas seulement des informaticiens, et sur la base d'un argumentaire pas uniquement technique mais stratégique :

"Une démarche où rien n'est préparé provoque la réaction des directeurs de dire «encore cette administration centrale qui ne prend pas en compte notre travail et nos contraintes». IS devrait se préparer avec les responsables des cellules informatiques, et faire passer l'information aux 4 x 25 [réunions de secrétaires généraux]. Il n'y a pas assez de communication au sens large. IS doit lancer des grands messages annuels, par exemple «on va passer à Windows 95, voilà ce qu'on a préparé, ...». IS doit communiquer sur ce que ça amène, les objectifs, les moyens logistiques pour y arriver, «ce qu'on attend de vous va être», etc..."

Ils insistent enfin sur la nécessité de communiquer, même si c'est pour informer d'un "non-passage", ou d'un report de la décision :

"Il faut que les choix de la centrale soient plus expliqués, pour qu'ils soient compris par tous. Si on dit «on décide de bloquer sur cette version pendant un an», il faut qu'on explique pourquoi on le fait, dans quel intérêt."

"Je ne vois pas comment un changement qui sera annoncé ne posera pas de problème. Il y aura forcément des problèmes. Mais je pense qu'il faut informer. On a le droit de dire qu'on a du mal, qu'on ne sait pas."

d. La formation

Enfin, le dernier ensemble de propositions émises par nos interlocuteurs ne concernent plus la recommandation du logiciel proprement dite, mais la mise en oeuvre de la démarche de formation qui accompagne un changement de version.

Tout d'abord, certains interviewés en charge de ces aspects de formation regrettent de n'être pas impliqués en amont de la décision de recommander une nouvelle version d'un logiciel général. Ils estiment que leur participation permettrait de mieux anticiper les impacts des changements sur les pratiques des utilisateurs :

"Les CIFP n'ont pas leur mot à dire [avant la recommandation]. Quand Windows 95 va sortir, on va encore cavalier pour sortir un outil, alors qu'on pourrait avoir un an pour réfléchir. Qu'est-ce que ça change dans les façons de travailler, qu'est ce que ça va induire dans les formations ? Là je suis sévère dans le système tel qu'il est pratiqué aujourd'hui. Microsoft mène une politique intelligente avec les versions bêta, ils cherchent à investir des sites utilisateurs avec les versions bêta, pour anticiper. [Dans le même ordre d'idées], l'objectif serait de créer des espèces de laboratoires de formation. Là il y a un barrage complet de la part d'IS, un frein à l'anticipation. IS mène une politique de l'autruche à ce niveau."

Ils reprochent à IS de ne pas voir d'enjeux dans la formation, et de les exclure des décisions, alors que pour leur part ils proposent d'intervenir plus en amont :

"On n'a pas de vision prospective. On est en train de regarder Word 7 et Windows 95. IS dit «ne vous occupez pas de ça». On a dit aux CIFP «ne vous mêlez pas de ce qui ne vous regarde pas». Ce n'est pas une solution. Le problème doit être introduit plus en avant, il faut être plus en amont des choix logiciels, pour faire une analyse des besoins. On a pour objectif d'optimiser les démarches de formation, de les inscrire dans un parcours. Mais les chefs de projet ISI sont des informaticiens, ils considèrent que la formation ne pose pas de problème, ils imaginent qu'il n'y a pas d'enjeu au niveau de la formation."

Une seconde remarque porte sur le contenu même de la démarche de formation. Les interviewés suggèrent que la formation soit pensée non pas par rapport à une version de logiciel, comme apprentissage de fonctionnalités, mais par rapport à **l'acquisition de compétences**, d'une "capacité à faire" :

"Il ne faut pas être à la botte d'un produit. On convient qu'à un moment donné, les gens doivent évoluer dans leurs compétences. L'objectif est de caler les projets par rapport à des dates butoirs. Il y a des choix qui amèneront un retard par rapport à certaines versions, par moment. Mais ce n'est pas important, si on raisonne en termes de compétences."

Pour cela, certains pensent qu'il serait souhaitable que la formation des utilisateurs soit assurée dans les services déconcentrés plutôt par la cellule formation que par la cellule informatique, dont les agents raisonnent trop à leurs yeux en termes de fonctionnalités :

"On est trop souvent avec les cellules informatiques pour organiser la formation : les informaticiens ont un raisonnement «je maîtrise les fonctions de l'outil», et pas «je sais faire un texte bien présenté, ou un tableau». Il faut arrêter d'être connecté à une version, et raisonner capacité à faire : les services disposent de personnes capables de faire un tableau, une mise en page, une mise en valeur d'un document."

La troisième suggestion relative à la formation porte enfin sur l'outil pédagogique. La réflexion de nos interlocuteurs touche à deux aspects :

— le contenu de l'outil : ils s'interrogent sur les moyens de *"concevoir un outil pédagogique sans être à la merci d'une version de logiciel"*. Ils souhaitent en effet arriver à *"alléger au maximum la référence à la version"*, pour des raisons à la fois pédagogiques (que l'utilisateur acquiert une capacité à faire) et pratiques (qu'eux-mêmes économisent du temps lors de la conception de la version suivante, en ayant des documents récupérables).

— la diffusion de l'outil : pour alléger la tâche que représente la diffusion des valises pédagogiques, certains interlocuteurs préconisent *"l'utilisation plus massive des CD Rom et des outils informatiques, [puisque] aujourd'hui, la majorité des DDE ont un CD Rom au moins"*. Ils constatent toutefois que pour le moment, les formateurs ont *"une réticence à utiliser l'informatique dans les formations"* et restent attachés à *"leurs celluloids"*.

3. LE RYTHME D'EVOLUTION DES LOGICIELS GENERAUX DU MINISTERE

L'analyse du processus de recommandation de Word 6 est l'occasion pour les interviewés "acteurs de la décision" de réfléchir également de manière plus générale à la possibilité de définir un rythme "pertinent" pour l'évolution des logiciels bureautiques. A ce propos, ils examinent la pertinence du concept de "pause technologique", et les marges d'autonomie que le Ministère peut avoir dans ses décisions par rapport à son environnement.

a. Une pause technologique est-elle réaliste, et souhaitable ?

Sur le thème de la pause technologique, les opinions des personnes rencontrées sont assez diverses, et s'organisent à nouveau **en partie en fonction de leur position dans l'organisation**. Quelques personnes, plutôt parmi celles qui ont la charge de représenter les services déconcentrés, se prononcent **en faveur de la définition de pauses**, en terme de principe tout au moins. Elles pensent qu'il n'y a "pas de risque" à sauter une version, et que le pas à franchir lors de l'adoption d'une nouvelle version est le même, que cette version succède immédiatement à la précédente ou qu'il y ait eu un saut ("*dans les deux cas il faut une formation, et du matériel différent*"). Elles arguent pour défendre l'idée de pause **le manque de crédit des services déconcentrés** pour financer les évolutions, et **le besoin de "stabilité" des agents** :

"Il y a un affolement sur le terrain face à l'évolution technologique, à la course à la puissance. Si on n'est pas capable de faire une pause, on n'a pas les budgets. Et les gens ont besoin de stabilité aussi."

"On a commencé à parler de Word 6 quand le passage à Word 2 n'était pas encore fini. Les services ont autre chose en tête que de faire de l'informatique à longueur de temps. Les services ont besoin de stabilité."

"Ce serait peut-être mieux accepté de définir des étapes de trois ou quatre ans, où on fiche la paix à tout le monde. Quand on a écrit ça [la circulaire de mai 94], Windows/Word/Excel datait de 92. On ne laissait pas le temps de souffler. Ce sont des étapes qu'on ne peut pas fixer vraiment, mais on peut définir le principe de l'étape."

Ces interlocuteurs estiment que le Ministère n'a "*pas les moyens de laisser le marché [le] gouverner*", et doit également résister à la pression des innovateurs ou des techniciens de l'informatique. Ceux-ci exercent à leur sens une sorte de "*terrorisme intellectuel*" à vouloir imposer les nouvelles versions, et il est nécessaire de les contraindre à "*respecter les règles communes*". Ils pensent également qu'IS doit prendre garde à ne pas trop

"charger la barque" dans ses exigences vis-à-vis des services déconcentrés, sous peine de **perdre un jour sa crédibilité** :

"J'ai rencontré un directeur, pour qui la priorité est l'informatique technique, qui m'a dit «de grâce, arrêtez vos recommandations sur la bureautique». [...] Ce qui peut être grave pour IS, c'est le changement de logiciel de trop. Le jour où une recommandation ne sera pas suivie par les services, on aura beaucoup de mal à reconstruire la confiance que les services accordent à IS."

Un second point de vue est celui des personnes qui pensent à l'inverse que le principe d'une pause technologique n'est **pas pertinent**. Deux ordres de raisons sont avancées pour défendre ce point de vue :

— L'argument de la **contrainte** : certains interlocuteurs estiment ainsi que *"c'est une utopie de vouloir faire des pauses technologiques"*, car du fait de la politique déconcentrée, l'administration centrale *"n'empêchera pas les DDE d'aller voir les nouveaux logiciels"*. Elles préconisent plutôt de *"banaliser le problème du changement de version"*, en profitant des technologies du multimédia pour intégrer la formation à l'outil dans l'outil lui-même.

— L'argument de **l'intérêt intrinsèque des nouvelles versions** : ainsi pour d'autres interlocuteurs, plutôt proches du réseau technique, le principe de la pause n'est pas pertinent parce qu'il conduit à se priver d'innovations qui peuvent être utiles. Plutôt que d'imposer un saut de version, ils proposent d'opter pour que chaque service évolue à son rythme, suivant ses besoins et ses souhaits :

"Je ne suis pas un fana de la pause technologique. S'il y a des services qui veulent avancer, il faut leur donner la possibilité d'avancer. Ceux qui ne veulent pas doivent pouvoir le faire aussi. Il y a une double situation à gérer : les gens qui sont en avance, et ceux qui le sont moins. Au niveau des échanges, on trouvera toujours une moulinette. Il ne faut peut-être pas se priver des apports d'une nouvelle version. Je trouve Word 6 plus satisfaisant, je ne reviendrais pas à Word 2. Et j'espère que Word 7 apportera aussi des avantages."

Cette proposition se heurte néanmoins à une difficulté, qui est celle de **l'assistance** : la coexistence de services déconcentrés "à plusieurs vitesses" du point de vue des logiciels utilisés complexifie de façon notable le travail des équipes techniques chargées de les appuyer. Celles-ci préfèrent intervenir de façon homogène sur la dernière version, sur laquelle elles ont déjà investi pour se former :

"C'est extrêmement difficile pour un point d'appui ou une équipe d'assistance de maintenir plusieurs versions. On est obligé d'être en avance sur les sites, de prendre la nouvelle version avant, de s'y investir, pour pouvoir répondre ensuite. Quand un service appelle sur une ancienne version, il n'est pas facile de se la remémorer. Pour nous, en tant qu'assistance technique, Word 6 c'est un meilleur choix."

Enfin un troisième point de vue, partagé par des interlocuteurs qui occupent des positions variées au sein du système d'action de la recommandation, consiste à ne pas affirmer une position de principe, mais à souligner **la nécessité de distinguer l'analyse suivant la nature des innovations en question**. Ainsi, si certaines évolutions sont obligatoires, car elles représentent des "sauts culturels" et consistent en de "nouveaux outils", il n'y aurait pas de risques en revanche à sauter une version qui se situe dans une même lignée de logiciels, comme c'est le cas pour Word 6, et probablement pour Word 7 :

"Sur le rythme de changement, ça dépend de quel logiciel on parle. On ne peut pas comparer des choses qui n'ont rien à voir. On ne peut pas mettre tout sur le même plan. Si on parle de Word 7, c'est la même chose que Word 6. Si on parle de Windows 95, ce n'est pas comparable. Word, il n'y a pas de risque si on saute une version, ou si on change de version quand elle est complètement stabilisée. On peut faire la conversion deux ans après la sortie. Si c'est Word 7 ou Excel 6, c'est clair qu'il est plus sage d'attendre. Et s'il n'y a pas Word 8, on prendra Word 7 dans deux ans. Il faut absolument avoir digéré le passage de Word 2 à Word 6."

"Il y a des sauts culturels auxquels il faut être vigilant. Mais si à l'intérieur d'une même culture on saute une ou deux versions, ça n'a pas d'importance. On saura remettre les wagons derrière. En terme budgétaire, on est obligé de faire des pauses."

Certains changements se présentent donc comme des **"passages obligés"**, parce qu'ils auront une influence déterminante sur la suite des évolutions. Selon un interviewé, c'est le cas par exemple des réseaux locaux, et dans une moindre mesure de Windows 95 :

"Il peut y avoir des technologies où il y ait des enjeux, mais pas pour Word 6. Par exemple le réseau local : si on dit aujourd'hui «non, le réseau local coûte cher, on ne le met pas en place», il y a les trois-quarts des potentialités de l'informatique qui s'arrêtent. C'est un point de passage fort, un aiguillage fort. A moindre échelle, dans le choix de Windows 95, il y a un critère qui est l'évolution du marché. Si demain on nous dit «l'ensemble des logiciels, des applications ou des cartes réseaux demanderont 32 bits», si on ne prend pas Windows 95, on sait que pendant trois ans on ne peut pas avoir de nouvelles applications. Il faut qu'on intègre ça dans notre choix".

b. Les "moyens de pression" du Ministère sur les éditeurs de logiciels

A propos du rythme de changement des versions, certaines personnes soulignent effectivement la faible autonomie du Ministère, et l'absence de choix réel, du fait de la

contrainte que fait peser l'évolution du marché. Il leur apparaît ainsi difficile de *"bloquer sur une version"*, puisqu'au bout d'un certain temps, *"elle n'est plus maintenue"* par l'éditeur de logiciel. La pause ne peut donc qu'être *"limitée dans le temps"*, même pour des nouvelles versions qui se situent dans une même lignée de produits, telles que les évolutions actuelles de Word ou d'Excel :

"Ça ne pose pas de problème de ne pas finir de passer tout en Word 6. Pour un poste qui n'a pas d'échange, Word 2 fonctionne. Mais ça ne peut pas fonctionner à terme, car Microsoft ne suivra pas Word 2 pendant des années."

"Résister à la pression des éditeurs", comme le préconisent certains, apparaît donc à d'autres interlocuteurs comme un vœu pieux. A propos du rythme d'évolution des logiciels, de nombreux interviewés citent l'exemple du logiciel de dessin assisté par ordinateur Autocad, pour lequel le Ministère a "sauté" une version, pour témoigner du caractère réaliste du concept de pause technologique :

"Pour l'informatique technique et scientifique, en DAO, on a décidé de ne pas passer à la version 13 d'Autocad. Les services ne poussaient pas. Les avantages de la version 13 d'Autocad étaient un peu comme ceux de Word 6, il n'y avait pas tellement de fonctionnalités supplémentaires, mais plutôt des intérêts au niveau de l'ergonomie et de l'aide en ligne. On envisage de passer directement de la version 12 à la version 14. On perd peu au regard des inconvénients associés."

"Le chargé de mission ITS a fait une circulaire «on reste sur la version 12 d'Autocad». Il a négocié avec le fournisseur pour que le prix du changement de version s'applique sur la prochaine version."

Le ministère de l'Équipement, dans cette prise de position, s'est associé semble-t-il à d'autres "grands comptes" : *"On a pris une position commune à plusieurs, EDF je crois, ou France Telecom, je ne sais plus, la SNCF et le METT pour récuser la version 13 d'Autocad"*. Aujourd'hui, certains interlocuteurs à IS sont assez satisfaits de cette décision, dans la mesure où elle permet de prouver, notamment aux services déconcentrés réticents aux changements, qu'IS "ne suit pas systématiquement les éditeurs".

Il semble néanmoins que la position du Ministère soit différente selon qu'il s'agit d'Autocad ou de Word, et que **sa marge de négociation avec Microsoft soit assez faible** :

"Au niveau d'Autocad oui, [on a des moyens de pression], parce qu'on pèse beaucoup, mais au niveau de Word non. Autocad, on a 2 ou 3 000 licences sur

10 000. Donc on peut avoir notre mot à dire. C'est très différent de par rapport à Microsoft, où on est obligé d'accepter ce qui sort."

Un interviewé fait remarquer qu'il est difficile de définir les conditions qui augmentent ou diminuent les marges de manoeuvre du Ministère pour négocier, et que chaque cas est particulier. Il est ainsi parfois plus facile de négocier si le Ministère *"n'est pas encore entré dans le giron"* de l'éditeur, s'il n'y pas encore de contrat. Mais parfois cela ne change rien, notamment lorsque le logiciel est imposé par une autre administration ; c'est ce qui s'est passé pour Sas, logiciel de traitement statistique de données utilisé par l'INSEE : *"Sas est le logiciel utilisé par l'INSEE ; l'INSEE a fait entrer ce logiciel dans toute l'administration. On n'avait aucun lien, mais ils ont un monopole de fait, car ce n'est pas eux qui vont nous obliger, mais l'INSEE"*.

Il fait remarquer aussi que les marges de manoeuvre dépendent non seulement des produits et des fournisseurs, mais également du contexte du marché au moment des négociations. Il donne en exemple le contexte du choix du logiciel de gestion de base de données pour le Ministère, qui mettait en jeu deux concurrents, Access (Microsoft) et Paradoxe (Borland) : c'était, durant l'été 1993, une période pendant laquelle *"il y avait une conjoncture favorable pour négocier avec Microsoft"*, car *"c'était en pleine guerre Microsoft / Borland"*.

En ce qui concerne les relations avec Microsoft, l'éditeur de logiciels a toutefois mis en place une structure de discussion, avec un *"panel"* d'une trentaine de clients internationaux qui participent à des réunions trimestrielles à Seattle, dont le ministère de l'Équipement fait partie (il est l'un des deux représentants des clients français). Selon certains interlocuteurs, cette structure ouvrirait ainsi un espace de discussion :

"Pour les nouvelles livraisons en Windows 95, il semblerait qu'il soit possible de négocier pour que Microsoft livre assez longtemps en 3.11."

Pour d'autres personnes en revanche, elle n'apparaît pas être une condition suffisante pour que le Ministère ait une influence sur le rythme de la sortie commerciale des nouvelles versions :

"Vis-à-vis des éditeurs de logiciels, sur la multiplicité des versions, notre influence est égale à zéro. La préoccupation financière de Microsoft passe avant sa préoccupation commerciale. Dans le cadre de la politique de rotation rapide des versions, on ne peut qu'essayer de limiter la casse. On ne peut que faire le dos rond si une version n'apporte pas grand chose, sachant que le dos rond ne peut pas durer longtemps."

Par ailleurs, Microsoft n'est pas la seule société en jeu, du fait qu'éditeurs et constructeurs s'allient pour inciter au renouvellement des matériels et logiciels. Il y a par exemple *"des alliances Microsoft avec HP [Hewlett Packard]"*, qui contraignent le Ministère à *"négocier avec tout un tas de gens qui ont intérêt à ce qu'[il] change de version ou de matériel"*.

L'expérience avec d'autres prestataires montrent enfin qu'une convention avec les constructeurs ou les éditeurs de logiciels ne suffit pas toujours à assurer le respect des droits du client :

"Des moyens de pression, normalement on en a. On a une convention qui gère tout ce qui est DOS, et une autre pour tout ce qui est UNIX. Dans la convention, il est stipulé par exemple sous quel DOS et sous quel Windows nous sommes. Mais malgré ça, pour DOS on a eu des machines livrées avec DOS 6 par les constructeurs [on est en DOS 5], alors qu'on avait dit que des machines avec DOS 6 ne seraient livrées qu'aux personnes qui en avaient explicitement besoin."

4. LA PROCHAINE EVOLUTION : WINDOWS 95 ?

Le dernier thème abordé par nos interlocuteurs à propos du processus de recommandation des logiciels généraux, la plupart du temps de façon spontanée, est celui du nouveau système d'exploitation de Microsoft, Windows 95. Ce nouveau système, commercialisé par Microsoft durant l'été 95, apparaît en effet constituer la prochaine évolution potentielle d'importance en matière d'outils informatiques généraux du Ministère.

a. Des opinions contrastées quant à l'intérêt intrinsèque de Windows 95

Sur le système lui-même et son intérêt intrinsèque, les avis des interviewés "acteurs de la décision" sont partagés. Certains y voient **des avantages**, notamment par rapport aux possibilités de nommer "en clair" les fichiers - condition du partage d'informations sur une architecture en réseau -, même s'ils disent ne pas connaître à l'heure actuelle les coûts qu'engendrerait la mise en place de Windows 95 dans les services déconcentrés :

"Windows 95, je trouve ça intéressant : l'ergonomie d'accès aux fichiers est nettement améliorée, puisqu'on peut nommer les fichiers sur 255 caractères. Pour les réseaux locaux, Windows 95 est intéressant dans une problématique de

partage de fichiers. Jusqu'à présent, l'informatique bureautique n'avait pas de valeur comme système d'information, notamment pour les informaticiens. Mais pour les utilisateurs, je crois que c'est important. Toutes les boîtes qui ont une forte mission d'étude, qui ont de la littérature grise, rapatrient les fichiers Word. Aujourd'hui, on insiste sur le cycle de vie d'un document bureautique : on distingue la production, la communication, et le partage, c'est-à-dire la possibilité pour n'importe qui d'accéder à de l'information d'intérêt général. Personnellement, je sais que Windows 95 m'apporterait beaucoup plus. Maintenant quels sont les coûts qu'il y a derrière, je ne sais pas. Personnellement ça m'intéresse. Plus globalement, pour le partage de documents, dans la logique bureautique partagée, il faut passer par là."

D'autres interviewés à l'opposé **ne voient pas l'intérêt de Windows 95 pour les services déconcentrés**, à partir d'un raisonnement en termes de "besoins" :

"Sur toutes les personnes que j'ai rencontrées, et sur les articles que j'ai lus, soit on dit «ça ne sert à rien», soit «il faut le prendre à tout prix». On est encore dans les querelles d'experts. Mon raisonnement basique est : «est-ce qu'on en a besoin ?». Je pense qu'aujourd'hui, on n'en a pas besoin. Quels sont les manques flagrants dans notre informatique qui nécessitent Windows 95, je n'en vois pas."

Enfin un troisième groupe de personnes estime n'avoir pas suffisamment d'éléments pour se prononcer, et souligne simplement **la nécessité d'engager une étude d'opportunité élaborée** avant une éventuelle recommandation, et de mettre en place une structure de concertation :

"Pour Windows 95, je n'ai pas d'a priori. Je demande une étude d'opportunité : qui est le maître d'ouvrage ? quelles sont les mesures d'accompagnement ? quel est le chiffrage ?"

"Sur Windows 95, je n'ai pas d'opinion qui permettrait d'arrêter un avis. Compte tenu des usages, et de ce qu'on lit dans la presse, j'aurais tendance à ne pas me précipiter. Windows 95 est gourmand en ressources. Il faut qu'on puisse faire une étude sérieuse. Il faut réfléchir, si on passe, qu'est ce que ça va changer. Il faut une structure de concertation, de façon à ce qu'il n'y ait pas que des opposants au moment de la décision."

Ces interlocuteurs remarquent en effet que Windows 95 représenterait une évolution de grande ampleur, aux impacts plus lourds pour les agents et les DDE que ceux du passage de Word 2 à Word 6 :

"Le changement Windows 95 va être plus dur, car le temps de travail individuel est plus long. Il faut écraser le disque dur, et donc verrouiller toutes les sauvegardes."

"Pour les services, l'impact financier et en formation est très lourd ; plus lourd que pour Word 6, là le concept est différent, c'est une autre façon de travailler, il va falloir qu'ils changent leurs habitudes."

b. Une démarche de prudence appréciée, mais dont l'effet reste incertain

A propos de la nécessité d'une démarche d'étude préalable à la recommandation éventuelle de Windows 95, la plupart des interlocuteurs mentionnent l'initiative d'IS1, qui a diffusé en juillet 95 **une circulaire au sujet de Windows 95**. Le bureau a en effet rédigé à destination des services un document²¹ donnant les grandes lignes des intentions d'IS relatives au nouveau système d'exploitation, dans lequel, selon un interlocuteur, IS explique *"qu'il est urgent d'attendre"*. Ils apprécient cet acte, qui est effectivement d'après ses initiateurs le produit direct de *"l'agitation"* qui a suivie la recommandation de Word 6 (*"la circulaire Windows 95 est directement issue du débat Word 6"*), et y voient **une première tentative positive de structurer la démarche de recommandation des logiciels** :

"On a eu la circulaire du sous-directeur, qui semble envisager une étude d'opportunité, pour décision du passage fin 96. Si cette circulaire est appliquée, on aura déjà progressé."

"Sur Windows 95, ce qui est mis en oeuvre par IS1 me semble une démarche adaptée. On a l'air de prendre les choses de façon plus ordonnée : - les besoins ; - les configurations nécessaires ; - les formations nécessaires ; - vérifier le bon fonctionnement des applications."

"Sur Windows 95, il y a eu une première lettre d'IS, en juillet, qui était très claire, très précise. «Voilà, Windows 95 est annoncé. Pour le Ministère, l'option sera arrêtée quand on aura fait le point sur : l'aspect financier, l'aspect formation, et l'aspect est-ce que nos applications nationales tourneront encore sous Windows 95. Si les applications de base, la comptabilité, le suivi des routes et des marchés, etc.. ne tournent pas sur Windows 95, on retardera». La lettre a bien pesé les points à prendre en compte, pour voir ce que nous apporterait Windows 95 par rapport à ce qu'on a."

²¹ Joint en annexe.

Ceci n'empêche toutefois pas les interlocuteurs, tout en appréciant la démarche, de **rester sceptiques quant à ses résultats**. Certains soulignent tout d'abord la difficulté, comme pour Word 6, à ce que les différents acteurs concernés s'accordent sur l'évaluation des critères techniques liés à Windows 95 :

"Windows 95 donne un exemple du problème des valeurs à accorder aux différents critères pour l'évaluation. Les échos sont différents selon les sources : pour le Palmié, Windows 95 tourne sur un 486 - 8 Mo, mais nécessite une formation ; pour ISI, un grand écran est nécessaire ; pour une DDE, il faut 16 Mo."

Ainsi, nous constatons à nouveau avec Windows 95 que **même les aspects qui pourraient paraître les plus "objectifs", donnent lieu à des évaluations divergentes et sont l'objet d'enjeux entre les acteurs**.

Les autres interrogations portent sur les contraintes de l'environnement, qui poussent à l'adoption de l'innovation. Ces contraintes, nous les avons déjà repérées à propos de Word 6, ont pour source d'une part **les constructeurs et éditeurs de logiciels**, dont l'intérêt réside dans la rotation rapide des équipements, et d'autre part **les utilisateurs**, que ce soit les "innovateurs" en interne, ou en externe les partenaires déjà équipés.

Certains interviewés redoutent ainsi la "pression" du marché, et l'éventualité que les fournisseurs livrent d'office le nouveau matériel avec Windows 95 :

"La lettre d'IS était très claire, maintenant je ne souhaite qu'une chose, c'est que ce soit respecté ; et qu'on ne se fasse pas dévorer par la pression des constructeurs. Parce que l'analyse de tous ces éléments demande du temps, et est-ce qu'on aura ce temps à nous ? Il se pourrait que d'ici six mois, les machines soient livrées avec Windows 95, et nous on n'aura pas fini l'étude préalable. Les sites pilotes, ça ne se fait pas en une semaine. Il faut laisser au moins deux mois, puis il y a ensuite le temps d'analyse des éléments."

Ils s'interrogent également sur la capacité du Ministère à résister à la pression des "innovateurs", informaticiens et développeurs ou utilisateurs "fanatiques". Il semble que de nombreux responsables de cellules informatiques souhaitent avoir des démonstrations de Windows 95, pour pouvoir anticiper l'éventuelle recommandation, et qu'il soit difficile pour les membres du réseau technique de les leur refuser. Le témoignage d'un interviewé à ce sujet illustre bien ce mécanisme de "pression" du terrain :

"Voyant ce courrier [d'IS] sur Windows 95, je m'étais dit que je présenterais Windows 95 lors de la réunion régionale de début 96. Mais ils [les responsables des cellules informatiques des DDE] ont fait pression. Ils m'ont dit «ou tu montes une présentation à la prochaine réunion, ou on la fera faire à l'extérieur». Je me suis dit «il vaut mieux que je monte la présentation». Comme ça, je pourrais bien positionner les gardes fous, montrer qu'on ne pourra pas passer tant qu'il n'y aura pas d'analyse technique, par rapport aux applications nationales notamment. Plutôt que de les laisser se faire présenter Windows 95 par quelqu'un qui dira tout beau, et qui ne prendra pas en compte les questions du ministère. N'importe quelle société est en mesure de présenter le produit. Là, j'ai demandé à une société avec qui on travaille habituellement, je peux cibler sur les points forts à présenter, par exemple les apports du produit par rapport à Windows for Workgroups. Et lors de la présentation, je pourrais recadrer, pour analyser chez nous, comment ce nouveau concept va s'adapter à nos applications."

Nous retrouvons donc à propos de Windows 95 la tension que provoque toute hypothèse de changement, entre **deux objectifs contradictoires** :

— **l'objectif d'informer les cellules informatiques**, afin qu'elles puissent anticiper l'éventuelle mise en oeuvre de l'innovation dans leur service : les responsables informatiques doivent pouvoir se former et perfectionner leur connaissance du nouveau logiciel en amont des utilisateurs, ils doivent pouvoir prévoir et chiffrer l'impact du changement potentiel sur le matériel de la direction, ils doivent enfin pouvoir définir et programmer les formations des utilisateurs qui seraient éventuellement nécessaires.

— **l'objectif de parler "le moins possible" du changement potentiel à l'étude**, de présenter les produits le plus tard possible, pour ne pas provoquer d'attentes latentes ou de demandes explicites, et pour reculer l'engagement du mécanisme de "spirale" ou d'engrenage qui peut conduire les cellules informatiques à adopter l'innovation, quelle que soit la décision finale de l'administration centrale.

Dans la pratique, le report de Windows 95 engendrera probablement des réactions différenciées suivant les DDE. Pour le moment, IS a "*plutôt un écho de gens favorables au passage*", ce qui apparaît à certains "*un peu incohérent*", car ils ont l'impression que "*ce sont souvent les mêmes qui réagissent contre Word 6*". Il est probable, de l'avis de plusieurs interviewés, que certaines DDE se plient à la décision d'IS de différer pour le moment le changement de système, mais l'administration centrale n'empêchera pas ceux qui le veulent d'adopter Windows 95 :

"La circulaire va être accueillie avec scepticisme par ceux qui utilisent déjà Windows 95. Si la communication est claire, ça fera hésiter les plus raisonnables."

Je ne pense pas qu'il y aura beaucoup de DDE qui commenceront à installer Windows 95 en septembre."

5. VERS UNE AMELIORATION DU PROCESSUS DE RECOMMANDATION

Soulignons pour conclure ce chapitre consacré au processus de décision de la recommandation des logiciels, que l'expérience de Word 6, qualifiée "d'échec" par certains "acteurs de la décision", a conduit IS à d'ores et déjà mettre en oeuvre un certain nombre d'actions pour optimiser le processus de recommandation des logiciels généraux.

D'une part, nous l'avons déjà vu, IS a *"amélioré son accompagnement"* suite à la réaction des services déconcentrés, en tentant de mieux expliciter les enjeux liés à la recommandation de Word 6 :

"Le soufflet du passage à Word 6 nous a conduit à un effort sur l'accompagnement. C'est une façon aussi de montrer qu'on se soucie du problème."

D'autre part, une démarche de *"formalisation des circuits de signature"* au sein de la sous-direction IS est en cours, de façon à ce que *"l'ensemble des circulaires adressées aux services soit visé par l'ensemble des chefs de bureau"*. L'objectif, même s'il n'est pas encore totalement atteint au moment de l'enquête, est, en mettant les documents dans des chemises sur lesquelles pourront être formalisés visas et paraphes, de *"faciliter les dialogues, [...], formaliser les désaccords et élucider les arguments"* relatifs aux décisions à prendre par IS.

Par ailleurs, l'actuelle étude de Windows 95 est l'occasion pour IS de mettre en pratique :

— d'une part, comme nous venons de le voir, une démarche d'information en direction des services déconcentrés ;

— d'autre part une procédure de consultation. Les conclusions de l'étude d'IS seront en effet soumises à un *"comité de directeurs externe"* (le comité directeur du domaine bureautique), qui *"prendra position"* avec la décision finale d'IS.

Enfin, une dernière conséquence de l'expérience de la recommandation de Word 6 est la décision d'engager la présente évaluation. A ce propos, si aucun interviewé parmi les "acteurs de la décision" n'a critiqué face à nous la démarche en elle-même, plusieurs ont toutefois regretté que la décision de l'engager n'ait relevé que d'IS2, sans concertation avec les autres bureaux d'IS :

"L'évaluation a été décidée par IS2 sans même nous en parler, sans nous demander notre avis. On l'a appris après. On a forcément eu l'impression d'une volonté de mise en accusation de la part d'IS2."

"Chaque début d'année, il y a une journée de présentation des plans d'actions IS. Cette année, IS2 n'a pas présenté l'évaluation Word 6, donc quand même il y a une ambiance générale autour de ce problème qui n'est pas saine. On a tous été informés a posteriori sur cette évaluation. Je trouve regrettable que la question n'ait pas été abordée en journée d'information."

IS2 pour sa part se défend de ce fait, en affirmant avoir présenté le projet d'évaluation lors de la journée consacrée aux plans d'actions des différents bureaux, présentation qui n'aurait suscité "aucune réaction". Ce n'est que dans un second temps que les chargés de mission des autres bureaux auraient réagi (*"ils ont dit c'est un brûlot, IS2 veut régler ses comptes"*), puis une discussion aurait permis d'apaiser les tensions, en précisant que les objectifs de l'évaluation étaient de mettre à plat le processus de décision pour *"tirer des choses pour l'avenir"*, et non pas d'attaquer telle ou telle personne.

CHAPITRE II

**L'ADOPTION ET LA MISE EN OEUVRE DE WORD 6
PAR LES DIRECTIONS DE L'ADMINISTRATION CENTRALE
ET LES SERVICES DECONCENTRES**

L'enquête auprès des destinataires de Word 6, destinée à mesurer l'impact de la décision de recommander la nouvelle version pour les utilisateurs, s'est déroulée principalement dans trois DDE qui ont effectué le passage à Word 6 (nommées Bleue, Verte et Blanche), et de manière plus légère dans une DDE qui n'est pas passée à la nouvelle version, nommée Jaune. L'enquête a été également menée auprès de représentants (secrétaire général et/ou responsable de la cellule informatique) de quatre directions d'administration centrale, nommées Nord, Sud, Est et Ouest.

A. L'INFORMATIQUE DANS LES DIRECTIONS CENTRALES ET DEPARTEMENTALES

Pour les directions de l'administration centrale, c'est le bureau IAC de la DAFAG qui gère le parc informatique. IAC assure l'achat du matériel auprès des fournisseurs recommandés par IS, et dispose d'une structure de formation, l'ABC. Le bureau IAC attribue aux directions d'une part des enveloppes de fonctionnement pour les petites applications, les consommations, etc., calculées sur la base du nombre d'agents, avec un coefficient de pondération pour certaines fonctions (*"les statisticiens valent 2, les informaticiens valent 3"*) ; et d'autre part, pour les *"applications lourdes"*, des *"enveloppes dédiées"* à des projets précis qui sont proposés par la direction et intégrés dans son schéma directeur pour l'informatique. Au sein de chaque direction, c'est la cellule informatique qui assure l'installation et la maintenance du matériel et des logiciels, et l'assistance aux utilisateurs.

D'une manière générale, les interlocuteurs estiment que **les contraintes financières qui pèsent sur les directions de l'administration centrale pour l'informatique sont supportables, et moins fortes qu'en service déconcentré**. Les taux d'équipement sont élevés (entre 80 et 100%), et le renouvellement du parc est assuré à un rythme globalement satisfaisant, la majeure partie du parc étant constituée d'ordinateurs 486 :

"On a des contraintes budgétaires correctes, on peut y arriver. Le financement est géré par la DAFAG, qui nous attribue des sommes en fonction du nombre de personnes et de l'activité, et en fonction des programmes que l'on propose. En moyenne, on obtient à peu près ce qu'on demande. Parfois, il y a des annulations de crédits en cours d'année, ou encore c'est impossible d'avoir des crédits supplémentaires. Mais en général, ça va."

En revanche, certaines directions de l'administration centrale ont à faire face à un **manque de personnel chargé de l'informatique**. C'est le cas notamment de la Direction Nord, où en 1992 une partie de la direction comprenant la statistique a déménagé de l'Arche de la Défense à la tour Pascal, privant du même coup les services restés à l'Arche d'assistance informatique. La nouvelle cellule créée en 1992 pour l'Arche n'a pu comprendre que 3 personnes jusqu'en septembre 94, et 4 ensuite.

Pour les DDE, le budget informatique est inclus dans le budget de fonctionnement global de la direction, et c'est **au niveau de la DDE que se décide la répartition de l'affectation entre les différents domaines** (entretien des bâtiments, fournitures de bureau, véhicules, télécommunications, informatique...). Toutes les DDE visitées semblent affecter un pourcentage relativement conséquent de leur budget au domaine informatique. Elles ont intégré l'idée que la performance de leur outil informatique est un élément important de la modernisation de leur service, d'autant plus qu'elles souffrent d'un manque de personnel :

"Depuis quatre ans, on est dans un effort de modernisation, donc je ne peux pas ignorer l'informatique, et le parc de véhicules. Et nous bossons mieux. Il faut accompagner la modernisation avec du matériel."

"Si l'informatique est un frein, on ne peut plus jouer. Mais comme on est faible en hommes, si on n'a pas l'informatique, on ne peut plus jouer non plus."

Dans le contexte économique actuel, qui contraint à compresser les crédits de fonctionnement, **les différents domaines se trouvent toutefois en concurrence entre eux pour la répartition des budgets** :

"La concurrence principale dans la répartition des budgets, c'est avec les véhicules."

"Pour avoir quatre Word 6 la première année, on a été obligé de serrer la ceinture ailleurs. Les autres priorités, ce sont les investissements en matériels,

pour l'entretien routier, il faut faire évoluer les matériels. Il y a aussi des choses sensibles qui sont les astreintes et les frais de déplacement. Tous les ans, on a au mois dix jours à -10°C, et en moyenne vingt jours de sortie pour le verglas. Deux journées de neige coûtent 1 million au département, et 400 000 F à l'État. Il y a une part de loterie. Je ne peux pas prendre le risque de n'avoir plus un rond au mois d'octobre. (...) Il y a les coûts fixes d'entretien du matériel, les cars scolaires, l'éclairage et le chauffage. Je dois donner au moins en francs courant constants ce que je donne l'année d'avant. L'informatique passe en quatrième ou cinquième position, et le sera éternellement."

L'informatique peut être une **priorité d'investissement forte**. C'est le cas de la DDE Bleue, où l'objectif affiché du directeur depuis quatre ans est de combler l'important retard de sa direction dans ce domaine. L'informatique dans cette DDE se caractérise donc par un développement récent et accentué du parc de micro-ordinateurs :

"On avait un niveau d'informatisation extrêmement bas. On était à 2,8 agents par micro il y a quatre ans, aujourd'hui on est en-dessous de 2."

Pour rattraper le retard, tous les reliquats éventuels constatés sur les autres budgets sont affectés à l'équipement informatique :

"Pour le matériel, on fait le point fin novembre, on regarde où on a économisé, et on rebascule dans la micro. Il y a une volonté du DDE de rattraper le retard, il s'était rendu compte qu'on était les 85e sur 99 (du point de vue du ratio en équipement informatique)."

La contrepartie de cet équipement "tardif" est que le parc est en majeure partie constitué d'ordinateurs récents, des "486", sur lesquels la mise en place de Word 6 n'engendre pas de perturbations techniques notables.

Dans les autres DDE, l'équipement informatique semble avoir été **plus progressif**, et les efforts portent essentiellement sur la mise à niveau des "386" (ajout de barrette pour augmenter la mémoire de 4 Mo à 8 Mo), et/ou sur le renouvellement des matériels avec l'achat de "486" et des premiers "Pentium". A la DDE Blanche par exemple, nos interlocuteurs estiment avoir atteint le taux d'équipement optimum, et souhaitent aujourd'hui consacrer le budget au renouvellement périodique du matériel :

"Il n'est pas question d'acquisitions nouvelles. Le ratio nous semble correct. Il y a des micros qui ne sont pas utilisés tout le temps, dans certains services il y a des postes qu'on peut partager. Nous n'envisageons pas d'accroissement du parc, par

contre, le renouvellement des 286 et des 386. On tournera sur notre parc, et on va essayer de faire le renouvellement tous les quatre ou cinq ans."

Au sein de la DDE, c'est la cellule informatique qui assure la gestion du parc de micro-ordinateurs, sur la base des objectifs d'informatisation fixés par le plan informatique et bureautique de la direction (PIB). Cette fonction consiste à planifier les achats de matériel, et à assurer la maintenance des équipements (sur place pour les petits dépannages ou le diagnostic de la panne, puis en sous-traitant à des sociétés spécialisées). Le choix du matériel s'effectue en général sur la base des recommandations de DPS/IS. Les services déconcentrés restent toutefois libres de choisir d'autres fournisseurs, ce qu'ils font parfois s'ils le jugent plus pertinent :

"Au point de vue matériel, on a pris un peu de liberté par rapport aux recommandations. On a cinq fournisseurs recommandés, et un autre, qui fait des bons assemblages et moins chers. (...) Avant, on demandait les crédits directement au Ministère. Il pouvait baisser les crédits si on ne suivait pas les recommandations. Aujourd'hui, c'est nous qui gérons nos crédits. On fait ce qu'on pense être au mieux."

La cellule informatique de la DDE assure également l'assistance aux utilisateurs et parfois la formation, si celle-ci n'est pas prise en charge par une cellule formation ou par des correspondants bureautiques.

Dans les départements Vert et Bleu, la cellule informatique semble être suffisamment étoffée pour assurer les différentes tâches qui lui incombent, et **l'informatique n'apparaît pas poser de problème spécifique pour les utilisateurs rencontrés** :

"Le domaine informatique marche bien à la DDE. C'est un des domaines qui marchent le mieux."

Dans les deux autres DDE en revanche, **la cellule informatique souffre d'un manque de personnel.**

Dans le département Jaune, c'est, entre autres facteurs, le faible effectif de la cellule informatique qui a conduit la DDE à se donner un délai pour adopter Word 6.

Dans le département Blanc, la cellule, pas assez étoffée, ne peut que faire face à l'urgence, et n'a pas pu encore mettre en place un plan d'informatisation :

"On veut commencer à lancer un PIB. Aujourd'hui, on souffre d'un manque de définition de politique. Le DDE nous talonne, «on lance un PIB». Il a la volonté de moderniser. Mais il réalise que nous n'avons pas les moyens."

"Il n'y a que trois personnes à la cellule informatique, sans formateur. Ils sont un peu noyés, ils disent qu'ils sont «un petit peu les pompiers». (...) Le responsable de la cellule va partir six mois début janvier ; pendant ses congés, on va vivoter pendant six mois en informatique."

Le manque de personnel est d'autant plus sensible que la charge de la cellule va en s'accroissant :

"Ce n'est pas nous qui faisons la maintenance du parc, seulement les premiers dépannages. Mais on fait la maintenance des imprimantes, et on s'occupe des logiciels. On se répartit les différentes applications entre les trois personnes de la cellule informatique. On gère de plus en plus la téléphonie, les modems, les autocoms des subdivisions, du siège, les fax. On ne peut pas être pointu, on est obligé d'être polyvalent. On tourne souvent à deux. Et maintenant, on nous parle du câblage, il faut se tenir au courant."

Les logiciels de bureautique (traitement de texte et tableur) concernent dans les services de plus en plus de personnes. Dans la plupart des directions, la demande de micros et de logiciels bureautique semble avoir réellement "décollée" avec le passage de Smart à l'environnement Windows. Les interviewés n'ont pas de termes trop forts pour qualifier l'arrivée de Word 2 : **enthousiasme, explosion, voire révolution** :

"Quand on est passé de Smart à Word 2, quand les gens ont vu ce qu'ils pouvaient faire en Word 2, ça a été l'enthousiasme. Au fur et à mesure de l'installation des licences, on a fait de la formation. Au bout de quelques temps, il y a eu une demande très forte."

"Avec Windows, la demande a explosé, et il y a eu un budget alloué. Il y a deux ans il y avait 30 postes, et aujourd'hui 250. Aujourd'hui, le frein c'est le budget. La demande est un peu plus forte que celle qu'on peut satisfaire."

"De Smart à Word 2, ça a été une révolution. Il y a beaucoup de gens qui sont venus au traitement de texte à ce moment là, les chefs d'équipe notamment. Il faut dire qu'ils ont moins de personnes, ils sont un peu obligés de s'y mettre."

Certains directeurs encouragent d'ailleurs fortement cette évolution, et poussent effectivement les membres de l'encadrement supérieur à s'informatiser :

"Je pousse à l'utilisation de l'informatique. Les modes de faire de l'encadrement changent, il y a moins de personnel d'exécution, leur rôle est plus étoffé. Je suis persuadé que les gens de l'encadrement doivent être utilisateurs au premier degré. Je leur dis aujourd'hui vous utilisez un papier, un crayon et une gomme, l'ordinateur c'est la même chose. Ça passe petit à petit. Il y a des réunions où on saisit directement le compte rendu sur informatique. Mais au niveau des cadres, il y a du travail à faire encore. Au niveau en-dessous, de l'encadrement intermédiaire, il y a beaucoup d'utilisateurs. C'est au niveau des chefs de division que ce n'est pas encore très répandu."

Word concerne donc principalement les secrétariats, mais aussi par exemple de plus en plus les bureaux d'études, qui sont intéressés par un traitement de texte notamment pour le publipostage (pour leurs marchés) ou pour les documents liés à l'administration du droit des sols, et les membres de l'encadrement. Les utilisateurs de l'informatique sont de plus en plus nombreux, et un interlocuteur estime qu'aujourd'hui, *"tous veulent avoir Word et Excel sous la main"*.

B. LA DECISION D'ADOPTER WORD 6

1. DANS LES DIRECTIONS DE L'ADMINISTRATION CENTRALE

Une fois la décision prise par DPS/IS de recommander la nouvelle version de Word, les responsables des cellules informatiques des directions de l'administration centrale, qui avaient Word 6 mis à leur disposition sur le réseau informatique depuis début 94, ont discuté des modalités de passage au cours des réunions du GIBC. Le GIBC, -Groupe Informatique et Bureautique Central- est un groupe de travail qui réunit périodiquement les responsables informatiques des directions de l'administration centrale, ainsi qu'un responsable de IAC et un représentant de DPS/IS, avec pour objectif de coordonner la mise en oeuvre de la politique informatique au sein de l'administration centrale.

La question des modalités d'adoption des nouvelles versions de Word et Excel a fait semble-t-il l'objet d'une première discussion en cours de réunion du GIBC avant l'été 94, suite à la réception de la note de conjoncture de DPS/IS. D'après nos interlocuteurs, cette question a provoqué **un certain nombre de débats au sein du groupe**. Les débats ne semblent pas avoir porté sur la question du passage en lui-même, qui apparaissait comme

obligatoire. En effet, les termes de la note de conjoncture, qui comme nous l'avons vu laissaient planer un certain flou, ont été interprétés comme un passage imposé en juin 95 :

"Il y a eu une note du Ministère, informant de la décision du passage de Word 2 à Word 6, avec la date butoir de juin 95. La date était indicative, mais butoir quand même. (...) Selon la note du Ministère, le passage était impératif."

En revanche, les débats ont porté sur le **rythme de passage pertinent** :

"Parallèlement à l'arrivée de Word 6 sur le réseau pour les cellules informatiques, on a eu la note DPS/IS, en mai 94. Et on en a discuté en GIBC, on s'est dit «qu'est-ce qu'on fait». Il y avait un gros partage entre les personnes, certains étaient pour, d'autres contre. Il y avait un partage entre «il faut passer vite», et «il faut être plus prudent, faire durer le maximum»."

La question s'est ensuite reposée à la réunion suivante (vers octobre 94 semble-t-il). Il apparaissait aux membres du groupe de travail important de trouver un accord minimum sur le passage, notamment par rapport à l'organisation des formations, puisque l'ensemble des directions de l'administration centrale dispose d'une structure de formation unique, l'ABC (qui dépend de IAC). Un peu dans le même esprit que le groupe de travail d'IS lors de la décision de recommander la nouvelle version, la décision du GIBC a tenté de concilier la nécessité de donner un cadre, eu égard aux contraintes liées à la formation notamment, tout en gardant de la souplesse, en laissant les directions libres d'effectuer le passage comme elles l'entendaient, et à leur rythme :

"La décision a été : - on passe à Excel 5 de suite, et on arrête la formation Excel 4 fin décembre 94 ; - on maintient la formation à Word 2 tout en commençant Word 6, on prend une période de recouvrement au premier semestre 95 ; - au niveau de l'installation, chaque direction fait comme elle veut."

Suite à ce "cadrage" du GIBC, le débat sur le passage aux nouvelles versions de Word et Excel s'est donc déroulé de façon indépendante au sein de chacune des directions de l'administration centrale. Pour les quatre directions rencontrées, les débats semblent avoir été **d'intensité variable**. D'après nos interlocuteurs dans Directions Est et Ouest, la décision de passer à Word 6 et Excel 5 a engendré dans ces directions **quelques inquiétudes des cadres dirigeants, mais sans provoquer de réelle opposition** :

"Quand on a décidé de passer, on en a parlé avec le secrétaire général, et on a informé le directeur adjoint et les sous-directeurs. Certains sous-directeurs ont exprimé des craintes, ont sorti des arguments sur «à quoi ça sert, ce sont des

dépenses inutiles, il s'agit de répondre à nos besoins et pas d'avoir la dernière version». Mais ils étaient d'accord, ils nous ont seulement prévenus : «attention à ne pas changer trop souvent»."

"On a sorti un plan d'action sur les changements de logiciels : Word 6, Excel 5, RITAC 3, et sur l'augmentation du matériel. Le plan de mise en place de ces quatre opérations a été soumis au club bureautique, qui a dit OK, puis au Comité de Directeurs. Là, ils ont un peu râlé : «on rechange encore un peu plus, il y aura encore du temps perdu à se reformer». Ils ont émis des réserves, mais n'ont pas bloqué la décision."

La décision, dans les deux cas, a été entérinée par la direction, mais l'avis de nos interlocuteurs diverge quant à la pertinence de ce niveau d'arbitrage pour une décision de ce type, chacun percevant des enjeux différents dans le changement de version. Pour l'un, la décision pourrait relever strictement du comité de suivi informatique :

"On a présenté le plan d'action en comité de directeurs, à mon avis ce n'était pas indispensable. En comité de suivi [suivi et animation de schéma directeur informatique et bureautique], oui c'était logique, mais en comité de directeurs ..."

Pour l'autre au contraire, les conséquences d'un changement de version sont telles que la décision doit être validée par la direction :

"La décision ne relève pas que de notre niveau. Nous, nous devons examiner les conséquences techniques. Mais il faut faire entériner la décision par la direction, pour prévenir des conséquences du choix. Ce ne sont pas des minces affaires ces trucs là."

Dans les Directions Nord et Sud, la décision d'adopter les nouvelles versions semble en revanche avoir créé **un débat plus intense**, et soulevé **un assez fort mécontentement chez certains cadres**, qui estiment que les utilisateurs ne se servent pas des fonctionnalités des logiciels et donc qu'il n'y a pas de raison d'en changer :

"Le problème s'est vraiment posé [après le débat au sein du GIBC] quand on a abordé la question en Comité des Directeurs [interne à la Direction]. On a commencé à avoir des réactions virulentes. Comme quoi ça commençait à bien faire, que c'était une course en avant aux nouveautés en matière de logiciels, que c'était suicidaire ; qu'il fallait utiliser ce qui existe plutôt que d'embêter les gens avec des nouveautés, que les gens n'utilisent déjà pas les possibilités de Word 2."

Dans les deux directions, il y a des cadres favorables à l'adoption de Word 6 et d'autres défavorables, mais il semble difficile de schématiser les positions par rapport à des profils de personnes. Un de nos interlocuteurs estime toutefois que *"ce sont plutôt les gens qui utilisent moins l'informatique qui sont contre le passage"*. En tous les cas, ce sont **essentiellement les personnes opposées à la migration à Word 6 qui s'expriment** :

"Beaucoup de gens ne se sont pas exprimés, car ils ne se sentaient pas concernés. Mais ceux qui se sont exprimés sont ceux qui étaient contre le passage. Personne ne s'est exprimé pour défendre Word 6. Après, on a trouvé un sous-directeur qui était partant. Il avait fait une carrière informatique, il y voyait un intérêt à titre personnel."

A la Direction Nord comme à la Direction Sud, un des éléments qui apparaît être un enjeu dans le débat est celui des **échanges avec l'extérieur**. Mais paradoxalement, la question des échanges argumente dans les deux directions une **décision opposée** : dans un cas elle apparaît comme un argument en faveur du passage à Word 6, et dans l'autre comme un argument en faveur du maintien de Word 2 :

"Au sein de la Direction Nord, une sous-direction était favorable au passage, car elle a des échanges avec des bureaux du ministère des Affaires étrangères, qui étaient déjà en Word 6."

"Je me souviens que ce qui était mis en avant était les problèmes d'échanges. Certains disaient attention, on est déjà pas vraiment en retard par rapport à l'extérieur. Il y avait la crainte que Word 6 gêne les échanges. Par exemple les échanges au sein des projets européens avec nos partenaires étrangers. Au sein de la CEE, les échanges se faisaient en Word 2."

La question engendre d'autant plus d'incertitudes et de craintes qu'un certain flou règne quant aux possibilités techniques de passer d'une version à l'autre :

"A l'époque, DPS/IS n'était pas capable de nous dire quelles étaient les contraintes pour passer entre Word 2 et Word 6. (...) Il y a eu une incertitude pendant longtemps sur les conditions pour communiquer entre les deux versions."

A la Direction Nord, la cellule informatique elle-même ne défend pas vraiment l'adoption de la nouvelle version, vu son faible effectif pour faire face à la surcharge de travail que cela représenterait :

"Nous, notre équipe informatique est une petite équipe, pour accomplir l'assistance aux utilisateurs. Les utilisateurs ont des difficultés, ils appellent, l'équipe est vite débordée. Je pense qu'à la Direction Est par exemple, ça ne leur a pas posé de problème [parce qu'ils ont une équipe informatique conséquente] (...) La cellule bureautique n'était pas chaude, car ils ne sont que quatre, et il y avait une confrontation de dates avec le passage de RITAC 2 à RITAC 3. Et le directeur n'a pas voulu renforcer l'équipe."

A notre sens, le fait que la cellule informatique demande une création de poste ou un renforcement de son équipe pour pouvoir absorber la surcharge de travail liée à l'arrivée des nouvelles versions, explique peut-être que le "problème" soit remonté jusqu'au directeur, qui alors s'est élevé en personne contre le passage. En effet, la confrontation lors de la réunion du Schéma Directeur Informatique de l'Administration Centrale, dont nous avions déjà parlé les "acteurs de la décision", nous est confirmée par nos interlocuteurs "utilisateurs" au sein des directions de l'administration centrale, et le directeur de la Direction Nord semble être parmi ceux qui se sont opposés assez vivement à la décision de DPS/IS :

"Notre directeur est monté au créneau à titre personnel pour s'opposer à Word 6. Il ne souhaite pas d'informatique à titre personnel non plus. Il a protesté en disant qu'on en était à peine à sortir de Smart, avec la population de secrétaires."

Les arguments des personnes opposées au passage s'appuyaient sur le fait qu'il ne faut pas changer sans arrêt de version, qu'il faut prendre en compte les coûts en matière de formation, de mesures d'accompagnement, de matériel. Elles ont semble-t-il insisté sur le fait que *"les changements étaient présentés toujours de façon habile par les vendeurs"*, comme n'entraînant pas de coûts, *"alors qu'il y a des coûts indirects et des coûts humains"*. L'impression des directions était finalement que *"le Ministère se faisait embobiner par les fabricants"*, alors qu'il fallait se questionner sur la finalité de l'informatique, comme *"un outil ou une fin en soi"*.

Nous avons vu que la DAFAG estime avoir finalement "calmé" les réactions en adressant un document proposant une démarche pour le changement qui insistait sur le caractère progressif du basculement. Du côté des directions, il n'est pas sûr que ce soit ce document qui ait apaisé les choses, mais plutôt **un sentiment d'impuissance à faire valoir leur point de vue**, qui a conduit à une certaine **résignation** :

"Comme la DAFAG dit «les nouveaux postes ne seront équipés que comme ça», on ne peut rien dire. Et la DAFAG a dit «on ne forme plus à Word 2». Donc on a

*été obligé de passer à Word 6. Il y a eu une réunion de sous-directeurs et chefs de bureaux où on a entériné la décision."*²²

"Nous avons décidé d'indiquer lors du Comité des Directeurs de centrale que notre Direction était contre le passage à Word 6. Mais la DPS avait dit que de toute façon, on passerait à Word 6, que le format d'échange en juin 95 serait Word 6. L'avis des directeurs de centrale n'était que de pure forme. La DPS a répondu pour répondre, comme quoi on avait le choix, mais.... Il fallait bien qu'ils répondent. Mais DPS/IS était trop engagé. Le passage était une chose acquise, on n'a pas pu revenir en arrière. On a vu que la décision qui était prise nous contraindrait à sauter le pas un jour ou l'autre. On a compris qu'on avait une marge de manoeuvre, qu'on pouvait étaler, mais qu'il faudrait y arriver. On a réactualisé le schéma directeur, on a pris en compte le passage à Word 6."

Leur seule "consolation" repose sur la promesse qu'une telle décision sans concertation ne se reproduira pas :

"La DAFAG s'est engagée à ce que dans l'avenir, on ne change pas. Dans le compte rendu de la réunion, il y a une réserve «sauf s'il s'avérait que les gains étaient tels». Cette réserve du compte rendu, je ne me souviens pas l'avoir entendue... Mais on a compris que la fois d'après, on tiendrait compte de notre avis."

Une fois le constat fait de l'obligation de se plier à la décision de DPS/IS, les directions tentent à l'intérieur de leur propre structure de réassurer l'encadrement, en argumentant sur la souplesse du dispositif de basculement. Ce phénomène illustre bien le processus de décision descendant en cascade, avec **à chaque niveau hiérarchique** (entre IS et la DAFAG, puis entre la DAFAG et les directions, puis entre la direction et son encadrement intermédiaire) **la reproduction à la fois de l'imposition de la décision, et d'une stratégie de réassurance permettant l'acceptation de cette décision** :

"On a informé le comité de direction [interne] lors de la présentation du schéma directeur des trois années. On a rassuré les gens sur les possibilités de communiquer entre Word 2 et Word 6. On a recommandé de passer à terme, mais par sous-ensembles, et sur la base du volontariat des sous-directions ; en se permettant d'étaler, pour que chaque sous-direction soit autonome. Et on a insisté

²² Soulignons que IAC, pour sa part, estime que l'organisation de stages à Word 2 restait toujours possible, sur demande, et à condition d'un nombre de stagiaires suffisant. IAC aurait simplement proposé que les formations à Word 2 ne figurent plus au catalogue général des formations.

sur l'accompagnement, sur le fait qu'on complétait le passage à Word 6 avec de la formation. On a réussi à apaiser les craintes au niveau des sous-directeurs."

2. EN DDE

D'après un de nos informateurs d'une direction d'administration centrale, certaines DDE ont également réagi négativement à la décision de DPS/IS, sur les mêmes arguments que les directions centrales (un coût pour des bénéfices attendus incertains et peu perceptibles à l'heure actuelle) :

"Au Comité de Direction élargi [avec les DDE], j'ai eu le plaisir de voir que l'ensemble des DDE, et notamment des Bouches Maritimes, ont dit la même chose. Ce n'est donc pas un point de vue isolé d'administration centrale. D'autant que les centrales sont plus avancées que les services déconcentrés au niveau informatique. Les gens ne voyaient pas très bien ce qu'ils allaient gagner avec Word 6. Peut-être la messagerie : depuis Word 6, on peut envoyer directement sur la messagerie."

Au vu de nos entretiens dans les quatre DDE visitées, le bilan doit être largement nuancé, car l'enquête laisse apparaître **des situations contrastées quant à la décision d'adopter Word 6.**

a. Les modalités de la décision

A la DDE Bleue, quelques exemplaires de la nouvelle version ont tout d'abord été implantés fin 94 chez les formateurs, et, sur sa demande, au sein de l'équipe de direction. Puis la décision de passer à Word 6 de façon plus étendue a été prise au début de l'année 95, lors de l'arrivée des nouveaux matériels. Cette décision a été impulsée par le responsable de la cellule informatique, qui a recueilli l'accord par oral du secrétaire général et du directeur. La décision n'a pas été discutée en comité de pilotage du PIB, et n'a jamais été réellement formalisée, les acteurs décideurs n'en voyant pas réellement l'intérêt : *"Ça s'est fait entre nous. On aurait pu réunir le comité de pilotage du PIB. Mais pouh...! Dans le PIB, on a des fiches d'action établies, faites avec l'aide du CETE... Mais nous ne sommes pas très méthodiques. Toute cette dépense d'énergie est-elle vraiment très justifiée ?"*

A la DDE Verte, la décision a été prise préalablement à la recommandation écrite d'IS, et la diffusion de la nouvelle version et la formation ont démarré dès début 94. La décision,

là aussi impulsée par le responsable de la cellule informatique, a été validée par le comité de suivi du PIB, puis le secrétaire général a fait part de la décision en comité de direction.

A la DDE Blanche, la décision de passer à Word 6 a été prise à l'automne 94, suite à la réception de la note de conjoncture de DPS/IS. Elle a relevé essentiellement semble-t-il de la cellule informatique, qui a adressé une note aux agents sur le passage à la nouvelle version, leur indiquant comment faire pour transformer leurs documents. Suivant les personnes rencontrées, les discours sont contradictoires sur le fait de savoir si la décision a fait l'objet d'une discussion en comité de direction, les représentants de l'encadrement affirmant que oui, et ceux de la cellule informatique affirmant que non : *"Il n'y a pas eu de politique de passage de changement de logiciel. Il n'y a pas eu de discussion, on a fait comme on sentait. Il n'y a pas eu de décision formelle. Je pense qu'il aurait dû y avoir une décision de la direction."*

Enfin à la DDE Jaune, la décision de ne pas adopter la nouvelle version a été prise par la structure de réflexion et de suivi de l'informatisation de la DDE, puis a été validée par le comité de direction. Au sein de cette structure, c'est le sous-groupe ITS (informatique technique et scientifique) qui a décidé d'une pause technologique pour les logiciels de DAO (tout en continuant la mise à niveau des matériels). Cette prise de position a finalement gagné les autres sous-groupes, et notamment celui chargé de la bureautique, car les quelques personnes du groupe qui étaient favorables à la nouvelle version n'avaient semble-t-il *"pas d'arguments particuliers"*, et ont en cela *"aidé au non passage à Word 6"*. Le groupe a donc *"ignoré la note de DPS/IS"*, faisant prévaloir ses propres conclusions. D'après nos interlocuteurs dans cette DDE, *"la position de ne pas passer à Word 6 restera inchangée vraisemblablement jusqu'à la fin 1996"*.

Dans les trois DDE qui ont adopté la nouvelle version du logiciel de traitement de texte, le passage à Word 6 a donc été **plus ou moins débattu et formalisé**, et il a suscité parfois quelques craintes, voire des oppositions, de la part de certains chefs de cellule ou de responsables de formation notamment. Toutefois, **il ne semble pas y avoir eu d'obstacle majeur**, et nous avons plusieurs fois eu l'impression d'une décision prise sans réel état d'âme :

"[Comment avez-vous décidé de passer à Word 6 ?] On a appris que la Direction du Personnel disposait des licences pour Word 6, donc qu'on pouvait passer de Word 2 à Word 6... C'est aussi bête que ça. [C'était à quelle époque ?] Je ne me souviens pas..... Je me souviens qu'on n'était pas sur Word 2 depuis longtemps. On est passé tellement facilement que personne ne se souvient de quand c'était exactement. On est passé sans obstacle, sans aucun obstacle."

Cette "ambiance" du changement de version contraste avec les inquiétudes ressenties auprès des acteurs de la recommandation de Word 6 au sein de l'administration centrale.

La **note de conjoncture** par exemple, qui a fait l'objet de **tensions assez vives entre les bureaux d'IS, ne semble pas avoir eu, en elle-même, d'impact très marquant dans les DDE visitées**. Peu d'interlocuteurs l'évoquent spontanément, et lorsque nous les interrogeons, ils n'expriment pas d'opinions très critiques. Certains l'estiment "confuse" : *"On ne savait pas si c'était le cadre de communication, ou s'il fallait adopter Word 6"*, mais d'autres en parlent en termes neutres : *"Il y avait la note du Ministère qui donnait l'étalement au niveau des échanges entre DDE et Ministère. On savait qu'à partir du 1er juillet 95, le format d'échange était Word 6. On savait qu'au moins les postes qui faisaient des échanges avec le Ministère devaient être en Word 6"*, voire en termes positifs : *"La note du Ministère envisageait le basculement en juin/juillet. Le positif, c'est que c'est une lettre qui fixait un peu les idées, parce que déjà les gens commençaient à se poser des questions. Avec la lettre, on pouvait donner une date aux gens, dire «on passera vers mi-95»"*.

Certains de nos interlocuteurs semblent finalement ne pas voir beaucoup d'enjeux dans la décision de changer de version, et ils manifestent d'ailleurs leur étonnement face aux injonctions de prudence de DPS/IS et à la présente évaluation qui nous fait les rencontrer :

"Si une décision doit avoir pour conséquence une consommation de moyens importante, elle doit passer par le secrétaire général, et si elle doit avoir des conséquences sur le climat social, elle doit passer par le directeur. Là, [le chef de la cellule informatique] aurait pu prendre la décision tout seul. [Pourquoi l'a t-il fait remonter ?] Il avait vu toute la prose de la DP, «on ne passe pas comme ça», la directive du Ministère, c'était «attention ça mord». En voyant la note de DPS, et quand on vous voit arriver, on se dit que ça doit être explosif."

b. Les facteurs qui influencent la décision d'adopter ou non la nouvelle version

Lorsque nous analysons plus en détail les conditions de l'adoption de la nouvelle version dans chacune des DDE visitées, nous pouvons dégager un certain nombre de facteurs qui pèsent dans la décision. L'influence de ces facteurs n'est pas mécanique, mais est la résultante d'un jeu entre les différents éléments, pris dans le contexte spécifique de chaque DDE.

. Le parc informatique existant

L'impact de la décision d'implanter la nouvelle version de Word en terme de matériel (mise à niveau des ordinateurs par l'achat de barrettes de mémoire, renouvellement du parc avec des ordinateurs plus puissants) a **systématiquement été évoqué** par nos interlocuteurs, **sans toutefois qu'il apparaisse comme un élément de blocage absolu**.

En effet dans le département Jaune, ce n'est pas l'argument premier qui a pesé dans le refus d'adopter la nouvelle version, puisque le groupe de travail a décidé à la fois une pause technologique dans les logiciels et la poursuite de la mise à niveau du matériel. Même si le coût de la mise à niveau du matériel est chiffré par un de nos interlocuteurs comme "*de l'ordre de 18 millions de centimes*", il estime que ceci "*n'est pas un argument valable pour le non passage*".

Dans les départements Vert et Blanc, l'impact de Word 6 sur le matériel ne semble pas non plus avoir réellement fait l'objet d'un débat. Dans un cas, il semble que **le renouvellement du parc était de toute façon déjà prévu**, car il était nécessaire pour le fonctionnement de l'application nationale de comptabilité. La présence d'un matériel plus puissant aurait plutôt encouragé l'implantation de la nouvelle version :

"La mise en place de Cassiopee nécessitant du matériel plus performant, cela a été un élément supplémentaire pour implanter Word 6."

Dans l'autre cas, certains de nos interlocuteurs estiment aujourd'hui que cet aspect de l'impact sur le matériel n'avait pas été vu :

"On n'avait pas trop vu l'incidence sur les micros. On a dit Word 6, et ensuite on a vu les conséquences sur le parc. On avait un parc de 386, donc il a fallu renouveler."

Enfin dans le département Bleu, **le facteur "matériel" a plutôt joué comme un élément favorisant le passage**. La DDE, devant combler un retard en informatique, est en train de constituer son parc. Word 6 n'entraîne donc pas de conséquences en terme de renouvellement du matériel, puisqu'il a été prévu d'acheter des micros "486", indépendamment de Word 6 :

"Un bilan [financier] n'a pas été fait spécifiquement pour Word 6, car Word 6 ne mettait pas en péril notre mécanique informatique. L'effort il fallait le faire à ce moment de toute façon. Il y a eu conjonction entre l'effort sur le matériel et Word 6."

Ainsi dans la pratique, une fois le logiciel recommandé par IS, c'est l'arrivée des nouveaux micro-ordinateurs qui déclenche la mise en place de Word 6 à une échelle étendue au sein de la DDE :

"On a décidé ça [la mise en place de Word 6] un peu brutalement au début de l'année. Sur les crédits de l'année dernière, on a acheté vingt ordinateurs, qui sont arrivés en janvier 95. On s'est dit si on installe Word 2 et Excel 4, c'est une dizaine de disquettes, soit environ 2h30 x 20 postes, ce qui fait 50 heures, ce n'est pas négligeable ; sachant que quatre mois après on passerait en Word 6."

"A un moment on a dû recevoir un courrier de DPS. Puis le chef de la cellule informatique est venu me voir : «est-ce qu'on attend ou est-ce qu'on y va ?» On avait les 486 qui arrivaient. On s'est dit «pourquoi pas se lancer là dedans»."

. L'histoire de la DDE en matière de logiciels de traitement de texte

Lorsque l'on tente de replacer la décision d'opter pour Word 6 dans le contexte de l'histoire du service, il apparaît que **le passé en matière de logiciels de traitement de texte influence la décision**, et on peut repérer quelques **"événements historiques"** qui semblent avoir joué un rôle, dans un sens ou dans l'autre, dans la décision vis-à-vis de la nouvelle version.

Tout d'abord, deux des DDE visitées avaient décidé dans le passé de ne pas opter pour la deuxième version de Smart, l'estimant non performante et précaire :

"Quand Smart 2 est arrivé, je voyais que dans les couloirs la marche suivante allait être Word 2. Entre Smart 2 et Word 2 les délais étaient très courts, et comme je pensais que Smart n'était pas un bon outil, je ne l'ai jamais diffusé"

"Smart 2, je savais qu'il allait être abandonné, donc j'ai dit on ne le prend pas".

Or **le fait d'avoir "sauté" l'étape Smart 2 semble être un élément qui a facilité la décision en faveur de Word 6**, puisqu'il atténue l'éventuel impact négatif pour les utilisateurs d'une succession de changements rapprochée dans le temps :

"Il n'y a pas eu de passage de Smart 1 à Smart 2, donc il n'y avait pas de traumatisme chez les agents."

Le fait que Smart soit encore utilisé dans la DDE est un second élément qui pèse dans la décision, mais de manière contradictoire suivant **la perception de l'intensité des investissements** que les décideurs estiment avoir déjà entrepris **sur les précédentes versions**.

Ainsi, dans les départements Blanc et Vert, ce fait a été utilisé plutôt comme un argument en faveur de Word 6, suivant l'idée qu'il était plus économique que les nouveaux utilisateurs d'un traitement de texte sous Windows s'approprient directement la dernière version. Dans le département Blanc notamment, l'investissement sur Word 2 n'avait pas été systématique, et au moment de l'arrivée de Word 6, seul un tiers des postes avait Word 2, les autres étaient encore sous Smart 1 :

"On n'est jamais passé à Smart 2, et pas non plus à Word 2 pour tout le monde. Word 2, on a pris quelques licences, et on a diffusé sur les postes demandeurs : quelques secrétariats, principalement au siège, les secrétariats des chefs de groupe. Après, on a continué Word 2 à la demande. Et là, on passe à Word 6."

A la DDE Jaune, au contraire, la décision de ne pas adopter Word 6 répond à la volonté d'homogénéiser les pratiques du traitement de texte *a minima* sur Word 2, car les efforts entrepris sur cette version sont jugés importants (en terme d'étendue d'installation et de formation), et l'idée est qu'il faut plutôt les rentabiliser. L'objectif est donc que tous les utilisateurs de Smart 1 ou 2 arrivent sous Word 2, avant d'envisager un changement de version :

"La décision de principe était de faire l'impasse. La majorité des agents vient de passer à Word 2 depuis moins de douze mois. Nous avons décidé de ne pas passer à Word 6 tant que l'ensemble des utilisateurs de Smart ne sera pas passé à Word 2."

Enfin, un troisième "événement" dans l'histoire de la DDE qui pèse sur la décision est **l'étendue de l'équipement informatique et de la pratique du traitement de texte**. Ainsi le fait que la plupart des utilisateurs pratiquent déjà Word 2 et y ont été récemment formés, comme c'est le cas à la DDE Jaune, a tendance à dissuader d'adopter la nouvelle version. A l'inverse, lorsque beaucoup d'utilisateurs, notamment parmi le personnel d'encadrement, ne sont pas encore équipés en informatique et le demandent, comme c'est le cas à la DDE Bleue, la tendance est plutôt de passer directement à la nouvelle version, puisqu'aucun investissement n'a été encore réalisé sur Word 2 :

"Et il y avait plein de gens qui nous demandaient des micros et un outil pas sous Smart. La problématique, c'était Word, et pas Word 2 ou Word 6."

. Les opinions et les intentions des chefs de cellule informatique

Pour Word 6, nous n'avons pas rencontré de responsable de cellule informatique qui soit "contre" le nouveau logiciel à titre personnel, et aucun de nos interlocuteurs dans cette fonction n'a remis en cause l'intérêt intrinsèque de la nouvelle version. Cette condition, si elle n'est pas suffisante pour conduire à l'adoption de Word 6, semble non seulement nécessaire mais assez déterminante. Dans les DDE qui sont passées à Word 6, il semble en effet que **la position personnelle du chef de cellule informatique et l'intensité de sa conviction jouent un rôle de poids dans la décision**. Dans les départements Bleu et Vert par exemple, les responsables informatiques avaient anticipé la recommandation de l'administration centrale et acheté par eux-mêmes la nouvelle version, persuadés du bien-fondé d'opter pour Word 6 :

"Dès que Microsoft en a parlé j'ai acheté la première version, la décision était déjà prise pour moi quand DPS/IS en a parlé".

"On a Word 6 depuis fin 93. Le premier exemplaire, je l'ai acheté, ça m'a permis d'essayer. Parce que de toute façon, on allait y passer, et je préférais prendre de l'avance. Pour moi, c'était inévitable qu'on allait passer de Word 2 à Word 6, je ne sais pas pourquoi, mais ça me paraissait inévitable. Comme pour Excel 5."

Même si leur détermination n'est pas en soi suffisante, l'hypothèse est qu'elle contribue beaucoup à ce qu'ils soient suivis par leur encadrement hiérarchique.

. Le facteur environnemental : les applications nationales utilisées en interne, et les logiciels utilisés par les partenaires externes de la DDE

En interne, la décision d'adopter Word 6 peut être aussi influencée par le fait que le traitement de texte, s'il n'intéresse pas en lui-même, est intégré à des applications nationales qui, elles, sont perçues comme utiles. Ainsi la DDE Jaune, qui a choisi de ne pas basculer à la nouvelle version, envisage de le faire lorsque Winads sortira, car Winads, qui intègre Word 6, représente un réel intérêt aux yeux des interlocuteurs de cette direction.

En externe, un autre facteur, qui a joué ici en faveur de l'adoption de Word 6, est la pression qu'exercent sur la DDE ses partenaires déjà équipés de la nouvelle version :

"On a quelques subdivisions qui travaillent pour le SIVOM ou un syndicat de communes. Il y a deux subdivisions qui ont du personnel du syndicat détaché dans

la subdivision, avec des micros 486 avec Word 6 et Excel 5 payés par le syndicat."

"Il y a des services grands travaux qui font pas mal travailler les bureaux d'études privés. Donc il y a eu une pression de l'extérieur pour passer à Word 6 et Excel 5. On recevait des documents sous Word 6 des bureaux d'études privés, on rechangeait de système, je les repassais en Word 2."

Les fabricants d'ordinateurs ou les sociétés prestataires pour la réparation sont également des "partenaires" qui peuvent contraindre la DDE au changement, ou qui en tout cas l'encourage, en livrant le matériel neuf ou de remplacement toujours équipé des dernières versions de logiciels :

"Moi j'ai eu une panne de micro en juillet 94. Le fournisseur m'a prêté un autre micro pendant la réparation, avec Word 6 et Excel 5."

"On a fait une formation Word 6 en décembre 94 pour le service des Routes départementales. Ils ne font plus partie aujourd'hui de l'Équipement mais du Conseil Général, mais ils ne sont jamais partis du bâtiment. Le service a renouvelé tous ses micros (20), et les micros sont arrivés avec Word 6. Le Conseil Général, n'ayant pas de service formation, a demandé à la DDE si on pouvait les former. On s'est retrouvé à former vingt personnes en Word 6 en 94, ce qui a encore accentué la pression."

. La pratique de l'informatique des décideurs

Le fait que **les décideurs utilisent ou non l'informatique** pour réaliser une partie de leur travail quotidien est un quatrième facteur qui semble également assez fortement peser sur la décision vis-à-vis de la nouvelle version. Nous avons déjà vu au niveau central qu'un des directeurs opposé au passage était une personne qui refusait pour elle-même l'informatique. A la DDE Jaune, qui a refusé Word 6, le directeur ne pratique pas non plus, et nos interlocuteurs soulignent qu'une autre position du directeur pourrait peut-être influencer la décision :

"Peut-être qu'avec un changement de directeur, lui-même par exemple utilisateur de Word 6, nos choix seraient remis en question. Mais nous défendrons nos positions."

A l'opposé, dans le département Bleu par exemple, le directeur a lui-même recours quotidiennement à l'informatique, et il a été le premier à souhaiter être équipé :

"Notre directeur est très micro. Il a été un des premiers à être équipé. Il est à l'origine du basculement rapide. Il avait un vieux micro, il a demandé un nouveau micro avec les nouveaux logiciels. Très vite, il nous a demandé d'équiper les deux secrétaires de la direction (déc 94 / janvier 95). On a commencé à installer Word 6 au DDE et aux secrétariats de direction, et au service départemental."

Cette pratique personnelle permet aux décideurs d'appréhender par eux-mêmes les performances des logiciels, et de se faire leur propre opinion quant à la plus-value potentielle de la nouvelle version pour le personnel de la DDE et à l'étendue de la formation nécessaire :

"J'ai été informé par la cellule informatique et j'ai été un des premiers utilisateurs. Étant utilisateur moi-même et sans formation, j'ai pensé que cela pourrait bien se passer pour les agents. (...) J'ai pris la décision, le directeur n'est pas très impliqué."

"Ça a été un tel progrès entre Smart que je trouvais détestable et Word 2, qui avait des performances tellement supérieures, je me suis dit si Word 6 apporte à nouveau de nouvelles performances, eh bien allons-y."

"Fin 94, on a commencé à dire «il paraît qu'on va passer à Word 6». A l'époque moi j'étais parti de l'idée que Word 2 allait très bien, qu'il suffisait pour ce qu'on en faisait, qu'il ne fallait pas se presser. «On reste comme ça et les vaches sont bien gardées». J'ai changé d'avis, parce qu'on m'a mis Word 6 sur mon micro ; chez moi j'ai mis Word 6 aussi, et j'ai vu mon gamin qui n'a eu aucun problème, sans document, sans rien, il a utilisé Word 6."

. Les moyens humains de la cellule informatique

Un **personnel insuffisant au sein de la cellule informatique peut être un frein** à la décision d'adopter une nouvelle version de logiciel. C'est, nous l'avons vu, le problème qui s'est posé à la Direction Nord, au niveau central. C'est aussi le manque de moyens humains qui a conduit le responsable informatique de la DDE Jaune à adhérer à la décision de la pause technologique impulsée par le groupe ITS :

"Je me suis trouvé en 94 dans une période seul, mon collègue est parti et n'a été remplacé que six mois après, et avec l'impossibilité d'assurer le changement de Word 2 à Word 6 sur les micros et de continuer la livraison, l'assistance, la formation ... Je livre 60 à 80 micros par an avec en plus des permutations de matériel. Les micros sont préparés, c'est-à-dire installés avec les logiciels, au

départ de la cellule informatique. La mise à niveau des matériels sur site prend beaucoup de temps par disquettes."

A la DDE Blanche, où la cellule informatique souffre également d'un manque de personnel, ce facteur n'a pas créé de réticences par rapport à Word 6, car les responsables de l'informatique ont vu, dans la nouvelle version, une opportunité d'homogénéiser les logiciels de traitement de texte, et notamment de rattraper un retard par rapport à la formation des utilisateurs.

. La formation

L'impact d'une nouvelle version en matière de formation apparaît un élément assez fondamental dans la prise de décision. Dans la plupart des cas rencontrés, ce facteur joue **en défaveur du nouveau logiciel**, et c'est souvent l'argument de la lourdeur de la formation à mettre en place qui est repris au sein des DDE par les partisans d'une pause technologique.

Dans le département Jaune par exemple, ce sont les nouvelles journées de formation à organiser, alors que la DDE vient de consacrer d'importants moyens à la formation à Word 2 et que celle-ci est encore en cours, qui apparaissent être la raison majeure de la non adoption de Word 6. L'argument de la lourdeur de la formation s'entend pour nos interlocuteurs aussi bien du point de vue des formateurs que des utilisateurs :

"La décision de ne pas passer à Word 6 a été prise essentiellement vis-à-vis de la procédure lourde de formation qui a été mise en place pour Word 2 et Excel 4, avec la formation de formateurs internes à la DDE puis des utilisateurs. Nous n'allions pas recommencer. Normalement, il n'y a pas d'utilisateur de Word 2 ou Excel 4 qui n'ait pas bénéficié d'une formation. Constatez l'effort important de formation : il faut respecter les utilisateurs."

Dans les départements Bleu et Vert, face à un encadrement et une cellule informatique plutôt favorables à la nouvelle version, ce sont les représentants de la formation qui résistent :

"Dans la DDE, j'ai entendu parler de Word 6 à l'automne 94. Le passage n'a pas été formalisé, ni à cette époque, ni jamais depuis. Ça s'est fait au fil de l'eau. Il n'y a pas eu de débat, ni en comité de directeurs, ni en comité de PIB, ça s'est fait seulement comme ça, entre deux portes dans les couloirs. C'est ce qui m'a

chagriné. Compte tenu de mes responsabilités en matière de formation, je pensais que ça poserait pas mal d'incohérences dans les unités, qu'il y aurait des difficultés pour échanger les fichiers Word 2 - Word 6, et qu'il y aurait surtout une perte des synergies, créées du fait de pouvoir travailler ensemble sur les mêmes outils, de pouvoir échanger des astuces, des trucs. Ça aurait été mon idée de basculer par unité, alors que là, à partir d'avril 95, ça s'est fait au fil de l'eau."

"En tant que formateur, moi j'étais un peu réticent. Ça va tellement vite. [Le chef de la cellule informatique] pensait qu'on ne pouvait pas sauter de version. Pour lui, il faut toujours rester au goût du progrès, toujours aller très vite. Tout le monde n'est pas comme ça."

Les formateurs n'arrivent toutefois pas à faire valoir leur point de vue, ni à la DDE Bleue, ni dans la Verte. Dans un cas, il semble que le formateur se soit plié aux arguments de la cellule informatique, laquelle s'est aussi appuyée sur la recommandation d'IS pour argumenter sa décision :

"On en a parlé entre la cellule informatique et la cellule formation. C'était présenté pas mal sous la forme «forcément qu'on passait», il n'y avait pas de choix. Un des arguments, c'était la circulaire, comme quoi c'était un peu le passage obligé."

Dans l'autre, c'est l'encadrement hiérarchique qui a finalement décidé de passer outre les réticences du représentant de la formation, et d'implanter Word 6 sans mettre en place de formation spécifique :

"Une personne avait crié «casse-cou», je suis passé outre. Cette personne était spécialiste de l'informatique. Selon elle le passage à Word 6 allait entraîner des problèmes par rapport à la formation, qui se faisait sur Word 2. On est passé à Word 6 et il n'y a pas eu de problème du tout. J'ai fait le pari que ça marcherait, et j'ai gagné le pari."

"On a opté pour Word 6, sans prévenir le chef de projet. Lui disait «les gens ne vont pas s'adapter, ça va mal se passer». Nous, on y est allé au pif. Les gens ont une bonne capacité à s'adapter, et il y a le miracle de l'informatique, les gens ont plaisir à ça."

Enfin à la DDE Blanche, le critère de la formation pèse à nouveau très lourd dans la décision, mais cette fois-ci de façon inverse, puisque les contraintes de formation

apparaissent l'élément principal qui joue en faveur de l'adoption de la nouvelle version. Cette **inversion** s'explique par le fait que dans cette DDE, **aucune formation n'avait encore été entreprise pour Word 2**, la cellule informatique ayant été trop surchargée pour l'organiser. Dans ce contexte, l'arrivée de Word 6 apparaît comme **l'opportunité** pour les responsables de la formation de **"remettre les pendules à l'heure" en focalisant tous les moyens directement sur la formation à la nouvelle version** :

"Au niveau de la cellule [informatique], la décision a surtout été au niveau de la formation. C'est en octobre 94, et la circulaire disait que le format d'échange serait Word 6 en juin 95. On a dit on part en formation en Word 6. On est toujours un peu en retard. On s'est dit pour une fois, on peut être dans les temps. Nous, on n'avait pas fait d'autres formations que Smart 1, donc ce n'était pas gênant de passer à Word 6."

Ici, la contrainte qui a pesé sur la cellule informatique en termes de moyens humains disponibles provoque finalement un effet positif en faveur de l'adoption de la nouvelle version.

3. QUELQUES PISTES DE REFLEXION

L'analyse du processus de passage à Word 6 dans les directions de l'administration centrale et dans les services déconcentrés souligne à nouveau combien la décision d'adopter une nouvelle version de logiciel est **loin d'être une simple décision "technique"**. Au sein des directions centrales comme au sein des DDE, il n'apparaît **jamais de remise en cause de la technicité de la nouvelle version de Word**. La réflexion porte sur les moyens à mettre en oeuvre pour l'adopter, sur ce que nous pourrions appeler **le "coût habillé" de l'adoption**. Si le logiciel est en lui-même "gratuit", son prix s'exprime en termes de temps/coût d'installation pour les informaticiens, de temps/coût de formation pour les formateurs, et de temps/coût d'apprentissage pour les utilisateurs, et en terme de "charge mentale" pour l'ensemble des acteurs. Ce calcul des coûts conduit à une analyse coûts/bénéfices, parfois non concluante aux yeux d'un certain nombre de cadres dirigeants.

Nous avons pu dégager un certain nombre de critères qui influencent la décision, et permettent de la comprendre en la resituant dans son contexte. Aucun de ces critères pris isolément ne suffirait à expliquer la décision d'adopter ou non la nouvelle version de logiciel, et il se combinent à chaque fois de manière originale. Par exemple le faible effectif de la cellule informatique : à la Direction Nord, il se combine avec le fait que le

directeur ne pratique pas l'informatique, et conduit au refus initial de la nouvelle version. A la DDE Blanche, où la décision relève de la cellule informatique (l'encadrement étant peu impliqué dans les questions informatiques), le critère du faible effectif se combine avec le fait qu'aucune formation n'avait été faite à Word 2 (conséquence de la surcharge de travail de la cellule informatique), et qu'il est donc plus "rentable" en terme d'économie d'énergie de commencer les formations directement à Word 6, et conduit donc à l'acceptation de la nouvelle version.

La combinaison des critères fait donc de chaque cas un cas spécifique, et le résultat qui sortira de l'alchimie du mélange est difficile à prévoir. Néanmoins, ces critères sont autant de **variables qui doivent pouvoir faire l'objet d'une étude préalable destinée à éclairer les combinatoires** des décisions de changement des services déconcentrés ou des directions centrales.

La difficulté de cette analyse est que **la prise de décision ne repose pas que sur des éléments objectifs**, bien qu'il soit possible d'en objectiver certains. Elle renvoie notamment à un enjeu plus général en terme de **gestion managériale et financière**, quant à la répartition des budgets entre domaines "fonctionnels" et domaines "opérationnels". Ainsi certains membres de l'encadrement dirigeant (au sein des directions centrales notamment) semblent accuser les informaticiens de dépasser leur rôle fonctionnel : mettre en oeuvre des outils au service des métiers du Ministère, en se prenant au jeu de l'opérationnalité de leur propre métier : l'informatique pour l'informatique.

C. LES MODALITES DE MISE EN OEUVRE DE LA NOUVELLE VERSION

1. L'ETAT DE L'IMPLANTATION DE WORD 6

Les directions rencontrées, centrales ou départementales, sont à des stades de migration divers lors de notre entretien.

D'après nos interlocuteurs des directions centrales, la Direction Nord *"vient juste de passer"* et serait au moment de notre rencontre (fin juillet 95) à *"environ un quart ou un tiers des postes de passés"*. A la même date, la Direction Est serait *"à 50% d'avancement"*, la Direction Sud à *"25% de postes équipés"*, et enfin la Direction Ouest aurait à mi-septembre 95 *"plus de 80% de micros avec Word 6"*. Les quatre directions ont pour objectif "théorique" de basculer l'ensemble de leurs postes d'ici fin décembre 95, et pensent pouvoir dans la pratique tenir cet objectif dans ses grandes lignes, à quelques pourcentages près. Les responsables informatiques des directions ont synchronisé la mise en place de Word 6 avec celle d'Excel 5 et de la troisième phase du réseau (RITAC 3, implantation de Windows For Workgroups).

Pour ce qui est des services déconcentrés, la DDE Bleue a commencé à implanter Word 6 (et Excel 5 conjointement) à grande échelle au début de l'année 95, et compte en août 95 environ trois-quarts de ses postes équipés. Pour les postes restants (une quarantaine), malgré la demande des utilisateurs le basculement se fera progressivement, car la DDE est obligée d'étaler ses investissements vu ses contraintes financières.

A la DDE Verte, le démarrage de l'implantation de Word 6 remonte à début 94, et lors de notre rencontre tous les micros bureautique ont la nouvelle version de Word, à l'exception *"des portables des chefs de groupe, qui restent équipés en Word 2 car ils n'ont que 4 Mo de mémoire"*.

A la DDE Blanche, les premières implantations de Word 6 ont commencé à l'automne 94, et lors de notre rencontre (début septembre 95), les responsables de la cellule informatique estimaient avoir la moitié des postes équipés de la nouvelle version. Leur objectif est de *"mettre tout le monde à Word 6, Windows 3.11 et Excel 5"*, et que *"la majorité des postes soit homogène en fin d'année [95]"*. L'implantation de Word 6 reste toutefois conditionnée au remplacement du parc, qui ne peut être que progressif vu les contraintes financières.

Enfin la DDE Jaune, ayant opté pour une pause technologique, ne dispose que de quelques postes en Word 6, à la cellule informatique et au service du personnel (sur deux postes, *"celui qui héberge DPS/mail et le poste communicant Gesper"*). Le responsable informatique envisage d'implanter Word 6 encore sur quelques postes *"identifiables"* dans les services, pour permettre à ceux-ci d'échanger des documents avec l'administration centrale et avec d'éventuels autres partenaires, les DDE limitrophes notamment, qui seraient passés à la nouvelle version.

2. LES INCIDENCES SUR LES INVESTISSEMENTS EN MATERIEL

Tous les interlocuteurs soulignent que la nouvelle version du logiciel de traitement de texte a pour effet de **ralentir le fonctionnement des machines**, certains estimant même que Word 6 engendre *"un ralentissement notable"* sur des ordinateurs "486" avec 8 Mo de mémoire, et toutes les directions consacrent un budget relativement conséquent au renouvellement de leur parc informatique : remplacement des "386" et configuration des "486" à 8 Mo, voire 16 Mo pour les directions en centrale, mise à 8 Mo des "386" et remplacement progressif par des "486" pour les services déconcentrés. En effet, contrairement à ce que pouvait laisser entendre le Palmié dans son avis technique, les utilisateurs estiment que Word 6 ne tourne pas dans des conditions satisfaisantes d'utilisation sur un ordinateur "386" avec 4 Mo :

"Il faut des machines un peu plus musclées. On est passé de Word 2 à Word 6, mais pas sur n'importe quelles machines. On a essayé Word 6 sur les 386, on a dit non. On avait mis Word 6 sur un micro que le directeur utilise parfois. C'est lui qui n'a pas supporté."

Toutefois, comme nous l'avons déjà évoqué, **tous les interviewés n'attribuent pas toujours à Word 6 spécifiquement la responsabilité des investissements supplémentaires en matériel**. En effet, dans plusieurs cas, la nécessité de renouveler le parc découle d'un ensemble de facteurs, d'une évolution des matériels et des logiciels dont Word 6 ne fait que participer :

"On a prévu de remplacer les 286 par des 486. Mais c'est un achat prévu, par lié à Word 6. On aurait acheté des micros de toute façon."

"On avait la nécessité d'étoffer le parc et de moderniser, le mouvement vers Word 6 s'est fait en même temps. On a pris des machines qui prenaient Word 6, donc on a pas eu d'investissement en matériel pour Word 6, car le matériel était compatible."

Ceci est vrai spécifiquement pour les directions de l'administration centrale, où la mise en oeuvre de Windows For Workgroups et d'autres applications contribuent tout autant que Word 6 à rendre nécessaire l'évolution du parc de micros :

"On a passé presque tous les micros en 16 Mo, et en parallèle, on a acheté des micros. La mise à niveau du parc a coûté environ 300 KF. Il y avait Word 6, mais pas que ça. Toute application relativement importante se bloquait. Par exemple Access qui agit avec Word se bloque. Cette année, on n'a pratiquement plus d'incidents de ce type."

"Il faut augmenter les ressources pour Word 6, mais aussi à cause de Windows for Workgroups, qui demande aussi plus de ressources matérielles. Cette année, on fait porter l'effort sur le renouvellement des micros, on a essayé d'optimiser. Il reste 40 postes 386, on essaiera de les remplacer d'ici fin 95. Cela dit, on ne va pas pouvoir tous les ans changer un tiers du parc chaque année, comme on fait cette année."

Dans certaines directions toutefois, nos interlocuteurs estiment que même si l'évolution du parc aurait été nécessaire un jour ou l'autre, l'arrivée de Word 6 a légèrement (dans une direction centrale), voire largement (dans une DDE) contribué à l'accélérer :

"On s'est heurté au problème matériel, au problème de l'évolution du parc. En 486, c'est le début de gamme, (DX33 - 8 Mo), c'est un peu juste pour être confortable avec Word 6, mais ça marche. On sait qu'on va devoir augmenter les mémoires, de toute façon, mais on a fait quelques opérations de mise à niveau de

micros spécifiquement pour Word 6. Ça nous a conduit à changer de micros plus vite que prévu."

"Il n'y aurait pas eu Word 6, on se serait servi encore un bon moment des 386. On avait déjà des 486, mais pour des applications particulières. Pour la bureautique, on n'avait que les 386, et on les aurait gardé. Pour Word 6, il faut au moins un 386 avec 8 Mo."

3. LES PRIORITES ETABLIES POUR LE BASCULEMENT A LA NOUVELLE VERSION

Dans toutes les directions rencontrées, centrales ou départementales, le basculement à Word 6 a tout d'abord été opéré de manière progressive, avant d'être dans un second temps systématisé et en cours de généralisation.

Dans certains cas, **la seule priorité établie pour l'implantation de Word 6**, hormis l'installation sur les nouveaux postes, **est celle de répondre aux demandes exprimées** :

"Au niveau de la cellule informatique, on avait très vite décidé de passer, mais sans se donner de date, ni de manière de faire. La mise en place de la nouvelle version Word 6 a d'abord été hétéroclite, suivant la demande."

Cette demande dans un premier temps semble émaner plutôt d'individus isolés, par exemple *"d'un chef de bureau qui aime l'informatique"*.

Une des directions de l'administration centrale a diffusé une note d'information accompagnée d'un questionnaire à l'ensemble des agents, pour que ceux-ci indiquent les dates souhaitées pour le passage de leur poste en Word 6. Mais cette façon de procéder n'a pas rencontré un grand succès :

"En avril 95, on a fait un papier pour informer l'ensemble des utilisateurs. On a diffusé un formulaire à tous les agents, en leur demandant un retour mi-mai 95. Mais ce n'était pas suffisant, les gens n'ont pas beaucoup répondu, on a eu peut-être 20% de réponses. On n'avait pas d'orientation ou de priorités pour définir les postes. On a essayé de répondre à la demande exprimée par les fiches retournées."

La volonté des responsables informatiques dans cette démarche était de garder le plus de souplesse possible, d'individualiser au maximum les implantations, dans le souci notamment de ne pas effrayer les chefs de service réticents à la migration. Les plannings

tendent ainsi d'épouser au mieux les souhaits des utilisateurs : *"Le planning n'était quand même pas totalement arbitraire. On a mis les plus réticents à la fin, les plus favorables au début."*

Dans d'autres directions, **une démarche plus précise a été définie**. Outre les nouveaux postes, installés systématiquement en Word 6, les autres priorités ont pu être suivies dans les cas :

- Les secrétariats dans lesquels les secrétaires *"manipulent déjà très correctement Word 2"*, ou sont jugées plutôt *"dynamiques"* par leur hiérarchie.
- Des groupes ou des services spécifiques. Par exemple à la Direction Nord, l'équipe chargée d'une mission européenne a été dotée de Word 6 en priorité pour faciliter ses échanges avec ses partenaires européens. A la Direction Est, ce sont les deux bureaux pilotes sur "les opérations bureautique de groupe" qui formaient une cible prioritaire :

"Une priorité, c'étaient deux bureaux pilotes sur les opérations bureautique de groupe. On réfléchit à comment organiser la bureautique pour que ça marche bien au niveau du bureau (classement, échange, etc...). Ce sont des opérations expérimentales, il fallait qu'ils soient bien initiés à Word 6."

Dans une DDE, c'est un service qui dispose de fonds propres, que le responsable choisit d'utiliser pour homogénéiser les implantations de l'ensemble des micros :

"Quand je suis arrivé dans le service, il y avait trois secrétaires, deux en Word 2, et une en Word 6. Le premier soir, je découvre Word 6 sur le micro de ma secrétaire. Deux heures après, je ne repassais pas à Word 2 ! Donc je me suis posé la question de passer tout le monde à Word 6. Je n'étais pas satisfait de la coexistence de plusieurs versions. On a réfléchi, et on a défini un format minimal : Word 6 et Excel 5 au niveau du service, avec un plan d'informatisation du service. Mon idée, c'était que Word 6 était recommandé par le Ministère, et que moi, il me fallait un service opérationnel, et donc homogène."

- Enfin il a pu être décidé que certaines applications spécifiques utiliseraient Word 6. C'est le cas par exemple à la Direction Est, pour l'application qui gère "les questions budgétaires parlementaires" :

"Il y a les questions budgétaires parlementaires, de mi-juillet à début septembre. Ce sont 300 questionnaires diffusés dans les bureaux, avec de fortes contraintes"

de délais de retour. On avait décidé que l'application se ferait en Word 6, car panacher Word 2 et Word 6 était trop risqué. On synchronise tout le monde en 6. Notre programme génère le document Word avec la question dedans. Ça contraignait tous les rédacteurs à avoir Word 6."

Dans **un second temps**, tous les responsables informatiques semblent avoir mis en oeuvre une **démarche plus systématique**. Ceux qui au départ n'avaient pas de stratégie définie se sont en effet rendus compte que leur démarche "désordonnée" étaient finalement pour eux plus coûteuse en temps et en énergie :

"En mai 95, on a mis en place une démarche plus volontariste et plus groupée. On commençait à avoir des ennuis par les installations sporadiques, des problèmes de jalousies, et des difficultés à passer d'un logiciel à l'autre. La démarche progressive générait des problèmes d'assistance inutile, et ça nous faisait perdre du temps. Les gens qui demandent au début savent se débrouiller. Mais ils imposent ensuite le logiciel à leur confrère ou consoeur, qui eux, se débrouillent moins bien, demandent plus d'assistance, et on arrive à des situations de désorganisation. Alors que quand on fait une opération globale, on forme les gens, et on les encadre plus. On a moins d'ennuis aujourd'hui où 80% des postes sont équipés que quand on en avait 20%."

Pour les autres, l'extension des implantations se fait "en tache d'huile", les responsables informatiques équipant progressivement les bureaux où il y a déjà un poste en Word 6, et/ou les bureaux qui ont à échanger avec un bureau qui a la nouvelle version, etc... :

"Les autres priorités, c'étaient ceux qui devaient communiquer avec ceux qui avaient Word 6, et ensuite les secrétariats. Donc petit à petit, ça a fait tache d'huile. Aujourd'hui, on a équipé tous les secrétariats. Maintenant, on en est à balayer, pour dire on passe tous les postes, en commençant par les bureaux les plus convertis. On a une approche maintenant bureau par bureau."

"Les installations ont été faites progressivement sur les postes des «cobayes», puis les secrétaires du siège, les correspondants informatiques, les secrétaires de subdivisions et enfin tous les utilisateurs de traitement de texte."

Pour conclure, un de nos interlocuteurs constate qu'il est difficile de penser les modalités de basculement en fonction de la réaction potentielle des utilisateurs, car celle-ci est imprévisible, et dans ce sens, il n'y a de "solution miracle" :

"On ne peut pas échapper à de l'incertitude. Si on fait tout tout de suite, on va choquer les gens. Ils l'avaleraient peut être moins bien que si le passage se fait progressivement, même si ça crée de l'angoisse chez certains."

Néanmoins, même si les critères de priorité et le rythme de changement sont variés du fait des contraintes pratiques, la plupart des responsables informatiques s'accordent à penser que **l'idéal est que la durée de basculement ne s'étende pas trop**, afin d'éviter les difficultés liées à la coexistence de multiples versions :

"La durée de l'opération de conversion, selon moi, il faut la compresser le plus possible ; parce qu'il y a toujours des problèmes de conversion, d'adaptation ; quitte à différer un peu la diffusion du logiciel."

4. L'INSTALLATION DU LOGICIEL

Dans la pratique, l'installation de Word 6 (en général en écrasant du même coup Word 2 s'il était implanté sur le micro) est la plupart du temps synchronisée avec celle d'Excel 5, et avec RITAC 3 en administration centrale.

L'installation est réalisée par les membres de la cellule informatique de la direction, qui peuvent dans certains cas se faire aider de leurs correspondants informatiques dans les services :

"Aujourd'hui, ce sont les correspondants [informatiques] qui ont pris la main. Au fur et à mesure que les personnes sont formées, les logiciels sont installés par eux. La cellule informatique vérifie au cours de la réunion trimestrielle avec les correspondants le bon déroulement des opérations."

"Je dispose d'un réseau de correspondants informatiques. Je les ai réunis, pour expliquer comment installer Word 6. Je leur ai dit comment accéder à Word 6, et à ce moment là, ils installent."

Malgré cette aide éventuelle, nos interlocuteurs estiment que l'installation de Word 6 est un travail assez lourd. Plusieurs raisons sont à l'origine de la charge de travail :

- Tout d'abord, tous les correspondants informatiques, quand il est fait appel à eux, ne sont pas toujours très expérimentés, et leur aide n'est alors que marginale :

"Le problème, c'est que les correspondants informatiques ne sont pas de niveau très homogène. Ils en ont installé quelques uns. Mais on en a fait plus de la moitié. Si on veut tenir dans des délais serrés, il faut le faire nous-mêmes."

- Ensuite l'installation nécessite d'aller sur chaque poste. En administration centrale, les postes sont reliés au réseau central, et l'installation se fait en chargeant à partir du poste le logiciel qui se trouve sur le réseau. Dans certaines directions, pour les micros qui ne sont pas raccordés au réseau, les responsables informatiques se déplacent avec *"un disque dur mobile avec une copie de l'installation, [qu'ils] branchent sur le port parallèle du micro"* pour charger. Dans les DDE visitées, aucune ne disposant d'un câblage et d'un réseau local, l'installation de Word 6 se fait sur chaque poste avec des disquettes.

- Enfin, dans la plupart des cas l'installation prend un certain temps car elle n'est pas faite de façon standardisée.

D'une part certains responsables informatiques profitent de la mise en place de Word 6 pour vérifier le paramétrage de l'ordinateur, et mettre en place une organisation homogène du bureau Windows de tous les postes :

"Le rendez-vous dure entre trois-quarts d'heure et deux heures, car on fait une installation individuelle. On essaie d'avoir une approche globale plutôt que par produit, une approche «industrialisation de la gestion de la bureautique». On vérifie l'organisation du micro, et on installe également le bureau Windows, on le classe pour pouvoir diffuser les documents, pour que quand on intervient on ait quelque chose d'homogène."

D'autre part, les configurations des micros ne sont pas toujours assez puissantes pour Word 6, ce qui oblige les responsables de la cellule informatique à opérer des installations "à la carte" du logiciel, suivant les besoins des utilisateurs :

"[L'installation de Word 6 sur les postes] demande un suivi machine important. Il faut faire de la place sur les micros, faire du ménage, stocker sur disquettes. On se rend compte que même les 386 en 8 Mo sont trop lents. [...] S'il n'y a pas assez de place sur le disque, il y a des choses que je ne mets pas, comme les éditeurs d'équation, ou le vérificateur d'orthographe anglais."

L'installation du logiciel entre donc **en concurrence avec le travail "quotidien" des cellules**, qui comprend essentiellement l'assistance, le développement de petites

applications spécifiques demandées par les utilisateurs, et en administration centrale la mise en place de la troisième version du réseau (RITAC 3).

Cette concurrence est, de façon logique, ressentie d'autant plus vivement que les moyens humains de la cellule informatique sont rares. En administration centrale par exemple, la synchronisation Word 6 / RITAC 3 est perçue comme positive par les cellules qui sont suffisamment étoffées ("*on a fait RITAC 3, Word 6 et Excel 5 ensemble, c'est bien, ça ne crée pas de surcharge ; c'est mieux de le faire en même temps plutôt qu'échelonner dans le temps*"), mais négative lorsque les chargés de l'informatique ne sont pas assez nombreux pour faire face à leur charge de travail quotidienne.

Par ailleurs, la **coexistence de plusieurs versions** de traitement de texte peut être aussi perçue comme **une charge de travail supplémentaire pour la cellule informatique**, puisque les agents sont contraints de se maintenir informés sur toutes les versions en usage. Or le dépannage est plus difficile quand on ne pratique plus soi-même le logiciel. Par ailleurs, de moins en moins d'agents des cellules informatiques connaissent Smart :

"On a fait de la formation uniquement à Word 6, mais en assistance, on est obligé d'intervenir sur les deux [Word 2 et Word 6]. On a encore quelques interventions sur Smart. Je peste un peu, au niveau de la cellule, il n'y a que moi qui connais Smart. On a trois logiciels de traitement de texte à maintenir."

"Quand on n'utilise plus nous-mêmes, on a de plus en plus de mal à dépanner."

"Dans notre équipe, le seul qui connaissait Smart est parti."

D. LES MESURES D'ACCOMPAGNEMENT ET LA FORMATION

1. L'INFORMATION SUR LE PASSAGE A WORD 6

L'information des utilisateurs sur la mise en oeuvre de la nouvelle version, prise en charge par les membres de la cellule informatique, a emprunté diverses voies et a été d'intensité variable suivant les directions rencontrées.

L'information a tout d'abord pu prendre la forme d'une **circulaire**, comme à la Direction Sud ou à la Direction Est par exemple, qui ont adressé en mars ou avril 95 à l'ensemble des utilisateurs un double feuillet "spécial bureautique" détaillant les projets bureautiques (notamment "la mise à niveau des postes", "le bureau Windows", "la messagerie", "le passage de Word 2 à Word 6", le "passage d'Excel 4 à Excel 5", ...), le déroulement des

interventions de l'équipe informatique, les mesures d'accompagnement qui seront mises en place (formation, documentation, assistance téléphonique, ...), et expliquant l'intérêt des évolutions.

L'information a d'autre part pu consister en une **présentation du logiciel**, et de ses principales fonctionnalités.

Dans certaines des directions de l'administration centrale, la cellule informatique a organisé des séances de présentation de deux heures, auxquelles elle a proposé à l'ensemble du personnel de s'inscrire :

"En juin 95, on a fait une information à toute la direction. On envoyait une convocation, les gens se sont inscrits. Un quart environ des personnes sont venues voir, par séances de travail de deux heures. On présentait le réseau Windows, et les nouveautés Word et Excel. On passait une demi-heure sur chaque logiciel, je donnais quelques éléments, j'avais sélectionné les choses les plus marquantes."

Une des cellules informatiques diffuse, à l'occasion de la présentation des logiciels, une documentation qu'elle a constituée. Mais surtout, cette rencontre est l'occasion d'un échange entre utilisateurs et chargés de l'informatique, et a pour objectif d'inciter à la pratique et à la formation :

"Cette présentation a été l'occasion d'un dialogue avec les gens, ils ont pu exprimer leurs demandes particulières. C'était une information pour fixer les idées. A la fin, on les a incités à aller en formation."

Le choix de certaines DDE, pour la présentation, peut être d'opter pour une **démarche plus approfondie**, mais **réservée aux membres de l'encadrement et aux correspondants informatiques**, charge à eux ensuite de répercuter l'information auprès des utilisateurs, lesquels n'auront pas d'information directe de la cellule informatique autre que les annonces de formation :

"Je réunis les correspondants pour leur présenter Word 6. J'organise également la même journée de présentation pour chefs de cellule, de subdivision et de groupe. Les autres agents sont informés uniquement par une note annonçant la formation, à charge aux chefs de cellule ou de subdivision et aux correspondants de faire passer l'information suite aux journées de présentation."

La troisième voie d'information sur les changements de version, a minima, consiste à ne diffuser que **les informations relatives à la formation** mise à place :

"On diffuse le plan de formation à l'ensemble de la DDE. Une page par module, avec la cible, les objectifs, les grandes lignes du contenu, la durée. Puis on envoie un avis de stage, spécifique pour chaque formation. Il n'y a pas d'autre information sur le passage."

Enfin, il semble que dans certains cas **aucune procédure d'information formalisée** n'ait été spécifiquement mise en oeuvre pour accompagner le changement de version, les cellules informatiques soit n'en voyant pas la nécessité, soit ne disposant pas des moyens de la construire. Des responsables informatiques qui ont monté un dispositif d'information élaboré soulignent effectivement la lourdeur de la démarche et les moyens importants qu'elle requiert :

"On a monté une séance de présentation par semaine, sur convocation individuelle avec relance. C'était un gros boulot de secrétariat."

"La journée consiste en la présentation sur grand écran d'exemples d'utilisation du logiciel. Elle demande une semaine de préparation à la cellule informatique."

A contrario, à la DDE Jaune, l'information sur le non passage à Word 6, même si formellement elle doit exister (*une feuille informative des travaux d'avancement du groupe informatique est diffusée ; chaque membre de ce groupe a une charge d'information auprès de ses agents*), semble avoir été dans la pratique relativement discrète : *"Le personnel connaît éventuellement l'existence de Word 6 au travers de la presse ou de contacts extérieurs ; volontairement nous n'avons pas promu l'information auprès du personnel"*.

2. LA FORMATION DANS LES DIRECTIONS DE L'ADMINISTRATION CENTRALE

Les directions de l'administration centrale disposent de l'ABC, Atelier Bureautique Central, qui, avec 5 salles de 10 micros chacune, constitue *"une ressource commune à la centrale pour la formation bureautique"*. L'ABC a assuré des stages de formation à Word 2 jusqu'en avril 95, et n'a proposé ensuite que des stages à Word 6, pour *"pousser la politique d'IS"*, et *"aider à la décision"*, pour les directions, de basculer à la nouvelle version. Parallèlement aux stages de l'ABC, les responsables de la cellule informatique

dans certaines des directions rencontrées assurent en plus eux-mêmes des formations en interne.

a. La formation des utilisateurs : les options choisies

Les quatre administrations centrales rencontrées accompagnent le changement de version de Word d'une offre de formation aux utilisateurs. Toutefois, les options qu'elles ont choisies diffèrent, et nous pouvons repérer trois types de recours, non exclusifs les uns des autres, pour assurer la formation à Word 6.

. Un recours systématique et unique à l'ABC

Certaines directions n'ont recours qu'à l'ABC pour assurer la formation des utilisateurs, et envisagent que tous suivent un stage. Dans un cas par exemple, les responsables ont *"prévu une formation systématique à l'ABC avant de mettre Word 6"*. La formation dure *"deux jours pour les gens qui n'ont jamais été formés à Word"*, qui peuvent être par exemple les nouveaux arrivants ou les personnes qui viennent de DDE et qui ne connaissent que Smart, et *"un jour pour le passage de Word 2 à Word 6"*. Ainsi les personnes partent se former à la nouvelle version, et lorsqu'elles reviennent trouvent Word 6 sur leur poste de travail.

Dans la pratique toutefois, les choses ne se passent pas tout à fait comme ça.

D'une part tout le monde ne va pas en formation, soit parce que les utilisateurs ne le souhaitent pas, soit parce qu'ils estiment ne pas en avoir le temps. Dans ce cas, nos interlocuteurs responsables informatiques ont choisi de n'installer Word 6 sans formation qu'aux utilisateurs *"de bon niveau informatique"*. En effet, ils estiment que la grande majorité du personnel a besoin d'une formation :

"Les gens qui n'ont pas besoin de formation sont peu nombreux, peut-être 10%, ce sont les techniciens, les ingénieurs. Ça dépend aussi de l'âge. Par exemple, un profil jeune TPE, c'est quelqu'un capable de se débrouiller. Mais ce profil représente un pourcentage faible d'agents. La grande partie, ce sont des administratifs qui n'ont pas de culture informatique."

D'autre part, lorsqu'une direction mène une opération d'envergure pour le passage, même si tout le monde ne veut pas se former, ceux qui le souhaitent sont trop nombreux par rapport aux capacités "d'absorption" de l'ABC, créant un effet de liste d'attente :

"ABC a mis en place des formations. On a été les voir, on leur a dit qu'on menait une action assez forte, et qu'il fallait prévoir des formations en conséquence,

prévoir des stages durant l'été 95. On a bien insisté là-dessus, et il y a eu pas mal de formation en juillet et août. Mais la formation a quand même été un problème, car c'est assez long. Là, on a 40 personnes qui seront formées à fin septembre, et 28 personnes en liste d'attente. Il faut que la formation soit plus souple. Il faut qu'ils puissent monter des séances de formation plus vite."

. Un recours à des formations en interne

Une autre option choisie consiste à compléter le recours aux formations de l'ABC avec des stages organisés en interne par la cellule informatique. Nos interlocuteurs dans une des directions ont ainsi choisi de n'envoyer en formation à l'ABC que "les débutants", et de mettre en place parallèlement en interne des formations plus spécifiques, qu'à leur sens l'ABC ne sait pas proposer, notamment des formations plus simples que le stage "standard", et d'autres au contraire plus spécialisées, sur des fonctionnalités précises du logiciel :

"L'ABC a du mal à faire des stages personnalisés. A notre niveau, on a une salle de formation. On va ouvrir deux ateliers sur Word 6 : un pour rédacteurs occasionnels, ce sera une journée avec reprise des bases, on n'explique que le simple. Le problème des stages de l'ABC, c'est qu'ils présentent tout, le rédacteur se perd. Et des ateliers plus pointus, d'une demi-journée, sur le publipostage, ou certaines fonctions avancées comme la gestion de tableaux."

Les responsables informatiques qui n'ont recours qu'à l'ABC et qui regrettent le phénomène de "liste d'attente" aimeraient aussi créer des formations internes à leur direction, mais sans avoir au jour de notre rencontre concrétisé leur projet, vu l'ampleur de la tâche :

"On n'a pas organisé de formation interne à la direction. Mais on voudrait faire à l'avenir des petites séances de deux heures de présentation de certains aspects, des petits ateliers sur des thèmes définis comme les tableaux, les mailings, etc... Mais c'est lourd pour l'équipe informatique."

. Un recours à l'auto-formation

Enfin, une direction de l'administration centrale tente de mettre en place un dispositif d'auto-formation :

"Une originalité nouvelle, c'est qu'on va ouvrir un atelier d'auto-formation. On a acheté des guides d'auto-formation. On va laisser la salle de formation disponible

deux ou trois demi-journées par semaine. Les gens viennent sur rendez-vous, et il y a une permanence chez nous [à la cellule informatique], mais pas active, à la demande."

Notre interlocuteur pense que ce dispositif peut fonctionner auprès de certains utilisateurs. Le succès dépendra à son avis pas tellement "du niveau bureautique" de la personne, mais plutôt de sa "maturité intellectuelle", et de son besoin ou non d'avoir "une approche scolaire".

b. Les supports de formation

Les directions de l'administration centrale rencontrées ont également des démarches diversifiées quant à la diffusion de supports de formation aux utilisateurs. L'une d'entre elle a opté pour un achat relativement conséquent de documentations Microsoft :

"On a acheté un document Microsoft Press «Word 6 en un clin d'oeil», à tous les utilisateurs. Ça nous a coûté le prix de deux ou trois micros (25 à 30 KF), mais c'est une action qui fait passer la pilule. Elle permet d'augmenter le niveau bureautique de l'utilisateur."

D'autres ont réalisé un document simplifié à partir de la documentation diffusée par l'administration centrale :

"On a une documentation, je ne sais pas si elle est d'IS ou d'ABC. On en a fait un extrait à notre niveau, une simplification pour l'utilisateur."

Enfin, une autre direction a choisi de ne rien diffuser, n'en voyant pas la pertinence eu égard au travail à fournir :

"Les documents d'accompagnement sont lourds et longs à monter. De toute façon, les gens ne lisent pas la documentation et ne l'utilisent pas."

Par ailleurs, une autre des structures rencontrées à l'occasion des entretiens des "décideurs" de la recommandation, a choisi pour sa part d'utiliser le logiciel didacticiel qui accompagne Word 6 avant d'organiser sa formation :

"On a présenté le didacticiel Prostep, pour que les secrétaires se familiarisent avec les nouvelles fonctionnalités de Word 6 par rapport à Word 2. Elles sont retournées dans leur secrétariat avec le logiciel. C'est un outil d'auto-diagnostic,

qui permet aux gens de prendre connaissance de Word 6, et de les conduire à se poser la question «compte tenu de la façon dont j'utilise Word 2, de quoi ai-je besoin pour utiliser Word 6 ?». Le but était d'isoler ce qui dans Word 6 méritait une formation complémentaire."

3. LA FORMATION DANS LES DIRECTIONS DEPARTEMENTALES

Les DDE, contrairement aux directions de l'administration centrale, doivent comme nous l'avons vu assurer en interne la formation des utilisateurs.

a. Le pilotage de la formation dans les DDE et la constitution d'une équipe de formateurs

Dans plusieurs des DDE visitées, le pilotage de la formation est aujourd'hui pris en charge par la **cellule informatique**. A la DDE Blanche par exemple, la cellule formation s'était semble-t-il *"sensiblement impliquée"* lors de la mise en place de Smart, mais à l'heure actuelle elle *"occupe une grande partie de son temps à la préparation des concours"*, et c'est la cellule informatique qui pilote l'ensemble de la formation.

Dans une des DDE toutefois, la formation et l'assistance bureautique en général semblent relever plus d'un **conseiller de gestion** et d'un **correspondant fonctionnel bureautique** que de la cellule informatique. Un de nos interlocuteurs estime que c'est parce que *"ça ne les intéressait pas beaucoup"* que d'après lui personne au sein de la cellule informatique n'a pris en charge la formation ni l'assistance bureautique. Cet agent trouve d'ailleurs *"un peu dommage"* que la cellule informatique se soit *"désintéressée de la bureautique"*. Toutefois aujourd'hui, un formateur a rejoint la cellule informatique.

Les personnes responsables de la formation, qu'elles appartiennent ou non à la cellule informatique de la DDE, doivent, dans tous les cas rencontrés, s'entourer d'une équipe de formateurs, plus ou moins étoffée, pour faire face à la charge de travail que représente la formation des utilisateurs. La DDE Blanche, qui n'avait pas d'équipe constituée, n'a pas pu assurer de formation à Word 2. Lors de l'arrivée de Word 6, deux agents de la cellule informatique ont commencé à prendre en charge la formation, mais n'ont pas pu "tenir le rythme" longtemps, et il a finalement été décidé, dans cette DDE, de créer un groupe de formateurs :

"La formation à Word 6 a commencé en octobre 94, avec deux formateurs membres de la cellule informatique. Ils ont formé une cinquantaine de personnes, jusqu'en février 95. C'est beaucoup, ils en avaient ras le bol. Ça leur a pris deux

jours par semaine en moyenne. Fin février ils ont dit on arrête tout, on cherche des formateurs."

"Les besoins en formation, qu'on a recensés, concernent environ cent cinquante personnes. La cellule informatique ne peut pas assurer la formation de cent cinquante personnes. Donc soit on fait appel à l'extérieur, mais on est coincé au niveau financier, soit on fait appel à des personnes en interne."

La DDE Blanche a donc entrepris une démarche pour constituer une équipe d'une dizaine de formateurs :

"On a demandé des volontaires. On a fait une réunion pour définir une «charte du formateur» : formation de telle à telle date, groupe de tant de personnes, avec telles méthodes de travail, etc... On a posé le problème, et on les a laissé libres de se décider. Suite à cette réunion, ils ont dit OK ou non. Dix personnes environ se sont engagées."

Les formateurs dans les DDE sont des agents volontaires, qui occupent une autre fonction dans la direction, et qui choisissent de consacrer une partie de leur temps de travail à cette tâche. Ces personnes sont volontaires soit de façon spontanée, soit en réponse à une proposition des responsables de la formation. L'équipe ainsi constituée a en charge l'organisation des formations, sur le plan du contenu comme des calendriers, et leur réalisation.

La difficulté qui peut se poser dans la constitution de ce réseau de formateurs est qu'**il manque parfois des volontaires**. Par ailleurs, d'après un informateur, les membres de l'encadrement non utilisateurs de l'informatique manifestent une certaine réticence à ce que leurs agents prennent cette fonction :

"Un problème, c'est si le responsable hiérarchique n'utilise pas lui-même l'informatique. Ils sont de plus en plus nombreux à être utilisateurs, mais pour les autres, qui forment quand même une large majorité, le formateur informatique n'est pas dans un milieu favorable, on considère qu'il perd son temps. Ce qui nous a obligé à formaliser une lettre de mission, pour que chaque correspondant informatique d'unité puisse faire la formation, pour qu'il soit légitimé et reconnu dans cette fonction. Ils doivent y consacrer 10 à 15% de leur temps. Si on pousse trop loin le bouchon [s'ils y consacrent plus de temps], les responsables hiérarchiques refusent cette fonction."

Par ailleurs, parallèlement à l'équipe de formateurs, les DDE disposent (ou sont en train de relancer pour la DDE Blanche) d'un réseau de correspondants informatiques. Ces personnes sont des agents volontaires pour assurer l'animation et l'assistance bureautique au sein de leur service. Ils constituent un relais entre les responsables informatiques et les utilisateurs, et moyennant une formation et un encadrement minimum, ils permettent à la cellule informatique de se décharger en leur déléguant la mission d'assistance basique.

b. La formation des formateurs aux logiciels bureautiques

Pour se former eux-mêmes, les formateurs des DDE visitées ont recours à plusieurs voies :

. **L'auto-formation** par la pratique :

"Moi, j'ai appris devant la machine. Je n'ai pas fait de formation spécifique en informatique. Mais ça me plaît. Je travaille sur informatique depuis 87. Je travaillais dans une subdivision qui était pilote informatique. J'ai trouvé ça intéressant, je n'avais pas appris ça, même à l'école."

. La formation par **un formateur plus expérimenté** et un travail en binôme. A la DDE Bleue par exemple, deux formateurs étaient plus avancés car ils avaient dû assurer en "avant première" une formation pour un service du Conseil Général. Ils ont donc constitué des binômes avec des personnes plus novices :

"On s'est séparés, on a pris chacun un autre formateur pour créer un nouveau binôme qui permettait de former la deuxième personne."

. La formation par les **CIFP**. Dans certaines des DDE, quelques personnes ont pu suivre une formation de formateurs au CIFP. Mais les places sont rares :

"Au niveau formation, c'est un peu court. Il y a une formation par le CIFP, mais qui n'accepte qu'une seule personne par DDE, et ce n'est pas souvent [une fois par an]."

La formation des CIFP par ailleurs semble réputée pour ne pas être d'un niveau suffisamment approfondi :

"Une personne qui a fait la formation CIFP avait déjà une connaissance de Word 6 et a dit qu'elle n'avait pas l'impression d'avoir appris grand chose au CIFP."

"Ils [le CIFP] font de la formation de formateurs qui manque de perfectionnement. C'est vrai qu'on enseigne surtout les bases. Mais il y a des personnes qui s'en servent plus, il faudrait pouvoir répondre, pouvoir approfondir. Je suis demandeur de formation de perfectionnement. D'après ma collègue, la formation du CIFP, c'était seulement la base, les gras, les italiques..."

En effet, avec l'extension des pratiques, l'expertise des utilisateurs augmente, et ils sont demandeurs aujourd'hui d'informations plus "poussées" sur les fonctionnalités des logiciels, auxquelles les formateurs doivent être à même de répondre :

"Au niveau dépannage, au départ, pour nous aussi un nouveau logiciel c'est un truc un peu mystérieux, il y a des choses qu'on ne comprend pas. Word 6, on a pas encore tout vu. J'ai encore des questions nouvelles. Quand les gens connaissent les fonctionnalités, ils vont plus loin, et nous posent de nouvelles questions."

. Le recours à un **professionnel externe**. Dans une des DDE, le CIFP de la région ne proposait pas de formations de formateurs aux logiciels bureautiques, et la cellule informatique a été contrainte de se retourner vers un professionnel, en l'occurrence un enseignant universitaire prestataire de service à titre privé, après que le CETE se soit également désisté :

"Le CIFP n'avait pas prévu de faire des formations de formateurs. Le CIFP dans notre région, est assez déficient au niveau de la formation informatique, il ne propose rien. Le CETE devait prendre la relève, mais ils n'ont pas trouvé de formateur pédagogique. Ils se sont désistés au dernier moment, environ un mois avant la formation. On a dû se retourner vers le privé. On a été pris de court par le CETE, autant au niveau des crédits [la ligne budgétaire diffère selon qu'il faut payer le CETE ou un prestataire extérieur] qu'au niveau des dates."

c. Les supports de formation

L'administration centrale (DPS/RF), comme nous l'avons vu, diffuse aux services déconcentrés une valise pédagogique pour accompagner la formation, *"avec un manuel formateur, un manuel utilisateur, et une disquette de logiciel et d'exercices"*. Nos

interlocuteurs dans certaines DDE confirment avoir reçu tardivement la valise, par rapport au démarrage des stages dans leur direction :

"On savait par une note du Ministère que la documentation existait. Je me suis renseigné au CIFP, ils n'avaient rien. On a attendu un mois. Puis on a reçu des documentations en vrac ; deux piles reçues en vrac dans un carton, je pense que c'est du Ministère. C'était un peu juste par rapport au début des formations."

Dans la pratique, nous pouvons distinguer trois degrés de recours par les équipes de formation aux documents du Ministère qui leur sont destinés pour les aider à monter leurs programmes.

. Une utilisation du manuel formateur **"tel quel", mais partielle** :

"Le manuel on le prend tel quel, par contre on ne fait pas forcément tout de A à Z. On peut approfondir, ou sauter. Mais en général on suit. C'est un peu obligatoire. Ils sont bien faits quand même, il y a une progression."

. Une **adaptation du document**, notamment au niveau des exemples pour les exercices, et de l'adaptation aux différents métiers du Ministère :

"La documentation du Ministère est pas mal. On a repris la structure, mais on a adapté avec nos exercices et nos besoins. On ne reprend pas les exemples, ils ne sont pas appliqués au Ministère, (c'est pour une agence de voyages). On prend des exemples concrets."

"Les documents du Ministère, qui ne sont pas mal faits, ont été revus par la cellule informatique. Il a fallu prendre des petits bouts pour constituer nos modules. Il pourrait y avoir des améliorations dans la documentation : il faudrait bien cerner les métiers des gens ; il faudrait une documentation par métier."

. Enfin dans une DDE les responsables de formation ont **créé leurs propres supports**, car ils avaient investi dans ce travail à l'occasion de la sortie de Word 2, alors que la documentation de l'administration centrale n'était pas disponible. Les supports de DPS/RF n'ont été utilisés que pour vérifier la qualité de leurs propres documents :

"On avait démarré la formation Word 2 / Excel 4 en juillet 93, il n'y avait encore rien du Ministère. On avait créé nos propres supports. Quand la documentation du Ministère est arrivée, on a regardé. On a vu que ce qu'on avait fait était pas

trop mal, et on a continué comme ça. Quand la documentation Word 6 et Excel 5 est arrivée, on n'a l'a pas reprise, on a continué avec nos méthodes."

En ce qui concerne les manuels destinés aux utilisateurs, il semble que soit ils ne sont pas vraiment utilisés, soit ils sont diffusés en quelques exemplaires au sein des services. D'autre part, ils peuvent servir de base à l'équipe informatique pour la création de documents simplifiés et plus légers, qu'il leur sera possible de photocopier et de distribuer à l'issue des formations.

d. La salle de formation

Enfin, pour assurer les formations, les DDE en général équipent une salle spécifique. Ceci évite que les agents se déplacent avec leur micros, et permet aux formateurs, au démarrage d'un stage, de ne pas perdre du temps à configurer l'ensemble des ordinateurs de façon homogène. Certaines des DDE rencontrées ont choisi de consacrer des efforts financiers importants à l'organisation de leur salle de formation :

"On a fait un effort pour une salle de formation. On s'est dit que si les gens avaient de bonnes conditions d'apprentissage, ça allait marcher."

"On a une salle de formation de 8 postes, équipée des nouveaux micros 486 et de 2 imprimantes. La salle est occupée disons un bon 50% sur l'année et entre temps, on prête les micros en remplacement de ceux qui sont en réparation, ou pour des stagiaires. Il y a eu plus de 250 personnes de formées en un an et demi. On a estimé qu'une salle de formation, c'était viable."

e. La formation des utilisateurs : les options choisies

Les options choisies pour la formation des utilisateurs à l'occasion de l'arrivée de la nouvelle version de Word sont différentes pour chacune des trois DDE qui l'ont implantée. Cette différence s'explique en partie par le fait que les choix s'intègrent dans le prolongement des précédentes actions entreprises en matière de formation aux logiciels de traitement de texte, et que ce passé dans chacune des DDE est spécifique.

. La DDE Bleue

A la DDE Bleue, l'option prise en matière de formation des utilisateurs lors de l'arrivée de Word 6 (début 95) a été **d'arrêter les formations à Word 2, et d'organiser des formations à Word 6 uniquement pour les nouveaux utilisateurs de Word**, sans prévoir de mesure d'accompagnement spécifique pour les agents qui passaient de Word 2 à Word 6 :

"On a dit que les gens qui se forment à Word se formeront directement à Word 6, et que ceux qui passent de Word 2 à Word 6 se débrouilleront."

Le choix pédagogique pour la formation des nouveaux utilisateurs à Word 6 a été de donner des connaissances minimum, qui permettent aux agents dans un premier temps de manipuler le logiciel et dans un second temps de rechercher de l'information sur des fonctionnalités plus spécifiques :

"Notre option, c'est de donner en formation un minimum, de quoi utiliser 30 à 40% du logiciel, et des informations pour penser que le reste, ça existe. Notre démarche c'est que ce n'est pas parce que les jours de formation sont terminés qu'il n'y a pas un soutien ensuite. On est là aussi pour ça. Donc il fallait qu'ils soient capables de faire le travail courant, et montrer les possibilités pour le reste, pour qu'après ils appellent."

Au jour de notre visite dans la DDE, une trentaine d'agents nouveaux utilisateurs de Word avaient été formés à Word 6, et ceux qui sont passés de Word 2 à Word 6 s'étaient effectivement "débrouillés".

Ce choix de ne former que les nouveaux utilisateurs et de ne pas accompagner d'une formation le simple changement de version résulte semble-t-il de la conjonction de plusieurs facteurs :

- Tout d'abord **l'investissement déjà entrepris par la DDE sur la formation aux logiciels bureautiques sous Windows**. En effet à la DDE Bleue, un effort assez important de formation a déjà été entrepris à l'arrivée de Word 2 et Excel 4 en 1993, puisque le choix avait été de former les agents systématiquement aux deux outils, avec cinq jours de formation (1 jour Windows, 2 jours Excel 4, 2 jours Word 2), et la plupart des agents ont donc été formés récemment à ces logiciels :

"En deux ans, il y a eu environ 250 personnes formées à Excel 4 et à Word 2, au fur et à mesure de l'arrivée des postes. Certaines sont revenues en formation. Il y a eu un gros effort de fait en l'espace de deux ans au niveau bureautique."

Le choix a donc été d'éviter la lourdeur d'une seconde formation rapprochée dans le temps.

- Ce choix répond par ailleurs à **une contrainte en terme de "main d'oeuvre disponible" pour assurer les formations**, et il permet de libérer du temps pour former en priorité les nouveaux utilisateurs de Word :

"On a pris cette décision [de ne pas former les utilisateurs de Word 2] en fonction du volume d'heures disponibles des formateurs."

"Le directeur a décidé de ne pas faire de formation, on a eu un gain de 25 ou 30 jours de formation."

- Enfin, ce choix résulte de la **décision du directeur**, elle-même fruit de son **expérience personnelle** fondée tant sur sa propre pratique que sur les réactions qu'il a pu observer auprès de son secrétariat, équipé de façon prioritaire :

"Le DDE a dit pour moi c'est OK, et pour mes secrétaires, il semble qu'elles s'y soient faites aussi. Donc on y va. Et sans formation complémentaire Word 2 / Word 6."

La décision semble finalement assez personnelle, puisque les responsables de formation envisageaient eux plutôt un accompagnement du passage, même léger :

"Moi j'ai pensé que pour le basculement par unité, il était bon de prévoir une journée de mise à niveau. Pendant que l'atelier micro fait le basculement, on ramène les personnes en formation en salle micro. Mais ça ne s'est pas fait."

"Je pensais que le basculement était le prétexte pour repasser une journée avec toutes les personnes formées [à Word 2], pour replacer des choses. C'est pour ça que je pensais bien de faire un basculement par unité. Mais le directeur a dit que le passage ne nécessitait pas de formation."

. La DDE Verte

Dans le département Vert, la DDE a opté pour une solution "intermédiaire", qui consiste à **accompagner le passage de Word 2 à Word 6 d'une formation légère et par modules pour les "vrais utilisateurs", puis de donner la priorité à la formation des nouveaux utilisateurs du logiciel de traitement de texte sous Windows**. Au jour de notre visite

dans la DDE, cinq groupes d'utilisateurs de Word 2 (soit une trentaine de personnes) avaient été formés au "module de base" de Word 6, et quatre groupes à deux autres modules spécifiques ("modèles" et "styles").

Là aussi, le choix pris en matière d'accompagnement du changement de version résulte de la conjonction des trois facteurs déjà mis en évidence : investissement en formation sur les versions précédentes, temps disponible des formateurs, et opinion personnelle des décideurs :

- Sur les versions précédentes des logiciels bureautiques, l'option initiale prise par la DDE Verte avait été de séparer les formations Word 2 et Excel 4, mais de les réaliser de façon assez approfondie (*"on formait à toutes les possibilités du logiciel"*). Dans un second temps, voyant qu'une faible part des fonctionnalités de Word 2 étaient utilisées, les responsables de formation ont choisi l'organisation en modules :

"Pour Word 2, on avait prévu une formation de trois jours. Au départ, on donnait la même chose à tout le monde. Ensuite, on s'est rendu compte que ce n'était pas forcément nécessaire : on a changé notre méthode, pour faire des modules : une demi-journée sur l'environnement Windows, un jour pour le module de base Word, et quatre modules thématiques d'une demi-journée : les modèles, les tableaux, le publipostage, les styles. Pour Excel, on a monté le même type de formation, par module aussi. C'est plus efficace."

Lorsque Word 6 arrive, la formation à Word 2 de l'ensemble des agents qui le souhaitent n'est pas terminée, mais une forte proportion quand même est déjà formée. C'est ce qui explique que l'option prise ait été de ne donner qu'un **complément de formation** :

"On considère que les gens sont formés «basique», donc on fait des formations par thème. C'était des gens utilisateurs de Word 2, donc on a fait des mises à niveau plutôt que des formations lourdes. Des modules ont été montés en fonction de la production des utilisateurs (tableaux, fusion, lettre simple, ...)."

- Cette solution répond par ailleurs aux **contraintes de rareté en matière de formateurs disponibles**. Pour faire face à cette rareté, les responsables de formation mettent également en oeuvre, à l'appui de l'organisation de modules, un système de filtrage des demandes. Ils tentent ainsi de trouver la meilleure adéquation possible entre formation et utilisation, en répondant en priorité aux demandes jugées les plus fondées :

"On a fait de l'information sur ces formations par cible, en précisant que tel type d'agent devrait faire tel ou tel module. Les correspondants font sur le terrain un

premier filtre. On a beaucoup insisté sur ce schéma. On ne trouve pas d'agent pour faire des formations donc on filtre les demandes."

• Enfin, malgré la contrainte de temps disponible pour assurer les formations, l'option prise de consacrer une demi-journée de formation aux agents qui passaient de Word 2 à Word 6 résulte du fait que **l'ensemble des acteurs à l'origine de la décision estimait cette mesure nécessaire** :

"On était tous d'accord qu'on ne pouvait pas installer Word 6 sans présentation / formation minimum. On a fait pour les «vrais» utilisateurs une demi-journée pour montrer les grands changements, et quelques nouvelles fonctionnalités. Par exemple, savoir qu'on peut mettre une feuille de calcul dans Word. Les «vrais» utilisateurs, ce sont 50 à 60 personnes, qu'on a passé en priorité."

. La DDE Blanche

Enfin la troisième option, prise par la DDE Blanche, est d'organiser des formations indépendantes de deux jours chacune pour Word 6 et Excel 5, destinées à terme à l'ensemble des utilisateurs de ces logiciels.

• Ici, la décision apparaît plus simple : dans la mesure où aucune formation n'a été faite sur les versions précédentes de ces logiciels, par manque d'agents susceptibles de l'assurer, il semble assez logique aux responsables de la formation informatique de **s'investir directement sur Word 6** :

"Word 2, on l'a installé sans formation. On a commencé les formations en octobre 94, on a décidé de les faire directement sur Word 6, parce que le Ministère avait adressé une circulaire disant que le format d'échanges serait en Word 6. Nous, on savait qu'on ne pouvait pas s'investir en formation sur Word 2 et Word 6, donc on a choisi Word 6."

Ainsi, nous l'avons vu, la DDE a mis en place une démarche pour créer une équipe de formateurs, qui viennent d'être eux-mêmes formés. Une cinquantaine d'utilisateurs ont été formés par les membres de la cellule informatique à la fin de l'année dernière, et le démarrage de la formation à Word 6 à grande échelle allait commencer au moment de notre visite, début septembre 95. Le choix arrêté est d'organiser des modules de deux jours :

"On a dix formateurs en binôme, sur Word 6 et Excel 5. On a travaillé sur les programmes, ils ont le même programme, les mêmes exercices à faire faire. Il y a

deux jours Word, en priorité pour les secrétariats, et deux jours Excel, en priorité pour les bureaux d'études. Dans les modules de deux jours, il y a une demi-journée Windows : gestionnaire de fichiers, passer d'une application à une autre, etc..."

• Toutefois, comme dans les autres DDE, les organisateurs de la formation se heurtent à la contrainte de limitation du temps disponible des formateurs, et tentent de mettre en place un **système de filtrage** et de priorité de plus en plus strict :

"Tout le monde demande des formations, quelle que soit la fonction. On a un gros manque, il y a six ou sept ans qu'il n'y a pas eu de formation en informatique. Dès qu'on a annoncé qu'il y aurait des formations, tout le monde s'est inscrit. Il n'y a pas eu de priorité établie par les chefs de service. Aujourd'hui, on demande qu'ils définissent des priorités. Pour les prochaines formations, on choisit sur des critères de niveau, et en priorité les utilisateurs courants. On va prendre tout le monde à terme, mais pour le moment, on va au plus pressé."

4. LES ENJEUX DE LA FORMATION

La contrainte de la formation des utilisateurs est une des contraintes fortes qui pèsent dans la décision d'adopter ou non une nouvelle version d'un logiciel bureautique. Comme nous l'avons vu, ce sont les responsables de la formation qui sont en général les plus réticents au changement de version, aussi bien lors de la recommandation de la nouvelle version au niveau de l'administration centrale que de son adoption au niveau des DDE.

La formation, envisagée comme une démarche "insécable" et exhaustive, tant du point de vue des connaissances dispensées (l'ensemble des fonctionnalités d'un logiciel) que de l'étendue de la cible (l'ensemble des agents utilisateurs), est effectivement un processus objectivement lourd, et dont le temps de mise en oeuvre, eu égard aux moyens humains disponibles, est irréductible.

Mais si l'on considère les pratiques, il apparaît que l'évaluation de la pertinence des modalités de mise en oeuvre de cette formation est quant à elle plus subjective. Ainsi dans la pratique, l'analyse des options choisies pour la formation par les différentes directions montre qu'elles développent **plusieurs stratégies pour s'adapter aux contraintes de la réalité**.

. D'une part le concept "**formation des utilisateurs**" est déconstruit pour envisager des démarches partielles (par modules), et auprès de cibles fragmentées (définition d'utilisateurs prioritaires).

. D'autre part **d'autres démarches alternatives** sont mises en oeuvre parallèlement aux stages pour compléter et/ou remplacer la formation, et notamment :

- La **formation par l'encadrement**. Nous avons pu remarquer que les chefs de service rencontrés qui pratiquent l'informatique semblent jouer un rôle important dans la formation de leur personnel :

"La cellule informatique a du mal à assurer la formation. Je l'ai faite par moi-même. Ma sensibilité à l'informatique a joué un rôle énorme. Je diffuse les gadgets de Word 6 progressivement. Ça maintient le dynamisme. Je diffuse petit à petit, il y a une progression dans le travail. Il n'y a eu que de l'auto-formation, car lorsque une formation à Word 6 a été proposée, elle n'était pas adaptée à mon personnel qui était déjà en avance."

"Sur Word, elles connaissent plus que moi. Mais je peux parfois quand même les aider, car il y a une certaine logique. On arrive à trouver des solutions pour dépanner même si on ne connaît pas le logiciel."

- La **formation par "compagnonnage"**, lors des dépannages : *"Les dépannages sont des occasions d'un complément d'apprentissage, ça permet de recadrer la formation"*, et lors des appels téléphoniques des agents aux responsables de l'informatique : *"Les utilisateurs, lors du passage de Word 2 à Word 6, ont eu l'impression de ne pas être trop soutenus. Il y a eu un petit sentiment d'abandon, mais ils ont vu qu'ils pouvaient appeler, donc il n'y a pas eu de problèmes"*. Nous verrons effectivement que les utilisateurs s'appuient beaucoup au quotidien sur l'aide des responsables ou correspondants informatiques.

- Ou encore la **formation par échange entre utilisateurs** : *"Elles [les secrétaires] échangent énormément, elles se sont bien aidées"*.

En revanche, **le recours à "l'aide en ligne" de Word 6 semble encore assez rare**, *"pas encore dans les habitudes"*, malgré l'incitation de l'encadrement et des responsables de formation, **tout comme le recours aux documentations** :

"Il faut que la personne s'investisse personnellement. C'est pour ça que j'ai tenu à ce que dans mon service il y ait un mode d'emploi. Il faut leur apprendre à rechercher. Elles ont une réticence aussi à se servir de l'aide en ligne, qui pourtant en général aiguille vers une ébauche de solution.[...] Il y a beaucoup de

formation ici [à la DDE], mais si elle ne s'accompagne pas d'un investissement personnel, ça ne suffit pas."

"Des manuels on n'en a pas. Pour ouvrir un manuel, il faut être d'un bon niveau, sur le logiciel, et aussi en général. Découvrir un logiciel par un manuel, ce n'est pas du niveau de l'agent."

La faiblesse du recours à la **documentation** met en évidence le **décalage existant entre les préoccupations de l'administration centrale** (on se souvient qu'un des arguments d'IS2 pour reculer l'adoption de Word 6 se fondait sur le temps nécessaire pour mettre à disposition des DDE les outils pédagogiques de la nouvelle version) **et les pratiques effectives des agents dans les services**, au sein desquelles les documentations pèsent peu de poids. Il semble par ailleurs qu'à ce jour, le dispositif d'auto-formation avec les didacticiels n'ait pas rencontré le succès escompté par le comité de pilotage des outils pédagogiques, si l'on en croit un de ses membres : *"Sur le dispositif d'auto-formation, on n'a eu aucune remontée, mais c'est visiblement un flop. On retrouve le problème de l'aide en ligne. [...] L'auto-formation, c'est quelque chose qui ne se décrète pas"*.

. Enfin, l'analyse des options choisies pour la formation par les différentes directions centrales ou départementales montre que **la perception de la nécessité d'une formation pour passer de Word 2 à Word 6 varie**, tout comme probablement la réalité de cette nécessité varie.

Ainsi à la DDE Verte par exemple, les acteurs s'accordaient pour penser qu'une formation minimum d'une demi-journée était nécessaire, et certains pensent aujourd'hui que ce temps est même plutôt insuffisant :

"Une demi-journée, c'était juste. On a paré au plus pressé, mais on s'est planté, car une demi-journée pour le module de base, ce n'est pas assez, il faut la journée. Il y a des groupes avec lesquels on passerait en une demi-journée journée, mais d'autres non."

A la DDE Bleue, à l'opposé, l'option prise de ne pas faire de formation pour le changement de version a engendré quelques craintes au départ, et aujourd'hui finalement personne ne regrette ce choix :

"On pouvait craindre qu'au niveau de la formation, il y ait un cafouillage, mais Word 6 ressemble beaucoup à Word 2. Tout le monde y a retrouvé ses petits très vite, il y a eu un effet d'entraînement."

Même les personnes qui défendaient le principe d'une formation reconnaissent que le passage sans accompagnement n'a pas posé réellement de difficultés :

"Moi j'aurais un peu plus formalisé les choses. Mais dans la pratique il n'y a pas eu de gros problèmes, ça n'a pas beaucoup posé de problème que les gens ne soient pas formés. Je n'ai pas entendu de grosses remontées de demandes de

formation de mise à niveau. Dans la pratique, on passe assez bien d'une version à l'autre."

Cette absence de difficulté est confirmée par des responsables d'encadrement ("*les agents se sont approprié le logiciel sans difficultés*" ; "*après observation, ceux qui ont appris sur le tas vont plus vite que ceux qui sont allés en stage*") et pourrait conduire à nous interroger sur la nécessité "objective" d'une formation pour le passage de Word 2 à Word 6. Mais il est probable que ce soit une fausse question, et que l'objectivité de cette nécessité n'existe pas, puisque cette dernière est le produit complexe d'un ensemble de facteurs (niveau de pratique de l'utilisateur et degré d'autonomie, attitude et capacité à "rassurer" de l'encadrement, capacité de soutien de l'équipe informatique, psychologie de l'utilisateur et capacités sociales et cognitives d'apprentissage, etc...).

Par ailleurs, la formation ne joue pas le seul rôle d'un apport défini de connaissances, ou d'un apprentissage d'une capacité à être, comprendre ou agir. La formation joue d'autres rôles moins "objectifs", et notamment :

- **Un rôle "professionnel"** : ainsi, le fait d'aller en formation peut être une nécessité pour une carrière, et le stage sert alors à justifier d'une compétence technique, quel que soit l'apprentissage réellement réalisé ;

- **Un rôle "social"** : notre hypothèse est en effet que la formation qui doit accompagner un changement apparaît aujourd'hui comme un "**acquis social**", sans lequel certaines personnes, consciemment ou inconsciemment, n'envisagent pas d'adhérer au changement. Cette hypothèse sera confirmée plus loin par les propos d'une secrétaire qui a refusé d'utiliser Word 6 avant d'avoir reçu une formation ;

- **Un rôle "symbolique"** : il semble enfin que le "stage" de formation constitue un "**rituel symboliquement important** pour que l'utilisateur s'estime formé, et donc capable d'utiliser le logiciel : "*Certaines personnes, quand elles demandent un changement, ont besoin d'une formation. C'est le fait d'aller en formation qui les met en condition de changer*". Cette hypothèse est confirmée par le témoignage de certains responsables informatiques, lorsqu'ils racontent qu'après avoir passé "en compagnonnage" plusieurs jours en tête à tête avec un agent administratif pour lui expliquer le fonctionnement d'un logiciel, celui-ci demande, à l'issue de cette période, quand est-ce qu'il va pouvoir aller "en stage" pour se former au logiciel !

CHAPITRE III

L'IMPACT DE WORD 6 DANS LES DIRECTIONS DE L'ADMINISTRATION CENTRALE ET DANS LES DDE

A. LES PERCEPTIONS DE L'ENCADREMENT QUANT AUX IMPACTS DE WORD 6 DANS LES SERVICES

1. LES PERCEPTIONS DES REACTIONS DES UTILISATEURS

Lorsque nous interrogeons les personnes responsables de l'encadrement d'agents utilisateurs des logiciels bureautique (directeurs, secrétaires généraux, subdivisionnaires,...) et les responsables informatiques ou de formation, pour recueillir leurs perceptions quant à la réaction des utilisateurs au changement de version, nous constatons que ces perceptions varient suivant les interviewés, sur un spectre assez large. Nous pouvons repérer schématiquement quatre catégories de perceptions différentes.

. Tout d'abord un premier groupe de personnes estime que **l'arrivée de Word 6 a été bien perçue par les utilisateurs**, et que ceux-ci n'ont pas manifesté de réticence ou éprouvé de difficultés particulières à l'usage de la nouvelle version :

"Word 6 a été perçu comme une évolution. [...] Les gens me disent : «on a découvert un truc». Il n'y a pas de réaction négative du style «c'était mieux avant !»."

"Il n'y a pas eu de réaction particulière [de la part des nouveaux utilisateurs de Word 6]. Il me semble que les agents n'ont pas eu de difficulté pour appréhender Word 6 parce que c'est la même logique."

Parmi ces personnes, certains responsables se fondent sur le fait qu'ils n'ont entendu parler de rien pour penser que le changement de version n'a pas posé de problème. Ils appliquent le diction "pas de nouvelles, bonne nouvelles" :

"Je n'ai pas eu d'échos, donc c'est plutôt favorable."

"Globalement, ça a l'air de bien se passer. Je n'ai pas de remontées, ce qui est plutôt bon signe."

"Je n'ai remarqué aucun problème quand on est passé de Word 2 à Word 6, ça s'est passé très bien. Le passage n'a pas traumatisé. Quand je n'entends pas parler de quelque chose, c'est que ça va."

. A l'extrême de cette perception positive des réactions des agents, un second groupe de personnes pense qu'il y aurait même une **"pression" des utilisateurs pour acquérir la nouvelle version**, l'implantation sur certains postes engendrant des phénomènes de "jalousie" de la part des collègues :

"J'ai eu l'impression qu'il n'y avait pas de vague. Il y a une pression à la demande. Vous mettez Word 6 et tout le monde le veut. Là, il y a eu de la concurrence entre ceux qui avaient Word 6 et ceux qui ne l'ont pas."

"Ici au départ, pour Word 6, on avait quelques exemplaires. En 15 jours, tout le monde en voulait. Ça peut créer des mécontentements. Ceux qui n'ont pas Word 6 peuvent avoir un sentiment de frustration."

Un des interviewés explique ce phénomène d'envie par le caractère convivial des logiciels sous Windows :

"L'avantage des outils bureautiques, c'est qu'ils sont conviviaux, par rapport aux applications nationales. Ce sont des outils que tout le monde utilise. Ça donne envie. Les volontaires commencent et ensuite les autres ont envie et demandent une formation de base. Ensuite, il y a des aides, des échanges, c'est très bénéfique. Il y a un aspect ludique, un côté très convivial au passage."

Ainsi, à condition que le rythme de changement ne soit pas trop fréquent (sinon *"il n'y a plus de crédibilité"*), les utilisateurs, lorsqu'ils constatent que leurs collègues apprécient l'apport des nouvelles fonctionnalités, seraient prêts à changer de version pour disposer eux aussi de ces nouveautés. Soulignons toutefois que leur souhait de disposer de ces fonctions ne dit rien quant au recours effectif qu'ils y auront une fois qu'ils posséderont Word 6.

. Un troisième groupe d'interviewés a une **perception plus modérée**. Tout en estimant que l'adoption de Word 6 n'a pas engendré de réel problème, ces personnes font état de **quelques difficultés ou réticences de la part des agents pour utiliser la nouvelle version**. Elles estiment ces freins "naturels", dans la mesure où l'innovation vient casser des habitudes et une routine économiques pour l'utilisateur :

"Comme nous on est passé brutalement de Word 2 à Word 6, les gens appellent : «je ne trouve plus tel menu». Et il y a des problèmes sous Word 6, qui doivent être liés au logiciel, comme par exemple des caractères accentués qui disparaissent de l'écran. C'est des bugs de Word 6. Mais on n'a pas eu trop de problèmes. Tout le monde avait à peu près une expérience du traitement de texte."

"Moi, quand j'en parle avec les gens, ils sont contents. Il y a eu des choses, comme toujours, qu'on arrivait à faire avec l'ancienne version et qui sont différentes, et là ça coince un peu quand on change de logiciel. Il y a toujours des petits problèmes de ce genre."

Cette rupture est d'autant plus perturbatrice qu'elle vient remettre en cause des pratiques qui fonctionnaient, dont les utilisateurs se satisfaisaient :

"Il y en avait qui râlaient un peu. Mais dans l'ensemble ils étaient contents. On a toujours un peu de mal à changer quelque chose qui marche."

. Enfin à l'autre extrême, un quatrième groupe d'interviewés fait état de réactions **beaucoup plus négatives** des utilisateurs face au passage à Word 6. L'arrivée de la nouvelle version aurait ainsi provoqué **"angoisse"**, **"ras le bol"**, voire un certain **"traumatisme"** :

"En se côtoyant avec les autres utilisateurs, on voyait que certains en avaient ras le bol."

"C'est toujours une sorte d'angoisse, de traumatisme quand on change de version, bien que ça soit moins angoissant qu'en 92, lors du passage de Smart à Word 2. Chez certains, il y a une lassitude du changement."

Nous avons déjà souligné toutefois que l'accompagnement du passage par de l'information permet en général d'apaiser les craintes et angoisses initiales :

"Les gens qui étaient poussés par un leader dans un bureau étaient angoissés. Il y a une grosse part de psychologique. Il a fallu calmer les angoisses. Pour les leaders, on a été obligé de devancer l'appel, et pour les autres, au départ il a fallu vaincre les réticences. Mais on l'a passé ce cap là. Après les journées d'information, on n'en a plus entendu parler."

A notre sens, trois hypothèses permettent de comprendre la diversité de ces perceptions des responsables d'encadrement quant aux réactions des utilisateurs.

. La première hypothèse est qu'il existe **des variations individuelles des comportements**, et que les agents réagissent effectivement diversement selon leur propre histoire, leur rapport à l'informatique et l'intérêt qu'il y trouve, en termes psychologique ou de marge de manoeuvre.

. La seconde hypothèse est que **l'opinion de nos interlocuteurs membres de l'encadrement sur la nouvelle version et sur la pertinence du changement de logiciel influence leur perception de la réaction des utilisateurs**. Autrement dit quelqu'un qui ne voit pas lui-même l'intérêt d'avoir changé de version aura plutôt tendance à attribuer aux utilisateurs des réactions négatives face à Word 6, et à majorer les problèmes qui se sont posés, et inversement une personne persuadée de l'intérêt de la nouvelle version minorera les problèmes qui ont pu éventuellement se poser, et attribuera aux utilisateurs des réactions positives face à Word 6.

. Enfin la troisième hypothèse, que nous allons développer dans le paragraphe suivant, est que **l'attitude et l'opinion des responsables d'encadrement vis-à-vis de la pertinence du changement de version influence également objectivement l'attitude des utilisateurs qu'ils encadrent, et donc leurs réactions**. Autrement dit, un responsable d'encadrement qui estime "naturel" et "facile" le changement de version favorisera une réaction positive ou neutre des agents face à l'innovation, alors qu'un responsable angoissé par l'arrivée du nouveau logiciel aura tendance à transmettre son angoisse aux agents.

Ces trois facteurs hypothétiques à notre sens se conjuguent dans la réalité des pratiques des différents services des DDE. Les réactions sont donc très complexes à appréhender, puisque la combinatoire des facteurs est imprévisible.

2. LES PERCEPTIONS DES REACTIONS DES CHEFS DE SERVICE

Nous avons vu que la décision de recommander le logiciel a parfois engendré d'assez vifs mécontentements de la part de directeurs, et une certaine crainte au sein de l'encadrement dirigeant. Nous avons vu également que ces réticences semblent avoir été assez vite apaisées, après que les cellules informatiques aient déployé diverses stratégies de réassurance.

La perception des personnes que nous avons rencontrées tendrait à **confirmer cet effet d'apaisement**, puisqu'elles estiment que dans la pratique, effectivement, l'arrivée concrète de Word 6 n'a pas engendré de réaction particulière de la part des chefs de service, et que la mise en oeuvre de la nouvelle version **"a été perçue comme quelque chose de mineur"**.

D'après un interviewé, les protestations de l'encadrement, lorsqu'elles se sont manifestées, concernaient davantage la question des frais de déplacement des agents pour venir en formation que le changement de version de Word en lui-même :

"Les chefs de service n'ont pas tellement de réaction par rapport au changement de version. Leurs réactions sont surtout par rapport aux déplacements pour venir en formation. C'est surtout dans les subdivisions. Le problème, c'est les frais de déplacement. Ce sont les unités qui paient leurs véhicules, c'est de plus en plus sensible."

Il semblerait qu'en règle générale, les membres de l'encadrement soient moins utilisateurs de l'informatique que le personnel : *"L'encadrement est souvent plus béotien que les catégories B ou C"*. Ce phénomène est toutefois en nette évolution, et les personnes réellement réfractaires à l'informatique deviennent l'exception. Aujourd'hui, de plus en plus de cadres sont informatisés, et disposent dans plusieurs des directions rencontrées d'ordinateurs portables. Mais le mouvement n'est pas encore totalement généralisé, comme en témoigne l'exemple d'une DDE où la démarche d'équiper tous les chefs de service d'ordinateurs portables en leur proposant une formation spécifique n'a pas eu totalement le succès escompté :

"On a proposé une formation à tous les chefs de service, au minimum pour qu'ils puissent récupérer une lettre sur le micro de leur secrétaire pour y changer un mot. Les chefs d'unité s'y sont mis. Au niveau de l'encadrement intermédiaire, on a un trou, c'est plus difficile, mis à part quelques chefs de service qui sont pointus."

"On s'est arrangé pour que les cadres aient une formation spéciale pour eux, et elle n'a pas eu le succès qu'on attendait."

Les membres de l'encadrement supérieur que nous avons pour notre part rencontrés semblaient pour la majorité d'entre eux plutôt **"pointus" en informatique**, et il est probable que nos interlocuteurs ne soient pas représentatifs de l'ensemble des personnes qui occupent des fonctions similaires au sein des services déconcentrés. En effet, les DDE ont vraisemblablement choisi de nous faire rencontrer des chefs de service impliqués dans la question de l'adoption de Word 6, et de ce fait plutôt "branchés" informatique.

Cet **effet d'observation** a en contrepartie le mérite de mettre en évidence **le lien assez étroit qui semble exister entre d'une part l'intérêt que le chef de service (ou le subdivisionnaire) porte à l'informatique, et d'autre part la facilité avec laquelle son personnel adopte la nouvelle version**. Un de nos interlocuteurs, à partir de son expérience personnelle, souligne la nécessité de l'implication d'au moins un des membres de l'encadrement pour que le personnel s'investisse :

"Toutes les subdivisions sont informatisées, mais pas la moitié des subdivisionnaires vraiment s'y intéressent. C'est un outil à la disposition du

personnel de bureau, un outil quasi indispensable et imposé. S'il n'est pas pris en charge par l'encadrement, pas forcément par le subdivisionnaire, mais au moins par une personne de l'encadrement, ça ne peut pas marcher."

Certains témoignages de chefs de service illustrent effectivement combien leur détermination en faveur de l'outil informatique et des nouvelles versions de logiciels est essentielle pour encourager l'apprentissage et la pratique quotidienne du personnel qu'ils encadrent :

"J'ai deux ou trois personnes qui refusent de s'y mettre. Mais d'autres se sont mis devant, même des agents qui vont bientôt partir en retraite. Et j'en ai convaincu plusieurs. Quand ils ont vu que leur chef de service se mettait devant l'ordinateur... tout le monde s'est mis à taper. Je passais dans les bureaux, je donnais des informations. Il y a une espèce de cohésion qui s'est créée, une espèce de challenge, avec un caractère assez ludique. Aujourd'hui, ils savent tous utiliser Word 6. [...] Je suis très exigeant quant à la qualité des documents. Ça a obligé les secrétaires à faire appel à toutes les ressources du logiciel. Par exemple pour l'alignement des tirets, elles sont forcées de se mettre aux tabulations. Après les avoir embêtées, aujourd'hui j'ai des documents exceptionnels, et tout le monde est très content."

Ces observations quant au lien entre la position personnelle du chef de service par rapport à l'informatique et les capacités d'apprentissage des agents de son service rejoignent les remarques émises à propos de la formation. Notre hypothèse serait que dans la mesure où le passage de Word 2 à Word 6 n'est pas très complexe techniquement, un **accompagnement "efficace" de l'encadrement, tant sur le plan technique de l'aide apportée que sur le plan psychologique de l'encouragement et de la réassurance**, peut dans certains cas constituer **un substitut efficient à un stage de formation**. C'est en tout cas l'avis d'un de nos interlocuteurs :

"Moi, avec ma secrétaire, j'ai vu qu'il a fallu lui montrer les avantages. Je me suis fait une opinion puisqu'elle a suivi, et qu'il n'y a pas eu de vrai problème. La formation à Word 6, c'est plutôt arrêter de faire peur aux gens, plutôt qu'une formation à Word 6. Je suis persuadée qu'il n'y a pas besoin de formation pour passer de Word 2 à Word 6."

3. LA PLUS-VALUE DE WORD 6 POUR L'UTILISATEUR

a. Les fonctionnalités appréciées

Les responsables de l'encadrement et les responsables informatiques ou de formation, interrogés sur la plus-value de Word 6 pour l'utilisateur, énoncent un certain nombre de fonctionnalités de la nouvelle version qu'ils pensent ou qu'ils ont constaté être appréciées par les utilisateurs.

Ils estiment ainsi que le principal intérêt de Word 6 pour l'utilisateur agent administratif réside dans **l'amélioration de l'ergonomie du logiciel** par rapport à Word 2, qui rend son utilisation plus facile, notamment au niveau de la barre d'outils et de l'affichage en texte des fonctions :

"Ce qui est bien pour l'utilisateur qui est peut-être moins sûr de lui, c'est quand on vient sur l'icône, un bandeau s'affiche qui dit ce que fait cette icône."

Les autres fonctionnalités intéressantes et appréciées des agents administratifs sont selon eux la simplification des manipulations pour réaliser des tableaux, *"la présentation en mode page avec visualisation des en-têtes et des bas de page"*, *"les astuces du jour"*, et *"la possibilité d'avoir une règle verticale"*. En revanche, le "publipostage" est une fonction qui paraît leur poser des difficultés. Enfin *"l'aide en ligne"* est en soi un apport intéressant de Word 6, mais nous avons déjà vu que les responsables d'encadrement l'estiment peu utilisée par les agents.

Par ailleurs, toujours selon les responsables de l'encadrement et les responsables informatiques ou de formation, d'autres fonctionnalités de Word 6 sont appréciées par des utilisateurs plus spécifiques, comme par exemple la fonction dessin, *"très utilisée par l'encadrement"*.

Enfin, les autres fonctionnalités intéressantes de Word 6 concernent les agents qui utilisent conjointement Word et Excel. D'une part *"le bandeau de commande est identique"* sur Word 6 et sur Excel 5, alors qu'avant, *"il pouvait y avoir une fonction avec une icône sur Word et qui n'existait pas sous Excel"*. D'autre part, *"l'intégration d'objets"* sur Word 6 est plus performante, et Word 6 permet un accès plus facile aux autres logiciels : *"on y va directement, il y a moins de manoeuvre, pour accéder par exemple aux tableaux ou graphiques d'Excel"*.

b. Une plus-value limitée

Malgré ces apports de la nouvelle version du logiciel de traitement de texte, la plupart de nos interlocuteurs **relativisent la plus value de Word 6** pour les agents administratifs, qui constituent la majorité des utilisateurs. Leur opinion est fondée sur deux principaux arguments :

. Le premier est que les **utilisateurs "de base"** ont pour la majorité d'entre eux **un niveau de compétences assez faible dans la manipulation des logiciels**, qui ne leur permet pas de percevoir l'intérêt des nouvelles fonctionnalités de Word 6 et d'y avoir recours :

"Ce sont tous des utilisateurs qui ne dominent pas le sujet. Il n'y a qu'une minorité qui domine et qui voit les plus. On est très en-dessous des performances, de ce qu'on pourrait attendre."

Ce faible niveau de pratique est confirmé par le témoignage d'un chef de service, qui explique que lors qu'il est arrivé dans le service les secrétaires avaient *"des réflexes Smart"*, et n'utilisaient pas les tabulations : comme Smart gère tous les espaces de la même façon, pour faire un retrait paragraphe les secrétaires tapaient des blancs. Word gérant les espaces en proportionnel, cette pratique sur Word *"foutait tout en l'air"*, les retraits paragraphes n'étant plus alignés. Un autre chef de service dit également avoir *"une secrétaire qui considère que le micro est une machine à écrire, par exemple elle utilise la touche «retour chariot». Pourtant elle a suivi des stages."*

Notons toutefois que cette perception du faible niveau de performance technique des utilisateurs n'est pas partagée par tous nos interlocuteurs, certains estimant au contraire que le niveau des agents a significativement augmenté ces dernières années, à force d'exhortations :

"Le niveau bureautique de l'utilisateur a réellement augmenté. On le voit à leurs réactions par rapport aux types d'incidents, les utilisateurs ne viennent plus nous voir pour un incident de base. L'évolution en deux ans est très notable. Il faut dire qu'on les asperge. Je ne sais pas si on les responsabilise ou les culpabilise, mais la mayonnaise prend."

. Le second argument est que **la majorité des agents administratifs n'ont pas dans leur pratique quotidienne l'usage des nouvelles fonctionnalités de Word 6** :

"A mon avis, quel que soit le secrétariat, l'utilisation de Word par rapport à ses possibilités est infime. Pas beaucoup de secrétariats ont des rapports de 40 ou 50 pages où ils ont besoin d'utiliser le mode plan."

"Les secrétaires ne se servent pas de tout sur Word 6. Au niveau du travail de la subdivision, on ne peut pas dire non plus qu'elles en ont vraiment besoin. En subdivision, le secrétariat, ce sont surtout des lettres. L'avantage de Word 6 par rapport à Word 2, c'est le publipostage, et on ne s'en sert pratiquement pas. La partie traitement de texte a peu changé. Le gros de l'évolution, c'est le mailing, au niveau des modèles de documents. Mais c'est une utilisation peu fréquente pour nous. Donc Word 6, ça n'a pas gêné, mais ça n'a pas non plus apporté quelque chose de fondamental. Ça tient à l'utilisation qu'on en fait, au créneau dans lequel on travaille, c'est celui qui n'a pas changé, ou le moins changé. [...] On ferait de la PAO, par exemple un petit journal interne à la subdivision, Word 6 nous aurait apporté un gain. Ce jour là, on appréciera les fonctionnalités de Word 6 par rapport à Word 2."

Selon plusieurs interlocuteurs, ce constat d'un recours partiel aux potentialités de la nouvelle version ne conduit pas à déduire que le changement n'est pas pertinent, mais simplement à relativiser son impact :

"C'est quand même positif d'être passé, car le logiciel est plus ergonomique, il y a des fonctionnalités dans la présentation. C'est un gain, mais pas fondamental."

L'ampleur de l'évolution entre Word 2 et Word 6 est également relativisée par comparaison à deux autres changements qui apparaissent eux bien plus importants aux yeux des responsables d'encadrement : le passage de **Smart à Word** d'une part, et le passage d'**Excel 4 à Excel 5** d'autre part :

"Quand on est passé de Smart à Word, c'était le jour et la nuit, alors que là, ça ne change pas grand chose."

"Autant pour le passage de Smart à Word l'intérêt était visible, autant là, ce n'est pas évident."

"Word 6, il y a quelques petites améliorations. Ce n'est pas la même chose que Excel 4 à Excel 5. Pour moi, Excel 4 et Excel 5, c'est le jour et la nuit."

En définitive, il semble que la plupart des responsables d'encadrement s'accorderaient à penser que **l'impact de Word 6 pour la majorité des agents administratifs est**

globalement assez neutre : la nouvelle version étant utilisée comme l'ancienne, son recours n'engendre ni perturbations réelles, ni évolutions positives évidentes :

"Word 6 n'a pas changé grand chose pour les utilisateurs. Ils utilisent à peu près les mêmes choses en gros entre Word 2 et Word 6."

"Pour les lettres, les secrétaires n'utilisent même pas certaines fonctions qui pourraient leur être utiles. Leur donner Word 6, c'est un peu dommage, dans le sens qu'elles n'utilisent rien de plus."

"Ils ne sont pas trop perturbés, mais dans les deux sens, ni perturbés en difficultés, ni perturbés en nouveautés."

B. LES PRATIQUES ET PERCEPTIONS DES UTILISATEURS

1. L'INSTALLATION DE WORD 6 SUR LE POSTE DES UTILISATEURS

Le discours des utilisateurs de Word 6 rencontrés dans les trois DDE Bleue, Verte et Blanche confirme que l'information diffusée par les cellules informatiques sur le passage à Word 6 a été d'intensité variable suivant les services déconcentrés, et suivant les cibles.

Ainsi par exemple, un chef de service dit effectivement avoir été destinataire d'une information : *"Il y a eu une information/formation sur la sauvegarde des fichiers avant l'installation de Word 6"*. Une autre personne secrétaire a été informée de l'arrivée de Word 6 par l'annonce des formations à la nouvelle version. Une troisième interviewée, elle aussi secrétaire, a quant à elle connu Word 6 par une de ses collègues de la cellule informatique, et a demandé à *"avoir vite"* la nouvelle version sur son poste, *"pour avoir le temps de [s]'y mettre tranquillement"*. Enfin d'autres interviewés, les plus nombreux, disent n'avoir reçu aucune information :

"On ne m'a pas présenté l'opportunité de passer à Word 6. Je me suis juste rendu compte en allumant le micro un beau jour que le logiciel était installé, parce que l'écran avait changé."

"On a un correspondant informatique qui nous en a parlé et quelques jours après, la cellule informatique nous a dit qu'ils venaient l'installer. On ne nous a rien présenté, on est venu nous l'installer, c'est tout."

Les personnes interviewées ne semblent toutefois pas contrariées de ne pas avoir été informées du basculement, car elles n'attribuent pas spécifiquement d'enjeu au changement de version :

"On nous a remplacé les logiciels, c'est tout, ça s'est fait tout naturellement. Moi ça ne me choque pas. Sauf peut-être si le matériel n'a pas une capacité suffisante, mais ça n'a pas été le cas dans ma subdivision. Il aurait fallu remettre à jour tous les travaux, tous les documents, ça aurait été différent. Si on avait dit : «on ne peut pas récupérer tout ce que vous avez investi», ... Mais là, le passage s'est fait à la limite sans qu'on s'en aperçoive."

"Le responsable informatique nous a dit dans le couloir «on va passer à Word 6». C'est tout. On n'a pas eu de réaction particulière. On a eu Word 6 en décembre 94, avec Excel 5. Ils ont changé d'ordinateur, mis des 486."

Certains chefs de service estiment ainsi que ce n'est pas une décision pour laquelle il est nécessaire qu'ils soient consultés. Ainsi, un interlocuteur considère Word 6 *"juste comme un glissement"*, et s'interroge *"sur l'intérêt d'une information préalable"* pour ce type d'évolution, car il pense que *"si elle n'est pas bien faite elle peut amener des craintes"*. En prenant comme comparaison les remplacements de véhicules, il estime préférable pour une décision comme la recommandation de Word 6 de ne pas la soumettre à discussion : *"[Si on informe], il ne faut pas donner le choix. Il faut prendre la logique de changement des véhicules de service, si on remplace ma R5 par une Clio, on ne me demande pas mon avis sur le type de voiture et cela paraît normal à tout le monde"*.

Suivant les DDE et les personnes rencontrées, l'installation de Word 6 sur leur poste remonte à plus ou moins longtemps. Lors de l'enquête (août-septembre 95), quelques interviewés utilisaient la nouvelle version depuis déjà plus d'un an, alors que pour d'autres, le basculement était tout récent (quelques semaines d'utilisation).

D'après les utilisateurs, l'installation matérielle proprement dite de Word 6 ne semble pas avoir posé de difficulté majeure, mis à part dans une subdivision des problèmes d'incompatibilité avec les imprimantes existantes, qui ont dû être remplacées dans un second temps. Elle a été réalisée par le personnel de la cellule informatique soit sans déplacer le poste, parfois par l'interviewé lui-même (*"Pour l'installation, il [le responsable informatique] est monté avec ses disquettes, il m'a dit tu les mets et quand c'est fini tu me rappelles"*), soit en profitant de l'absence de l'agent pour prendre son poste une demi-journée à l'atelier informatique.

2. LES PRATIQUES DES LOGICIELS BUREAUTIQUES DES RESPONSABLES D'ENCADREMENT

a. Des interviewés qui utilisent régulièrement Word et Excel

Les responsables d'encadrement que nous avons rencontrés (directeurs, secrétaires généraux, chefs de service ou chefs de groupe, subdivisionnaires) pratiquent pour la plupart l'informatique. Seuls quelques uns d'entre eux se sont pas informatisés, et ceci pour deux raisons différentes :

— soit de façon délibérée, pour garder une distance critique nécessaire selon eux aux prises de décision :

"Il y a 15 ans, j'ai écrit des programmes en Fortran. Depuis, je n'ai pas touché l'informatique. Pour deux raisons : d'abord je n'ai plus eu le temps, et aussi je me suis dit j'arrive à un poste de décideur, je ne veux pas me mettre en situation d'être un fana de l'informatique, cela induirait un effet négatif. Je joue volontiers le rôle de candide."

— soit de façon involontaire, parce que n'étant pas dans la DDE depuis longtemps, ils n'ont pas encore de micro, mais ont le projet de s'équiper :

"Dans mon précédent poste, j'utilisais Gesper, et j'ai suivi un stage d'initiation à Word 2. Depuis, je n'ai plus touché à un micro, je n'en ai pas. Je souhaiterais avoir un micro, surtout pour Excel, pour faire des tableaux de suivi de budget, et Word pour la frappe de mes rapports, sans mise en page que je pourrais donner à faire à ma secrétaire. J'aimerais avoir un micro d'ici un an, cela me donnera une certaine autonomie."

Les autres cadres rencontrés dans les directions centrales ou départementales utilisent l'informatique. Ils sont équipés d'un ordinateur soit fixe, soit portable, ou encore empruntent le micro de leur secrétaire. Certains possèdent aussi un ordinateur chez eux, qu'ils utilisent pour leurs besoins personnels. Au niveau professionnel, ils ont en général Word 6, sauf un interlocuteur dont le portable ne supporte en capacité que l'ancienne version :

"Personnellement, j'utilise le traitement de texte mais pas Word 6, j'utilise toujours Word 2 Je ne suis pas contre Word 6, mais mon travail en traitement de texte étant marginal, j'ai conservé l'ancienne version. De plus, mon portable est ancien, ses capacités sont insuffisantes pour supporter ce traitement de texte. Je serais équipé à l'occasion du renouvellement de mon portable."

Certains des cadres interviewés utilisent fréquemment le traitement de texte :

"J'utilise quotidiennement le traitement de texte pour la rédaction de courriers ou de notes. Cela dépend du temps dont je dispose. Aujourd'hui j'ai corrigé les comptes rendus tapés par la secrétaire." (secrétaire général)

Les fonctionnalités qu'ils apprécient alors sont essentiellement "la gestion des tableaux", et également la possibilité d'intégrer des schémas dans les comptes rendus, grâce à la fonction de dessin de Word.

Toutefois, il semble que les fonctions des cadres interviewés les conduisent à avoir **davantage recours à Excel** plutôt qu'à Word dans leurs pratiques quotidiennes :

"Je ne pratique quasiment pas le traitement de texte personnellement. Je suis personnellement utilisateur d'Excel, version 4 sur un portable, et version 5 sur la machine de ma secrétaire." (chef de service)

"J'utilise l'informatique, mais que pour Excel. J'ai commencé avec Excel 2, puis Excel 4 et 5. Je ne suis pas un dingue des macros et autres. J'aimerais bien, mais pour le moment je n'en ai pas l'utilité. Je fais des tableaux liés." (secrétaire général)

"J'utilise surtout Excel avec mon comptable, pour aider dans la gestion. On fait des tableaux avec utilisation des formules pour actualiser certaines mises à jour. Par exemple pour le marché de granulats. On a une dizaine de fournisseurs, et suivant le lieu de dépôt où le matériel est à livrer, le prix change. On a programmé ça avec Excel." (subdivisionnaire)

Ces personnes ont recours à Word uniquement en dépannage, lorsque par exemple elles doivent "corriger une note ou reprendre un courrier à 7 heures le soir", en l'absence de leur secrétaires.

Certains cadres utilisent aussi Access, application sur laquelle ils créent des bases de données spécifiques, comme par exemple un subdivisionnaire qui a créé, à l'occasion des élections municipales, un fichier d'informations sur la composition des conseils municipaux des communes de sa subdivision.

Les responsables de cellule informatique ont des pratiques des logiciels bureautiques proches de celles des cadres : utilisation assez régulière de Word 6 (pour concevoir de la documentation, pour adresser les convocations aux stages de formation, ...), d'Excel 5 et

d'Access, avec lequel certains chefs de cellule informatique gèrent le parc de micros de la direction.

b. Une auto-formation

Les cadres interviewés dans les DDE utilisateurs des logiciels bureautiques ont tous **appris à utiliser les logiciels par eux-mêmes**, sans suivre de stage de formation, mais en **s'aidant en revanche des documentations**. Ils n'ont pas été réellement perturbés par le changement de version, que ce soit celui de Word ou celui d'Excel :

"Je n'ai pas suivi de formation informatique. Je n'ai pas jugé utile, je suis assez autodidacte comme caractère, j'aime bien me débrouiller seul. Je peux demander conseil à mes collègues informaticiens. Si vous êtes motivé, vous n'avez pas besoin de formation. Les bouquins sont bien faits."

"Je suis utilisateur quotidiennement, j'ai fait mettre Word 6 sur mon micro. Pendant deux jours, j'étais embêté, les procédures ne devaient pas suivre le même itinéraire. Puis il n'y a plus eu de problèmes, même si probablement je n'utilise qu'un faible pourcentage de Word 6."

"Sur Excel 5, j'ai appris tout seul. J'ai trouvé assez facilement le passage. J'ai eu un bouquin, mais ça faisait déjà trois ou quatre mois que je travaillais avec Excel 5. Dans le bouquin il y a des petits trucs que j'ai découverts, mais j'avais déjà expérimenté l'essentiel."

Un de nos interviewés se dit davantage gêné par sa méconnaissance du clavier que par l'apprentissage des fonctions du logiciel :

"Mon handicap personnel, c'est que je n'ai jamais appris à taper à la machine. Il faudrait que j'investisse dans un apprentissage. S'il existe un logiciel pour apprendre ça, je serais preneur."

Enfin une autre personne serait intéressée par une formation plus spécialisée sur Access :

"Aujourd'hui, je serais demandeur d'une formation à la programmation sur Access. Sur Access, il y a une partie pré-programmée : au bout d'un certain temps, vous arrivez à bien dominer, mais ensuite, on a envie de se faire ses

propres fonctions. Là, une formation de trois ou cinq jours doit être utile, sur le langage de programmation, ça permet de bien dégrossir."

3. LES PRATIQUES DES LOGICIELS BUREAUTIQUES DES SECRÉTAIRES

a. Un métier : la frappe

Les secrétaires rencontrées dans les trois DDE Bleue, Verte et Blanche possèdent leur propre ordinateur, et pratiquent toutes Word 6 quotidiennement.

Elles réalisent sur Word 6 surtout du courrier, des rapports d'activités, des comptes rendus, ou *"des tableaux tout simples"*. Certaines recréent aussi sous Word 6 des imprimés qu'elles possèdent sur papier, pour pouvoir les remplir ensuite par informatique, ou alors calculent un modèle de disposition de la frappe en fonction de la fiche papier, ce qui leur permet d'imprimer directement sur celle-ci :

"Pour les imprimés, aujourd'hui, je les recrée. Ou par exemple pour remplir la fiche de notation, je calcule les tabulations et le nombre de lignes pour que ça tombe dans les cases. Il me faut une heure environ pour faire le modèle, et une fois que c'est fait, c'est bon pour toutes les fiches. Le seul problème, c'est que les imprimés de notation sont plus larges que le format 21x29,7. On est obligé de mettre une autre imprimante qui prend le papier large, mais qui est plus lente."

Les secrétaires que nous avons rencontrées pratiquent toutes depuis un certain temps la frappe, et elles ont pour la plupart connu les nombreuses et rapides évolutions de leur principal outil de travail : machine à écrire, mécanique dans un premier temps pour certaines, puis électrique simple et ensuite électrique avec écran et mini-mémoire ; ordinateur avec Smart, version 1 puis 2 pour certaines ; environnement Windows enfin, avec Word 2 puis Word 6.

Selon les DDE et selon qu'elles travaillent au siège ou en subdivision (qui ont été informatisées plus tardivement), cela fait entre cinq et huit ans que les secrétaires interviewées utilisent un ordinateur. L'arrivée de l'informatique semble avoir été vécue de façon contrastée suivant les personnes. Une interviewée se souvient de Smart comme de quelque chose *"qui était nouveau, donc qui était attractif"*. Pour d'autres au contraire, l'installation de Smart a été assez traumatisante :

"Les premières fois, on n'osait pas taper. On n'avait peur que ça disparaisse de l'écran. On était vraiment paniquées."

"Au départ, ça a été très dur, il y a des nuits où je ne dormais pas à l'idée d'avoir à faire des tableaux ou des lettres. Je suis restée quinze ans avec des vieilles machines. Le plus grand changement, ça a été le passage de la machine à Smart. Le premier stage Smart, c'était atroce. Ils connaissaient bien leur boulot, on était

obligé de comprendre. Je suis ressortie de la formation encore plus paniquée. Ça vient peut-être du fait que je m'y suis mise tard. Au départ, je n'étais pas trop autonome, je demandais souvent. Ma collègue avait déjà pratiqué l'informatique, elle m'a bien aidé."

L'informatique représente un changement réel, qui remet en cause plusieurs années d'une pratique routinisée, notamment parce qu'il faut dorénavant *"taper au kilomètre et faire la mise en page après"*, alors que la machine, *"c'était la mise en page au fur et à mesure"*. Plusieurs des secrétaires disent ainsi avoir eu du mal à abandonner leur machine à écrire.

Le passage de Smart à Word 2 a été moins difficile semble-t-il, mis à part l'utilisation de la souris :

"C'est avec Word qu'on a eu la souris. Là on n'a pas pleuré non plus ! On perdait le curseur, on ne le voyait plus sur l'écran !"

"Après Smart, il y eu Word 2, il y a à peu près trois ans. Le premier jour où je me suis servie de la souris, j'étais gauche ! Ça me fait sourire encore quand j'y repense ! Mais ça a été moins compliqué de passer de Smart à Word 2 que de la machine à écrire à Smart. Je n'ai pas eu peur d'entrer dedans, je n'ai pas été paniquée de passer à Word 2."

Aujourd'hui en revanche, les interviewées déclarent réellement apprécier de travailler sur ordinateur, et les peurs du début de l'informatique sont lointaines :

"J'aime bien le micro. Je passe mes journées dessus sans problème. Ce n'est pas du tout trop répétitif. On est quand même gâté, on a du beau matériel [ordinateur "486"]."

"Maintenant c'est très bien. Je ne donnerais mon informatique pour rien au monde. On fait du bon boulot. Quand on faisait des copies avec 5 ou 6 carbones, et quand on faisait une faute de frappe... !"

Ce qu'elles apprécient est de pouvoir, grâce au logiciel de traitement de texte, faire *"du plus beau travail"*, *"de belles présentations"*, de pouvoir jouer sur les caractères. Même si finalement les marges de liberté ne sont pas si grandes, le traitement de texte sous Windows laisse quand même plus de place à la créativité que la machine à écrire :

"Quand on a appris les «grisés», on a envie de les utiliser, mais ça ne plaît pas toujours. Moi je changerais un peu plus souvent les polices. Il y a des caractères

qui sont jolis mais qu'on ne peut pas utiliser dans les courriers ; qui font faire-part de mariage. Si c'est un courrier pour l'arbre de Noël des enfants, on peut se permettre plus de fantaisie. Mais je ne me vois pas présenter un procès-verbal trop chargé. Il faut une présentation claire et nette. Il faut aussi une homogénéité avec les autres secrétariats. [Par rapport à mon chef,] je suis assez libre de présenter comme je veux. Mais il est assez classique. Je ne peux pas faire des choses trop «olé olé»."

A travers leur discours il apparaît en effet que "faire du beau travail" est en partie la raison d'être de leur métier de secrétaire, et que c'est de **l'appréciation du résultat de leur travail** qu'elles peuvent tirer une certaine **satisfaction personnelle** :

"Ça me plaît toujours de taper. J'aime bien faire du bon boulot, des belles présentations, inventer, changer les caractères. Le travail, je le prends très à coeur."

"C'est bien quand on a le temps de composer, quand on a à faire des dossiers complets, où on peut innover, faire à sa façon, où il n'y a pas trop de cadres définis. C'est valorisant pour le travail et pour la personne. Quand on sort un dossier fini avec des schémas, bien composé, ... c'est valorisant. C'est une satisfaction personnelle, on a l'impression d'avoir participé au projet."

b. La formation à Word 6

Le contexte d'utilisation de Word 6 pour les secrétaires interviewées est hétérogène, puisqu'elles n'ont pas toutes le même temps de pratique de la nouvelle version (entre un an et quelques semaines), et qu'elles n'ont pas toutes suivi de formation (selon les cas deux jours pour celles qui n'avaient pas eu de stage Word 2, et une demi-journée de mise à niveau ou aucune formation pour les autres). Mise à part une personne qui avait demandé à avoir le logiciel avant les autres, les secrétaires qui ont bénéficié d'un stage ont pu le suivre de façon quasi simultanée à l'arrivée du logiciel, Word 6 étant installé sur leur poste de travail à leur retour de formation, *"dans la suite logique du stage"*. Une des secrétaires apprécie spécialement cette simultanéité, car elle garde un mauvais souvenir de Smart 1, pour lequel elle avait attendu un an après sa formation pour disposer d'un poste informatique avec le logiciel, ce qui fait qu'elle avait *"eu le temps de tout oublier"*.

Le discours des secrétaires, et les demandes qu'elles expriment par rapport à la formation sont différentes selon les personnes rencontrées.

Certaines sont **très demandeuses de formation**. L'une d'entre elles par exemple s'inscrit systématiquement aux stages informatiques :

"Régulièrement, on a des stages de trois jours, et après, une remise à niveau d'une demi-journée ou d'une journée. Il y a des avis de stage, je me suis inscrite au stage Word 6. Je m'inscris systématiquement aux stages informatiques, même de remise à niveau. Il y a toujours quelque chose à apprendre. Un stage à Excel, j'en referais bien un. Quand j'ai vu l'avis de stage Word 6, je me suis dit on va le faire."

Une autre personne critique pour sa part le fait que les temps de formation aujourd'hui sont de plus en plus courts. Elle s'estime insuffisamment formée, et souhaiterait pouvoir suivre des stages complémentaires :

"Smart 1, on avait eu une formation d'aplomb. Aujourd'hui, la formation se dégrade. C'est plus court, ça devient un peu juste, c'est des remises à niveau, ça va trop vite à notre goût. Pour Word 6, on a eu une formation d'une demi-journée, ça a été trop juste, trop rapide. [...] Ils ont parlé de faire des formations à Word par module, ça m'intéresse. Je pense que j'aurais besoin d'une révision générale ; au niveau du mailing par exemple."

Enfin une troisième interviewée a refusé d'utiliser la nouvelle version, déjà installée sur son poste, avant de suivre la formation idoine :

"Tout a été installé par le correspondant informatique de la subdivision. Word 6 a été installé avant toute formation, le conseil était d'essayer à temps perdu, de l'utiliser. Moi j'ai refusé de l'utiliser tant que je n'ai pas eu de formation."

D'autres personnes interviewées au contraire, même si elles apprécient les formations, semblent **moins "en demande"**. Ainsi les secrétaires qui n'ont pas suivi de formation pour le basculement à Word 6, ne s'en plaignent pas explicitement :

"Pour Smart on a eu une formation, et pour Word 2 aussi. Pour Word 6, il n'y a pas eu de formation, ce n'est pas nécessaire. Il n'y a que des petites choses qui ont changé."

Par ailleurs, elles disent ne pas avoir éprouvé de difficultés importantes à s'adapter à la nouvelle version²³ :

"Ça a été, on s'y retrouve. Pour le moment, je tâtonne un peu, mais je n'ai pas eu de problèmes. C'est la même barre d'outils, ce sont les mêmes fonctions. Donc ça n'a pas vraiment changé."

"On n'a pas eu de démonstration, on a travaillé directement avec Word 6, sans formation. Il n'y a pas eu de problème, j'ai découvert au fur et à mesure, c'est facile."

Il semble donc ne pas y avoir de lien simple et mécanique entre les trois éléments que sont : la formation objectivement reçue ; la capacité déclarée à se "débrouiller" avec la nouvelle version ; et enfin l'évaluation du caractère nécessaire et légitime de la formation et de sa durée.

Qu'elles aient reçues ou non une formation à Word 6, dans tous les cas les secrétaires ont recours à d'autres **moyens de substitution** pour se débloquer face à une difficulté rencontrée sur le logiciel :

• Tout d'abord, comme le soulignaient certains agents d'encadrement, **elles s'aident mutuellement, et s'échangent des "tuyaux" :**

"On a des collègues, on se téléphone. Avec la secrétaire du chef de service, on a été branchées en même temps [installation de Word 6]. On se téléphone pour se dire «tiens j'ai ça, comment on fait». Toutes les secrétaires, on a fait le stage [à Word 2] ensemble. Par exemple pour les encadrements, lorsqu'on veut ne faire qu'une sélection. Ou sur Excel, pour les formules."

"On est deux, on s'entend très bien. On travaille ensemble depuis douze ans, on arrive à s'aider. Une a davantage flashé sur un truc [lors de la formation], l'autre sur autre chose. C'est complémentaire. Le fait de ne pas être seule, ça aide."

"Quand on trouve une ficelle, des manipulations rapides qui simplifient la vie, on se le dit. Au niveau du service, ou avec les autres services. Et aussi avec la cellule

²³ Certaines se plaignent toutefois de la charte graphique du Ministère, qui a été mise en place en même temps que Word 6, et qui impose une marge de gauche relativement large : *"Un truc qui est chiant, c'est la charte graphique du Ministère. La cellule informatique nous l'a posée, et on se l'est adapté dans chaque service. C'est gênant, ça tient de la place. Le cadre, il ne faut pas le toucher. Par exemple, si j'ai un tableau à mettre, il faut le décaler à droite, et après il sort de la page. Avant, on avait ça [l'entête] au-dessus, et l'adresse en bas, on avait la page pour travailler. Enfin, c'est comme tout, on s'adapte, mais ça ne nous facilite pas la vie".*

informatique. Lors de la formation aussi, par exemple une jeune fille avait trouvé comment faire des points de suspension en continu jusqu'à une somme. Ce sont des informations qu'on glane à droite à gauche."

• Ensuite **le personnel de la cellule informatique ou les correspondants informatiques** apportent une **aide précieuse**, la plupart du temps rapide et efficace semble-t-il :

"On a une équipe informatique jeune. Ils sont agréables, dynamiques. Je peux les appeler. (Pour quels types de problèmes par exemple ?) Par exemple vous frappez pendant deux heures en enregistrant régulièrement, et quand vous imprimez, rien ne se passe. Ni en aperçu avant impression, rien ne s'affiche. On éteint l'ordinateur et on rallume, et il n'y a plus aucun problème ! On ne sait pas d'où ça vient. Ou alors on a des tableaux qui sont trop larges alors que vous avez bien sélectionné. On explique au téléphone, ils dépannent comme ça, où ils montent. Ils sont disponibles, ils montent dans les dix minutes."

"A la subdivision, on a un correspondant informatique. Il fait tous les stages. Il me sort l'épine du pied quand il y a un problème."

"Quand on a un problème, on appelle le responsable informatique du service, et il résout le problème. Des fois, il va tellement vite qu'on n'a pas le temps de noter la «manip» qu'il a faite."

• Enfin **le rôle du chef de service**, qui lorsqu'il pratique l'informatique est susceptible d'aider les agents, est confirmé par les récits des secrétaires :

"J'ai de la chance dans le service d'avoir un encadrement féru d'informatique. Mon chef, et un autre chef, qui est très performant. Ils m'ont montré quelques trucs, et aussi pour Excel."

"Pour Access, je me suis formée avec mon patron, sans stage. Lui savait faire, il m'a expliqué. Mon patron est extra, quand j'ai un problème je n'hésite pas à aller lui demander."

La **documentation** en revanche semble **peu utilisée par les secrétaires**, comme le déclaraient déjà les responsables de l'encadrement. Certaines de nos interlocutrices disposent de documentation sur les logiciels Word 6 et Excel 5, mais disent ne pas les consulter fréquemment :

"On a deux gros livres, Excel 5 et Word 6. Je ne les consulte pas souvent. Un peu au début, surtout pour les tableaux. Les tableaux, c'est ce qu'il y a de plus complexe pour moi."

D'autres n'ont pas de documentation. Certaines le regrettent, elles auraient aimé un "support de cours" à l'issue de la formation, "pouvoir repartir du stage avec des fiches précises sur les travaux [qu'elles font] périodiquement". La documentation au contraire ne paraît pas nécessaire à d'autres secrétaires, qui préfèrent lorsqu'elles ont un problème demander conseil par oral à leurs collègues ou à la cellule informatique, ou encore utiliser l'aide en ligne :

"On n'a pas de documentation de Word. Ça ne me manque pas. A l'issue de la formation à Word 6, on a eu quelques documents, mais je ne les ai jamais consultés. Ça vient petit à petit. Quand je suis arrêtée, je descends [à la cellule informatique] exposer mon problème. Je ne perds pas mon temps à chercher, si je bloque, j'ai plus vite fait de descendre chercher l'explication. Et quand j'ai une «manip» à faire, il y a les aides, les «?». Là, tout est sur le micro, ça remplace la documentation."

Enfin, certaines personnes justifient de ne pas consulter les documentations par le fait qu'elles n'ont **pas le temps d'investir dans de l'auto-formation**. La nécessité de faire le travail rapidement les pousse à choisir une solution imparfaite mais routinisée, qui apparaît sur le moment plus économique en temps et en énergie que de se plonger dans la documentation :

"J'ai du boulot en continu, donc je n'ai jamais le temps de regarder la documentation. Les courriers sont toujours pour la veille. On va au plus vite, on n'a pas le temps de jouer dans la fantaisie. Je pense qu'on pourrait faire davantage, il y a plein de choses faciles mais qu'on ne fait pas. Je regarde la documentation de temps en temps. Mais on commence par demander aux collègues ou au responsable informatique. Pour aller plus vite, car le secrétariat, il y a toujours des échéances assez brèves. Parce que s'il faut une demi-journée pour savoir comment faire si le document ne sort pas, on ne peut pas y arriver."

c. Un niveau de compétences hétérogène

Il est difficile, à partir de seuls entretiens, de connaître précisément les fonctions de la nouvelle version du logiciel de traitement de texte que les secrétaires utilisent, et d'évaluer leur niveau de compétences dans le maniement de Word 6.

Le discours de certaines secrétaires, lorsque nous leur demandons de décrire leurs pratiques, laisse penser qu'**elles manient assez correctement plusieurs des commandes de Word 6**. Elles s'estiment elles-mêmes "*assez à l'aise*". Les fonctions qu'elles disent ne pas maîtriser, mais qu'elles souhaiteraient connaître, sont les possibilités graphiques du logiciel :

"Il y a encore des trucs que je ne manie pas très bien. Word Art, je crois que ça s'appelle. C'est pour les dessins, faire des traits, des cadres."

"Il y a certaines fonctions que je ne connais pas vraiment, comme les graphiques, je ne m'en sers pas tellement. J'aimerais bien intégrer les dessins, utiliser le système PAO. Je n'en ai pas l'utilité pour le travail, mais ce serait bien pour moi personnellement, tout ce qui est graphique."

D'autres discours en revanche mettent en évidence **un faible niveau de compétences** dans l'utilisation de diverses fonctionnalités, parfois assez "basiques", confirmant en cela les perceptions recueillies auprès de certains membres de l'encadrement :

"On ne fait pas beaucoup de choses avec Word 6. Pour faire les courriers, on reprend toujours les mêmes cadres, après c'est vrai quand il faut mettre des notes de bas de page, on ouvre le bouquin. [...] Ça nous arrive rarement de faire des passages d'un fichier à l'autre. On l'a fait une fois ; mais c'est compliqué, parce qu'on ne s'y est pas vraiment penché. Il faudrait que je réfléchisse avant de le faire. Or ça doit être facile à faire."

Parmi les fonctions de Word 6 un peu plus techniques, le "publipostage" semble effectivement un usage mal intégré, dans la mesure où les secrétaires n'y ont pas recours fréquemment, et ne prennent donc pas le temps d'investir dans l'apprentissage de cette nouvelle fonctionnalité :

"Quand je fais des lettres à plusieurs personnes, soit je tape les adresses, soit je fais du publipostage. Mais pas souvent. C'est compliqué, et je ne sais pas si je gagne du temps, donc je me débrouille. Le publipostage, on n'en fait pas souvent ; c'est pour ça que je fais en collant les adresses. J'ai un patron toujours pressé, il ne faut pas perdre de temps."

"Les mailings, ce n'est pas courant. Quand on a quatre ou cinq destinataires, on change l'adresse à chaque fois. Quand le responsable informatique nous voit faire ça, il a les cheveux qui se dressent sur la tête !"

Par ailleurs, les secrétaires que nous avons rencontrées disposent également d'**Excel 5** sur leur ordinateur.

Quelques unes utilisent ce tableur dans leur travail quotidien, sans difficultés semble-t-il :

"Excel, je l'utilise par exemple pour la notation des personnels. J'envoie aux subdivisions le tableau, avec les agents, l'affectation, le grade, la précédente note, et ils me retournent le papier avec la note de l'année. Je saisis la note et je ressors le tableau. [...] Avant c'était fait à la main. Là c'est plus facile à lire, on voit les anomalies. Sur ordinateur, ça permet de faire des tris, par grade, par subdivision, par note, etc.. On gagne pas mal de temps. Je fais aussi d'autres tableaux, pour les honoraires, pour les véhicules, ou les dépenses de téléphone par exemple."

Les autres, bien que disposant du logiciel sur leur micro, n'y ont pas forcément recours. Certaines secrétaires s'y mettent progressivement, mais ne semblent pas avoir encore acquis une réelle maîtrise du tableur :

"J'utilise Excel 5. Mais je suis un peu moins à l'aise que sur Word. Ça vient maintenant, je l'utilise tellement. Au début, j'avais de l'appréhension, car on ne le pratique pas beaucoup. Aujourd'hui, je fais beaucoup de tableaux comptables, je n'appréhende plus. Mais déjà, je ne connais pas le clavier numérique. Et je ne pose pas les formules. Ce sont les chefs qui les posent. J'ai un ou deux tableaux à formules, quand je suis dessus, j'aime bien que mon chef soit là."

"Pour les tableaux, sur Excel, pour faire les sommes, les calculs, je ne sais pas trop. Je n'en fais pas trop non plus. Pour moi personnellement, c'est plus compliqué Excel que Word."

D'autres ne l'utilisent pas du tout, leur travail ne nécessitant pas de fonctions de tableur, et paraissent même y être assez réfractaires :

"C'est le chef qui a voulu qu'on ait Excel, car il connaît Excel. Nous [les secrétaires] on n'avait rien demandé. On ne s'en sert pas, on n'en a jamais eu besoin. Mais dans le service, il y a des personnes qui sont informatisées qui font

déjà leurs propres tableaux. Pour le moment, ça ne nous intéresse pas. On fait des trucs où on ne calcule pas, on n'a pas besoin d'Excel."

"Vu le poste qu'on a, pour l'instant, je ne vois pas l'utilité d'une formation à Excel. C'est bien pour la formation personnelle, mais comme on n'en a pas l'utilité, on n'a pas envie de s'y investir pour l'instant."

"Ça ne m'intéresse pas d'apprendre [Excel]. Je n'aime pas les chiffres."

Enfin, quelques secrétaires utilisent également le logiciel de base de données **Access**, par exemple une application sur laquelle elles enregistrent le courrier :

"Les lettres qui demandent une réponse, je les enregistre sur le registre courrier sur Access : provenance, demande, date, etc..., et quand la réponse part, j'enregistre la date de traitement. Aujourd'hui sur Access, c'est plus rapide, plus propre, alors qu'avant, à la main, c'était fastidieux."

4. LA COEXISTENCE DES VERSIONS ET LES ECHANGES DANS LES PRATIQUES DES UTILISATEURS

Nous avons vu précédemment qu'au moment de l'enquête, la proportion de postes équipés avec Word 6 est variable suivant les directions visitées. Dans la pratique, la coexistence des deux versions de Word peut parfois poser quelques difficultés, comme le montrent ces récits d'expériences :

"L'autre jour, une secrétaire avait son disque dur en rade. Elle a passé son fichier sur un poste avec Excel 5, elle ne pouvait plus le récupérer ensuite chez elle, où elle a Excel 4."

"La coexistence de Word 2 et Word 6 peut poser des problèmes : quand je veux aller chercher un document chez une copine, il faut faire attention de ne pas le sauvegarder dans mon format Word 6, sinon elle ne peut plus le lire."

Notons par ailleurs que parfois, c'est la coexistence de trois versions qu'il faut gérer, puisque certains services possèdent encore des applications sous Smart :

"On a une collègue qui est encore à Smart. Elle a été absente, il y avait des rapports de plusieurs pages qu'il a fallu scanner pour les récupérer avec Word 6. C'est dommage qu'il n'y ait pas d'unité dans les services."

Ces difficultés, d'après les témoignages des utilisateurs, restent toutefois relativement ponctuelles, et dans la plupart des cas, les interviewés estiment que la coexistence de Word 2 et de Word 6 ne leur pose pas de problème spécifique. Plusieurs raisons expliquent cela.

. D'une part **il existe des outils de conversion** : *"on peut avec Word 2 lire ou travailler sur un document Word 6 grâce à une sorte de bibliothèque qui s'appelle DLL"* ; et ces outils sont assez performants semble-t-il, un interviewé estime qu'il y a peu de "perte" : *"Si*

on passe de Word 6 à Word 2, il y a des appauvrissements graphiques, sur les encadrés, sur la qualité de fonte. Mais ce sont des cas très rares".

. D'autre part **les échanges**, lorsqu'ils existent, **se réalisent essentiellement au sein d'un même service** ("*en général, il y a peu de transfert de fichiers entre les services, c'est davantage à l'intérieur d'un même service*"), or de plus en plus de services sont équipés de façon homogène. Les cellules informatiques tentent en effet, comme nous avons vu, d'implanter Word 6 en "tache d'huile", à partir des bureaux où la nouvelle version est déjà installée sur quelques postes :

"On a eu une pression à la demande, pour des problèmes d'édition, il fallait que tout soit compatible dans un même service."

"La cellule informatique, quand il y avait des problèmes dans un bureau, a mis les postes du bureau à niveau."

Ainsi au fur et à mesure du temps, les services "hétérogènes" deviennent l'exception :

"On est toutes sur Word 6, on n'a pas de problème de communication. Quelquefois, au bureau du personnel, elles ont encore Word 2, et elles ont des problèmes pour imprimer. Je pense que la plupart on doit être équipés en Word 6. Au bureau du personnel, ils vont être rapidement en Word 6."

"Il y a des cellules où les deux versions coexistent, et ça peut poser quelques problèmes. [Word 2 et Word 6 coexistent car] il y a des micros où il n'y a plus assez de place pour installer Word 6, et où on n'a pas encore fait le ménage."

. Enfin les échanges sont effectivement dans la pratique **assez peu nombreux**²⁴.

• Deux des trois DDE visitées équipées de Word 6 ne sont pas câblées, et la troisième, câblée, ne dispose pas encore de réseaux locaux réellement opérationnels. Les échanges par disquettes, entre les services du siège ou avec les subdivisions, s'ils commencent à être instaurés, sont encore assez rares :

"Je peux être amené à reprendre les tableaux du conseiller de gestion. Aujourd'hui il me les donne sur papier, mais si je demandais des disquettes il pourrait me les donner. On a déjà échangé des disquettes, ça commence."

"On n'échange pas beaucoup de disquettes avec la DDE, parfois entre subdivisions. On n'a pas de problème."

²⁴ Ce qui n'exclut pas qu'il y ait, sur un plan plus symbolique, un effet de "pression" de l'environnement pour adopter Word 6.

"On fait peu d'échanges de disquettes. Quand les chefs de service font des grosses réunions, chaque groupe fait un bout de compte rendu dans son secrétariat, et on donne au SPAG , qui centralise. Moi je ne reçois jamais de disquettes d'autres services."

"On n'a pas de courrier relié à la DDE, seulement le comptable. Aujourd'hui, le courrier interne passe par la poste, ou par fax."

- Les échanges avec l'extérieur sont également assez rares. Avec l'administration centrale, il y a la liaison DPS/Mail, mais elle ne concerne qu'un poste spécifique dans la DDE. Les informations sont ensuite diffusées sur papier dans les services, puisque les DDE ne disposent pas de réseau câblé en interne :

"Je suis arrivée un matin j'ai découvert que j'avais DPS/Mail. Je suis raccordée au Ministère entre 11h30 et 12h30, par le CISM. Il faut être sous fichier Word. Quand j'arrive à 14h, on me dit si j'ai des messages. J'ai en moyenne 4 / 5 messages par jour. Les courriers du Ministère concernent les CAP, les formations, les postes vacants. Je les sors sur imprimante et j'envoie aux services concernés. Je n'ai pas de communication avec le siège en dehors de DPS/Mail."

Avec d'autres partenaires, les échanges dans certains cas commencent à se faire par disquettes : *"On vient de créer un tableau de bord pour la Préfecture. On échange sur disquette"*. Lorsqu'il existe des échanges avec des prestataires de services privés, un interviewé estime qu'il est effectivement plus intéressant de posséder les mêmes versions de logiciels, ce qui signifie pour la DDE "ne pas être en retard" :

"Par rapport aux entreprises, il ne faut pas prendre de retard. On commence à travailler avec les communes en transférant des disquettes, cela facilite les échanges."

D'autres personnes pensent toutefois que la présence de plusieurs versions de logiciels ne pose pas forcément de problème, car c'est la DDE qui choisit le format d'échange :

"On a des échanges au sein du service, et aussi avec l'extérieur. Quand le texte est saisi pour partie au siège, et pour partie dans le privé, mon groupe se charge de l'intégration et de l'harmonisation, nous demandons à nos prestataires externes d'avoir des versions logicielles compatibles avec les nôtres. On a échangé des fichiers sur disquettes que nous avons retraités sans problème."

Ces caractéristiques des pratiques d'échanges des utilisateurs - faible fréquence, recours à des outils de conversion, possibilité pour la DDE de choisir le format d'échange - **confirment la perception de nos interlocuteurs "acteurs de la décision"** lorsqu'ils pensaient que **l'argument des échanges avait peut-être été survalorisé dans la décision du passage à Word 6.**

5. LA PERCEPTION DES UTILISATEURS DE LA PLUS-VALUE DE WORD 6

Les **utilisateurs partagent la perception recueillie auprès des responsables d'encadrement et des responsables informatiques**, selon laquelle **la plus value de Word 6 pour les utilisateurs "classiques" du traitement de texte est limitée.** Les différentiels ressentis par nos interviewés entre Word 2 et Word 6 sont plutôt des écarts négatifs, des **moins values** :

- quant à la **rapidité du logiciel** (on retrouve le problème de l'impact de Word 6 sur la mise à niveau du matériel) : le *"temps d'accès"* est constaté *"plus long que dans Word 2"*, tout comme la procédure de *"sauvegarde"*, *"beaucoup plus longue avec Word 6"*.

- quant à des **manipulations spécifiques** de récupération de fichiers Smart :

"Un seul inconvénient [de Word 6] par rapport à Word 2, c'est pour ceux qui comme moi n'avaient pas converti tous leurs fichiers Smart. Il y avait une procédure pour convertir de Smart à Word 2, alors qu'il n'y en a pas, à ma connaissance, pour Word 6. De Smart à Word 6, je n'ai trouvé personne qui me dise comment faire."

La **plus value** perçue concerne essentiellement la **manipulation des tableaux** (*"ils m'ont paru plus simples"*), et la vitesse accrue de certaines commandes grâce à de nouvelles icônes : *"Je me rends compte aujourd'hui qu'il y a des commandes différentes. Par exemple l'encadrement des tableaux"* ; *"Pour faire encadrer, on l'a directement en icône"* ; *"Au niveau des icônes, il y a plus de manipulations plus rapides"*.

Sinon, peu d'évolutions sont ressenties par les utilisateurs, où alors elles sont oubliées. Seul un interviewé membre de l'encadrement estime que globalement, *"Word 6 [lui] a apporté un confort évident, [l'] a conquis en deux heures"*. Les autres s'accordent à constater **l'absence de différence manifeste** entre les deux versions du traitement de texte :

"Personnellement, je n'ai pas ressenti de plus-value. Elle existe certainement, mais à mon niveau [d'utilisation], je ne l'ai pas ressentie."

"Ça n'a rien changé du tout par rapport à Word 2. Le travail n'est pas plus contraignant avec Word 6."

"Word 2, je ne me rappelle plus du tout comment c'était. On oublie vite une fois qu'on change. Entre Word 2 et Word 6, je ne sais plus les différences, je n'en ai pas trop senties. Il n'y a pas de nouvelles choses : l'expédition de lettres avec plusieurs destinataires, les tableaux, on le faisait déjà sur Word 2."

"Il n'y a pas de grande différence, je n'ai pas trouvé de grands changements. Ça ne m'a pas perturbé. Le passage à Word 6 n'a pas changé quelque chose."

"Personnellement, je ne vois pas vraiment de différence entre Word 6 et Word 2. Bien sûr les menus sont différents..."

A nouveau, comme leur hiérarchie ou les responsables informatiques, les agents administratifs relativisent l'évolution apportée par la nouvelle version de Word en la comparant au passage de Smart à Word, qui, lui, marquait un réel changement :

"Le changement important, c'est entre Smart et Word. Smart était fastidieux. Word est plus facile, on n'a qu'à lire à l'écran, c'est tout marqué. Par rapport à Smart, les fonctions sont plus faciles maintenant, avant il fallait cliquer à chaque fois, à chaque information. Maintenant il y a plus de petites icônes, le travail se fait plus rapidement, Word a apporté un gain de temps."

"Avec Word, j'ai l'impression d'une profondeur infinie, que je ne ressentais pas dans Smart. On va chercher quelque chose qui vous amène plus loin et encore plus loin. On s'adapte, ça vient. On est guidé, on n'a plus qu'à cliquer."

Certains de nos interlocuteurs, notamment parmi les agents administratifs, constatant la faible plus-value de Word 6 pour l'utilisateur "classique", incriminent **l'absence ou l'insuffisance de formation**, qui ne leur donneraient pas les moyens d'utiliser les atouts de la nouvelle version :

"Si on avait plus de formation, on pourrait utiliser plus. Parce que je suis sûre qu'on n'utilise pas tout."

"Peut-être que je ne sais pas tout, c'est possible. On n'a pas assez de temps pour découvrir, on se sert de Word 6 comme de Word 2. Il y a peut-être des fonctions qui pourraient nous faciliter le travail mais on ne connaît pas. Je pense qu'une petite formation aurait été utile."

Il est vrai que la diffusion d'une innovation comme Word 6, nouvelle version d'un logiciel bureautique, **fonctionne en partie par l'offre**, et donc que si cette offre n'est pas accompagnée **d'une mise en évidence de la plus-value** qu'elle apporte et d'une sensibilisation aux nouvelles fonctions, **les agents administratifs**, n'ayant pas de besoin spécifique à satisfaire, **préféreront l'économie d'énergie que représente la reproduction des habitudes à une "rupture de la routine" coûteuse en temps et en investissement**. Mais d'un autre côté, **il n'est pas sûr qu'un surcroît de formation conduise les utilisateurs à mieux manipuler le logiciel**. En effet, déduire cela consisterait à postuler qu'il existe un lien direct entre formation et capacité à utiliser. Or nous avons vu dans la pratique qu'**un lien mécanique de ce type n'existe pas**, et que d'autres facteurs entrent probablement en jeu, comme **la propension psychologique à être attiré ou effrayé par l'innovation, le capital social et culturel qui favorise la capacité à l'auto-formation, ou encore l'aptitude de l'encadrement à accompagner l'apprentissage des agents**.

C. LE BILAN DU PASSAGE A WORD 6

Si l'on tente de tirer un bilan du passage à Word 6 dans les directions de l'administration centrale et les DDE, il apparaît que la mise en oeuvre de la nouvelle version produit finalement **un impact assez neutre sur les organisations visitées**.

Suivant les directions et les interlocuteurs, l'appréciation du degré de facilité du processus de changement de version varie, mais l'évaluation n'est jamais totalement négative. Dans le meilleur des cas, les interviewés estiment que *"c'est plutôt un passage qui s'est globalement bien passé"*, qu'il a été *"normal et sans problème"*, ou encore qu'il *"s'est fait sans douleur"*. Pour certains, le transfert s'est plutôt mieux passé que celui de Smart à Word 2, *"plus dramatique notamment pour récupérer les fichiers"*. Au pire, ils pensent que les quelques réticences ou contestations soulevées par le passage ne sont que momentanées et dues à l'actualité de la procédure de basculement ; le changement de version est *"un mauvais moment à passer"*, qui n'aura pas d'effet négatif conséquent sur le moyen terme :

"On est en train de passer, c'est trop tôt pour dire. Dans un an ou un an et demi, on dira «bof, ça c'est bien passé». C'est un peu comme un accouchement, une fois

que c'est passé, on ne se souvient plus du mauvais moment. Pendant un moment, on entend des gens qui râlent, mais ça va passer."

En ce qui concerne l'impact de l'innovation en elle-même, là encore le bilan est assez tempéré, dans la mesure où nos interlocuteurs estiment que **l'introduction de Word 6 est intéressante techniquement pour les informaticiens et les développeurs, et est sans effet pour les utilisateurs "classiques" du traitement de texte.**

Personne ne conteste en effet l'intérêt de Word 6 pour les développeurs, et les informaticiens sont formels :

"Le passage est inévitable. En tant qu'informaticien, Word 6 est plus gérable que Word 2. Pour les modèles, pour l'interface avec Access, etc... En terme technique, c'est une évolution."

Mais personne ne voit non plus un intérêt franc pour l'utilisateur classique :

"Le plus pour Word 6 n'est pas clair. Il paraît que c'est l'évolution normale..."

"Le bilan de passage a été neutre sur les organisations, mais je ne sais pas s'il a apporté un plus qualitatif. Moi je n'ai pas vu la différence."

"Comme on se sert de Word 6 comme de Word 2, ça n'a rien changé."

Lorsqu'un gain est perçu, il apparaît comme un surplus, éventuellement agréable, mais qui ne répond ni à une demande, ni à un besoin :

"Si aujourd'hui on n'avait pas Word 6, on ne demanderait pas à l'avoir."

"Le gain, une fois qu'on l'a, on s'habitue. Mais il ne correspond pas forcément à une attente, ou à l'expression d'un besoin. Notre production ne justifie pas Word 6."

Ce double constat appelle **deux types de conclusion contrastés selon les interlocuteurs**. Le premier raisonnement consiste à penser que **puisque l'effet est positif ou neutre**, sans moins-value, il n'y a **pas de raison de ne pas adopter l'innovation**, notamment pour "suivre le mouvement" de l'évolution logicielle générale :

"Ce passage était nécessaire car on ne peut pas rester en retrait sans se couper des autres."

L'autre raisonnement consiste à **s'interroger sur le bien-fondé de la mise en place d'une innovation à effet globalement neutre pour l'utilisateur, mais dont le coût d'accompagnement est non négligeable** :

"Le passage de Word 6 nous a imposé une charge de travail supplémentaire. Il est plus important d'apprendre à exploiter les fonctionnalités de Word 2. Pour le moment, les utilisateurs ne savent pas l'intérêt qu'ils retirent de Word 6. Il n'y a pas de drame, mais on ne voit pas non plus aujourd'hui de bénéfice."

"Ne connaissant pas Word 6, il m'est difficile de dire si le passage est positif. Le passage ne semble pas difficile pour l'utilisateur. Mais il est coûteux en formation et pour les services techniques. Donc est-ce que ça vaut le coup puisque ce n'est pas révolutionnaire au niveau utilisation ? Est-ce que ça vaut le coup vu l'enjeu ? Ou alors on change le métier des secrétaires, qui deviennent gestionnaires de dossiers, et les chefs de service tapent leurs rapports. Le problème, c'est que les secrétaires sont aujourd'hui des secrétaires classiques."

Les raisons de ces différences d'interprétation, à partir d'un même constat, sont assez complexes à analyser, car les facteurs qui les influencent se combinent. Différents éléments, déjà repérés dans l'analyse du choix d'adopter la nouvelle version, jouent à nouveau dans les conclusions tirées quant à l'impact de l'innovation.

Les personnes qui développent le premier raisonnement, en terme de plus-value, sont celles qui perçoivent que le **coût** effectivement consacré à la mise à niveau du matériel était **de toute façon nécessaire et prévu**, et pas directement lié à Word 6. Elles perçoivent également que **le coût de la formation a été soit faible ou nul, soit réel mais inévitable** dans la mesure où aucune formation en informatique n'avait été organisée depuis longtemps. Ce sont aussi plutôt les personnes qui **pratiquent elles-mêmes l'informatique**, et qui voient dans la nouvelle version à la fois un intérêt fonctionnel pour leur usage personnel, et **un attrait plus ludique et symbolique** dans le fait "d'être au goût du jour".

A l'opposé, les personnes qui développent le second raisonnement en terme de contraintes de coût sont celles pour qui **le prix effectivement consacré à Word 6 entre en concurrence avec d'autres allocations qu'elles estiment prioritaires**. Ce sont aussi des personnes peut-être **moins sensibles à l'aspect ludique** de l'informatique.

CHAPITRE IV

LA PLACE STRATEGIQUE DE L'INFORMATIQUE DANS LES DDE : UNE QUESTION PARMIS D'AUTRES

Après avoir analysé en détail la mise en oeuvre et l'impact de Word 6 proprement dit dans les directions rencontrées, nous allons consacrer ce chapitre à une réflexion un peu plus large sur le rôle de l'informatique pour les services déconcentrés et sur la question de l'évolution des logiciels.

A. LES ENJEUX DE L'OUTIL INFORMATIQUE ET DE WORD 6 POUR LES DDE

Depuis plusieurs années l'administration centrale mène une politique active pour l'informatisation des services déconcentrés, et l'outil informatique est, nous l'avons vu, de plus en plus présent dans les DDE. Cet outil joue un rôle important pour les DDE, à la fois en interne et en externe.

1. LES ENJEUX EN INTERNE

En interne, l'informatique technique des différents métiers du Ministère côtoie l'informatique comptable et de gestion. Un interlocuteur souligne l'intérêt de l'outil pour la **gestion du personnel** ("*Dans la gestion des ressources humaines, la connaissance en temps réel des effectifs n'est pas facile. Avec Gesper, je peux faire le point des effectifs en une heure, alors qu'avant il fallait trois semaines*"), comme pour la gestion financière ("*Dans la gestion financière, on sort les états. On a la volonté au niveau de la DDE de créer une espèce d'observatoire interne sur l'activité, les moyens, ... qui alimentera tout ceux qui veulent moderniser*").

Outre ces fonctions assez classiques, l'informatique apparaît également aux yeux des interviewés comme un **outil de management**, et ceci sous plusieurs aspects.

D'une part pour les agents, le fait de pouvoir s'approprier la pratique de logiciels informatiques, et de pouvoir grâce à cela réaliser un travail de qualité, est une source de **valorisation sur le plan personnel** :

"L'ensemble des agents est valorisé. Ne serait-ce que par la mise en forme des documents [la possibilité de mieux présenter]. Par exemple, l'introduction du DAO a été très positive et cela a développé l'aspect expertise et la motivation, même chez des agents a priori non réceptifs, proches de la retraite."

D'autre part, l'informatique joue un rôle positif de **stimulation des échanges** entre les agents, et facilite les relations de travail. Il semble que ceci soit vrai pour les échanges "horizontaux" (à niveau hiérarchique égal), comme nous l'avons vu dans les pratiques d'aide entre secrétaires :

"Les conséquences [de l'informatique] dans l'organisation du travail, je ne sais pas. Dans les rapports humains, oui, il y a une solidarité en terme de dépannage. Les gens vont se voir, se parlent. Il faut continuer à laisser quelques bugs !"

Cela est aussi vrai semble-t-il pour les échanges "verticaux", entre un chef de service et ses agents par exemple. Le discours d'un subdivisionnaire rencontré témoigne du rôle de l'informatique comme instrument de management de son équipe :

"Sur le plan professionnel, la pratique de l'informatique est positive, car ça m'a permis de pouvoir m'intéresser aux problèmes que pouvait avoir le personnel, et tout en les aidant, de pouvoir me former. J'ai pu me pencher sur les problèmes journaliers, par exemple l'installation du courrier. [...] C'est aussi pour obliger les secrétaires qui travaillent à la subdivision à toucher du doigt ce que peut amener l'informatique. C'est un moyen de montrer que je m'intéresse à ce qu'elles font. Quand on dirige un petit service de 35 personnes, c'est important de montrer qu'il n'y a pas de tâches secondaires. L'informatique est un moyen aussi enrichissant pour la personne que pour le chef de service."

Soulignons toutefois sur ce point qu'un autre interviewé estime que cette "égalité" potentielle face à l'informatique peut parfois conduire à des positions exagérées où les rôles hiérarchiques ne sont plus selon lui suffisamment respectés :

"La secrétaire du directeur fait les comptes rendus du comité de direction, elle tape «brut de décoffrage». Récemment, elle m'apporte une disquette en me disant «vous faites les corrections et vous me rendez la disquette». J'ai dit non. Il y a un peu de laxisme quand même. Je souhaite quand même avoir un travail fini, un truc propre. [...] A ce jeu, l'encadrement finit par faire 30% de travail de base au-dessous de sa compétence."

Enfin pour les interviewés, l'informatique remplit non seulement ce rôle managérial à l'intérieur de l'organisation, mais plus largement une fonction sociale. Par son caractère inter-générationnel, l'informatique contribue à **créer ou renforcer le lien social**, fondé sur les échanges d'expériences, entre adultes et jeunes :

"J'ai une population assez âgée d'agents qui ont des grands enfants qui pratiquent l'informatique au lycée ou à la faculté. Le fait qu'eux-mêmes utilisent l'informatique dans leur travail participe à leur bien-être social vis-à-vis de leurs enfants. Ceci me paraît important."

Toutefois l'informatique n'engendre pas que des relations sociales positives dans l'organisation, puisque ce domaine, requérant une compétence technique spécifique, fait l'objet d'un **pouvoir d'expertise** distinguant ceux qui possèdent cette compétence de ceux qui ne la possèdent pas :

"L'informatique est le domaine type où il y a des pouvoirs d'expertise. On ne développe pas suffisamment la culture informatique des utilisateurs de base, il vaudrait mieux ouvrir plus. Il y a des experts qui verrouillent l'informatique."

Dans les DDE visitées, la capacité à coopérer entre agents administratifs et responsables informatiques semble assez forte, si l'on se souvient de ce que disent les secrétaires quant à l'aide qu'elles trouvent à la cellule informatique en cas de problème sur leur micro. Il semble que le changement de logiciel soit ainsi un *"moment privilégié de contact"* entre utilisateurs et cellule informatique²⁵. Dans d'autres DDE visitées lors de notre précédente enquête, nous avons toutefois constaté l'exercice de ce pouvoir d'expertise à l'occasion du câblage des bâtiments, avec des informaticiens qui apportaient un soutien jugé *"parcimonieux"* et *"inadéquat"* par les agents des autres services²⁶. Suivant l'organisation du jeu social spécifique à chaque DDE, les informaticiens vont donc à un degré divers s'appuyer sur cette capacité d'expertise et en jouer contre les non experts pour acquérir dans les rapports de pouvoir une position favorable à leurs intérêts.

Enfin, sur le plan de la communication interne à la DDE, l'outil informatique, s'il ne supprime pas les échanges verbaux (nous avons vu qu'il les favoriserait plutôt), ne supprime pas non plus la communication par support papier. Selon plusieurs interlocuteurs en effet, les DDE n'ont pas encore intégré la "culture" de l'informatique communicante,

²⁵ Ce qui apparaît d'ailleurs *"paradoxal"* à un interlocuteur, puisque d'un autre côté, *"l'idée de réseaux locaux et la problématique de gestion à distance"*, qui n'engendrent donc plus aucun contact, est vue *"comme facilitant le travail de l'installation"*.

²⁶ *"Évaluation de la politique informatique du Ministère centrée sur le cas du câblage dans les DDE"*, étude réalisée à la demande du METT, Paris, ARGONAUTES, janvier 95 (222 pages).

dans laquelle l'information n'a plus besoin d'être matérialisée sur un support imprimé pour être perçue et validée :

"On n'a pas la culture informatique, on est raccroché au papier. Je vois dans [la DDE où j'étais avant], où il y avait le câblage, je faisais passer un message sur micro, et je confirmais par écrit. C'est un peu ça que je ressens ici. Je peux faire le constat qu'il y a beaucoup de papier qui circule, de photocopies. J'ai voulu à un moment simplifier au niveau du courrier. Actuellement l'enregistrement se fait à chaque niveau : bureau du courrier, secrétariat général, chef de service, cellule. J'ai proposé que quelqu'un enregistre au courrier, qu'il remette la disquette au service qui complète, puis ça passe au niveau de la cellule. J'ai eu une première résistance de la part des secrétaires : «ça nous crée une surcharge de travail, on va passer du temps devant nos micros»."

Cette analyse du rôle de l'informatique en interne montre que l'informatique est un outil dont l'impact et les enjeux dépassent largement la simple compétence ou performance technique du service déconcentré. Ainsi les nouvelles applications, ou les nouvelles versions de logiciels du commerce, comme la formation à leur maniement, sont utilisées comme des **outils managériaux de mobilisation du personnel** :

"L'informatique, et la formation informatique, au niveau psychologique, ça remobiliserait. Pour moi, ça a plus d'importance au niveau psychologique pour remobiliser les agents, qu'au niveau du travail."

"En management, il y a eu la secousse du passage de Word 2 à Word 6, qui a créé un dynamisme. Les secrétaires ont progressé en passant à Word 6. Si moi je ne fais rien pendant trois ans, ça va ronronner. Les changements de versions, c'est une occasion en terme de management de faire avancer, de secouer la boutique."

Les nouvelles applications ou nouvelles versions ont également une portée non seulement technique mais aussi **symbolique**, dans la mesure où elles **témoignent de la "modernité" du service**, et de sa capacité à être en phase avec l'actualité informatique. A ce titre, **les nouvelles versions de logiciels, et par exemple Word 6, entrent dans le jeu de la construction de l'image "managériale" et "sociale" de la DDE.**

En effet, sur le plan des ressources humaines, la contrepartie de l'atout du secteur public, offrir aux fonctionnaires une sécurité d'emploi, réside pour certains métiers dans des salaires moins élevés qu'à poste équivalent dans le privé, mais aussi dans l'image d'un certain archaïsme dans les outils de production et les modes de circulation de l'information. Dans ce contexte, les logiciels servent de témoins ou de signes effectifs de la capacité de

l'organisme public à "égaler" le secteur privé, principal concurrent et pôle de référence symbolique :

[L'arrivée de la nouvelle version de Word], pour certains, c'est «enfin on travaille au rythme du privé». La réaction, c'est «on a quelque chose de moderne, on l'a demandé et quelques mois après on l'a»."

Word 6, ou les dernières mises à jour des applications, deviennent alors les moyens d'une **gestion sociale** :

*"Il faut voir ce qu'on apporte aux gens. Il n'y a pas d'avancement, pas d'évolutions. Word 6 on le considère comme un retour social, un avantage qu'on donne aux gens, comme ceux qui travaillent dans le privé."*²⁷

2. LES ENJEUX EN EXTERNE

Les enjeux des outils informatiques possédés par la DDE, en externe, portent tout d'abord sur la possibilité matérielle pour le service déconcentré de communiquer avec ses partenaires. Avec Word 6, nous avons vu que dans la pratique, les échanges sont encore peu répandus, mais la potentialité de pouvoir communiquer est néanmoins importante. Par ailleurs, si la communication et les transferts de fichiers n'apparaissent pas des questions stratégiques pour les fichiers créés sous Word 6 spécifiquement, ceci n'est pas vrai pour toute l'informatique. Pour le logiciel de traitement de texte, étant donné les possibilités de convertir, le critère de la version de Word n'est pas fondamental (même s'il est plus facile d'avoir la même version lorsqu'on a à échanger). L'élément fondamental pour les interviewés est que le Ministère soit sous Windows et non plus sous Smart :

"On se compare beaucoup avec les entreprises, avec Smart on se sentait isolés et ridicules, personne ne connaissait."

"L'enjeu pour les services est qu'ils soient au moins à Word 2".

En revanche, d'autres applications informatiques sont selon nos interviewés beaucoup **plus stratégiques** quant à la communication des données et à la cohérence des analyses. Ils citent à ce propos avant tout les **systèmes d'informations géographiques (SIG)**,

²⁷ Soulignons à ce propos que certains interviewés s'élèvent contre cette "utilisation" de l'informatique : *"C'est de la gestion sociale ! Je vous donne un Pentium, et vous ne faites pas de grève ! C'est la perversion de la modernisation. Au départ, la modernisation, c'est pour offrir un meilleur service à l'usager. Et aujourd'hui, c'est pour faire un retour sur les agents."*

applications stratégiques quant à l'aménagement du territoire pour lesquelles il n'y a pas d'homogénéité, ni au sein du Ministère, ni au niveau des départements :

"Le choix de prendre Word 6 par rapport à Word 2 n'est pas un enjeu pour la DDE, le SIG oui."

"Un thème qui va être à l'ordre du jour, c'est le SIG. Tout le monde est en train d'y tâter. Si c'est pour avoir cinq systèmes sur un département, ça va être la cacophonie totale. Un théoricien vous démontre que c'est le paradis terrestre, que le SIG peut tout faire, et parallèlement, si les décisions tardent, chacun se démerde sur le terrain. S'il n'y a pas de décision interministérielle, les conséquences peuvent être démentielles. S'il y a des erreurs d'interprétation, par exemple dans la définition des échelles de mesure, on peut avoir un bâtiment mal positionné. Tout le monde voudrait avoir un SIG sur les réseaux d'assainissement. Au niveau départemental, ce n'est pas simple ; il y a la base aérienne, le canal, les routes, l'occupation des sols, l'électricité. Pour trouver un objectif commun à tout ce monde là, c'est plutôt une gageure."

Un de nos interlocuteurs souligne également l'enjeu que revêt dans son département un projet de collaboration entre la DDE et le Conseil Général pour l'utilisation par ce dernier de l'application de comptabilité du Ministère, Cassiopee :

"Le Conseil Général veut se mettre à Cassiopee. La question du Ministère, c'est «est-ce qu'on peut leur donner Cassiopee gratuitement ?». Cassiopee, c'est un enjeu énorme. Il y a un bel effort de leur part de se mettre à Cassiopee 1.2.3. Et on risque de ne pas le mettre pour une connerie de deux cent mille francs, et des problèmes de propriété. Le problème du terrain, c'est de défendre l'opinion inverse : il faut pouvoir leur donner, l'enjeu est trop important en terme de collaboration."

Outre l'enjeu de la communication au sens d'échange "matériel" d'informations, un autre enjeu des outils informatiques porte sur la communication au sens de **diffusion d'une image du service déconcentré**, et du Ministère en général. L'image s'exprime ici à deux niveaux différents.

Tout d'abord l'image se diffuse par **le fait même de posséder du matériel informatique récent**, lequel contribue à la représentation que service déconcentré offre à ses partenaires extérieurs. Ainsi, le fait de disposer d'outils performants ou de versions récentes de logiciels donne une image de modernité du Ministère. Ceci est vrai pour les services déconcentrés, et encore plus pour les services techniques du Ministère comme les CETE :

"Le CETE est à l'interface recherche et terrain. Pour le CETE il y a un effet vitrine, auprès des bureaux d'études par exemple. Il y a des enjeux en terme d'image de marque pour le CETE."

Ensuite, l'image se diffuse également à travers **les productions visuelles créées grâce au matériel informatique**. D'une part, la technicité des logiciels et du matériel d'impression informatique permet d'exprimer des significations et des images sophistiquées : l'esthétique de la présentation des documents, la mise en oeuvre d'une charte graphique, etc... sont autant de "signatures spécifiques" qui contribuent à la qualité et à la lisibilité de l'image du Ministère. D'autre part, **la production informatique entre elle-même comme un signe dans la communication**, en établissant **un système de distinction et de hiérarchie entre l'expression graphique informatique et l'expression graphique manuscrite**. La signification des codes dans ce système peut varier, et être plus ou moins institutionnalisée ou au contraire propre à chaque individu. L'important est de constater que le code existe :

"Il y a une hiérarchie entre les choses passées sur informatique et celles écrites à la main. Par écrit à la main, on dit des choses plus personnalisées. Je n'aime pas que les gens expriment des sentiments dans des documents sur informatique. Dans une note à la main, on peut faire passer plus de conviction. Les courriers à la main existent entre administration, lorsqu'on veut donner un aspect moins officiel, mais ça pèse plus. Un DDE qui écrit «je compte sur vous» à la main, ça a du poids."

L'analyse des enjeux en externe montre à nouveau combien **le rôle de l'informatique dépasse sa performance technique, pour s'inscrire comme un élément stratégique dans le jeu des rapports de pouvoir locaux**. L'informatique permet aux DDE à la fois de fonder une expertise technique et de la communiquer auprès de leurs partenaires extérieurs, et de se placer dans le jeu local qui s'organise autour de la maîtrise des choix des outils informatiques pour la gestion technique, économique et sociale du département. L'informatique apparaît ainsi, d'une manière plus générale, comme **un ressort important du positionnement des DDE dans le jeu complexe de concurrence/partenariat qui s'opère au niveau local entre les différents services de l'État, les services du département et le secteur privé**.

B. LA RECOMMANDATION DE L'ADMINISTRATION CENTRALE ET LE RYTHME D'EVOLUTION DES LOGICIELS BUREAUTIQUES RECOMMANDES

1. LA RECOMMANDATION DE L'ADMINISTRATION CENTRALE EN MATIERE INFORMATIQUE

Le principe d'une politique informatique définie au niveau central et commune à l'ensemble des services du Ministère est perçu comme **pertinent** par nos interlocuteurs :

- aussi bien au sein des directions de l'administration centrale :

"La recommandation du Ministère est essentielle. Avec le réseau, on est lié à la DAFAG pour l'assistance technique. Ce sont eux qui résolvent les problèmes de cohérence de RITAC, etc.. On est obligé qu'il y ait un agrément, et qu'on passe tous en même temps."

- qu'au sein des DDE :

"C'est bien que ce soit le Ministère qui décide que telle étape est significative. A condition qu'avant, il y ait une analyse avec des utilisateurs. C'est à eux [Ministère] d'analyser les conséquences au niveau financier et en formation. Mais je leur fais confiance."

Ainsi les services dans l'ensemble suivent les recommandations de l'administration centrale, en tout cas pour ce qui est de la partie logicielle :

"Je fais ce que me dit l'administration centrale ! L'exemple le plus frappant, c'est que j'ai été utilisateur de Smart alors que je détestais Smart. Là où je ne suis pas totalement en ligne, c'est quand on achète du matériel. Si je trouve moins cher, je me laisse un peu aller, car je peux avoir plus de matériel. Mais je le fais modérément."

"A la DDE de Montpellier, ils sont complètement déconnectés des applications nationales. Ici, j'ai dit on évite les applications locales, il faut prendre les applications nationales."

Ils estiment qu'ils ont intérêt effectivement à suivre ces recommandations, pour deux raisons principales :

• La première est que **les échanges par informatique entre les DDE et l'administration centrale sont de plus en plus nombreux**²⁸, engendrant la nécessité d'une compatibilité entre les outils :

"Aujourd'hui, on est obligé de suivre l'évolution, car beaucoup de fichiers transitent entre nous et le Ministère. Ce n'était pas le cas avant, à l'époque de Smart. Les correspondances se faisaient par papier. Ici, au début de Word, quand il y avait un envoi d'un fichier Word du Ministère, ça passait par la cellule informatique. Il n'y avait que nous qui avions Word, on le tirait à la cellule informatique."

• La seconde raison est que s'ils ne suivent pas, **ils se privent de l'expertise du niveau central**, laquelle est le produit d'un investissement important qu'eux-mêmes n'ont pas les moyens de réaliser, et qu'ils n'ont pas d'assistance sur l'outil qu'ils ont choisi :

"On s'écarte parfois des recommandations en terme de matériel, mais en terme de logiciels non, car il y a l'appui technique des services techniques du Ministère. Si eux n'ont pas investi pour apprendre le logiciel que j'ai choisi, personne n'aura la réponse."

Certains d'ailleurs ont déjà vécu des expériences malheureuses à s'écarter de la recommandation de l'administration centrale :

"Avant Word, on a utilisé un logiciel de traitement de texte qui n'était pas recommandé, et qui nous a posé pas mal de problèmes."

S'ils ne voient pas d'inconvénient à adopter les applications recommandées par l'administration centrale, certains interviewés dans les DDE estiment en revanche qu'ils n'ont pas les moyens de suivre la procédure de mise en place de ces applications recommandée conjointement. Cette procédure, ou cette démarche, leur paraît extrêmement lourde par rapport aux possibilités d'analyse préalable dont ils disposent :

"Moi je n'ai personne pour suivre la démarche préconisée par IS, il faudrait un chargé de mission. On a vite mesuré, ou on ne fait rien, ou on y va. On ne pouvait se lancer dans la démarche, faire un état des lieux, une étude préalable, etc... Pour quel rendement finalement ? Notre façon de faire a forcément des limites."

²⁸ A propos de ces échanges, certains interlocuteurs regrettent que "beaucoup d'applications demandent les mêmes données sous forme différente", ce qui crée "beaucoup de perte de temps pour la saisie et pour l'exploitation", et souhaiteraient "une simplification".

On ne va pas au fond des choses. On se dit on atteint 80% d'efficacité, et tant pis pour les 20% qui restent ; ils seraient trop chers à atteindre."

"Ils nous ont fait un guide méthodologique d'implantation de Word 2. C'est très intéressant, mais on n'a pas suivi. Si chaque fois qu'on implante un logiciel il faut faire cette démarche, on n'en sort plus. Il fallait un comité de pilotage pour la mise en place, c'était un truc très lourd. La seule chose qu'on a faite, c'est de ne pas mettre en place Word 2, Windows et Excel avant que les agents soient formés."

En ce qui concerne le choix des logiciels bureautiques recommandés, **la décision d'opter pour des produits Microsoft est perçue comme pertinente** par nos interviewés. Un seul interlocuteur s'affirme "anti-Microsoft", parce qu'il se sent "trop prisonnier" et estime qu'à Microsoft "ils font ce qu'ils veulent, ils sortent leurs logiciels trop vite, les premières versions ne sont jamais au point". Les autres personnes reconnaissent effectivement que "c'est vrai que Microsoft en profite [de sa situation de quasi monopole]". Elles estiment néanmoins que cet inconvénient pèse moins lourd que l'intérêt pour le Ministère d'avoir des logiciels bureautiques "grand public", très répandus chez ses partenaires potentiels et qu'un nombre de plus en plus grand de personnes sait manier :

"Quand on avait Smart, Smart était difficile à utiliser. On est passé d'un logiciel confidentiel à un système grand public. Prendre un logiciel grand public, c'est un choix extrêmement bon."

"Microsoft offre une cohérence entre les outils, c'est quand même bien agréable. Ma femme travaille au Gan, je vois, ils ont les mêmes outils, la même politique. Les grosses entreprises sont pour 80% sous Windows. On ne va pas se mettre à mettre Star ou n'importe quoi. Il faut choisir l'une ou l'autre des grandes tendances, mais il faut choisir parmi les grandes tendances. Microsoft, c'est un choix prudent, et un choix qui facilite la vie. Les jeunes qui arrivent connaissent les outils, ils sont formés dans les écoles avec. Ce serait aventureux pour le Ministère de prendre des logiciels marginaux. Le Ministère a de fortes relations avec l'ensemble des villes, des bureaux d'études, etc.. Par exemple quand on fait un bouquin, il y a des gens du Ministère et des spécialistes externes ; c'est bien qu'on ait tous les mêmes outils. Je pense qu'il faut éviter des aventures genre Smart."

2. LE RYTHME D'ÉVOLUTION DES LOGICIELS BUREAUTIQUES RECOMMANDÉS PAR L'ADMINISTRATION CENTRALE

La question du rythme d'évolution des logiciels bureautiques est, nous l'avons vu à travers les opinions des "acteurs de la décision", une question complexe. Les opinions des interviewés dans les directions centrales et départementales se rapprochent globalement des prises de positions des acteurs en centrale, elles sont aussi diverses et parfois ambivalentes, et s'organisent schématiquement en trois types d'argumentaires : défendant la définition d'un délai minimum entre deux changements, à l'opposé défendant un suivi de l'évolution du marché, et enfin défendant une analyse *ad hoc* pour chaque évolution potentielle ; sachant que certaines personnes peuvent développer alternativement des analyses sur plusieurs de ces registres.

a. Le respect d'un délai minimum entre deux changements de versions

Un certain nombre de personnes rencontrées dans les quatre DDE et les quatre directions de l'administration centrale, qui représentent les "destinataires de la décision", défendent donc l'idée selon laquelle il est nécessaire de **respecter un délai minimum entre la recommandation de différentes versions de logiciels bureautiques**. L'évaluation de la durée de ce délai est en général comprise entre **deux et trois ans**, deux ans représentant le temps minimum, et trois ans le temps "idéal" :

"Je pense qu'il y a un minimum de délai à respecter, au moins de deux ans. On ne peut pas installer tous les ans une nouvelle version. Il faut deux ans au minimum, trois ans ce serait mieux, si la version n'apporte pas de nouveautés fondamentales."

Un premier argument en faveur de ce délai de trois ans est **le temps nécessaire à la mise en oeuvre matérielle des nouveaux logiciels** (ou nouvelles versions), vu les capacités financières limitées des DDE, si elles veulent éviter d'entrer "dans un mouvement perpétuel" :

"Ma position, c'est qu'il faut se déterminer sur un outil et des programmes, et qu'on nous foute la paix trois ans. Il est de plus en plus impossible de dire OK sur le système et dans trois mois il est partout. Déjà pour installer dans la maison, il faut un an minimum, entre l'achat, le renouvellement du parc, etc... Si on change tous les ans, on entre dans un mouvement perpétuel, ce qui crée une insatisfaction rentrée. C'est très mauvais, et c'est là qu'il y a un risque d'échec."

Cette sensation de "mouvement perpétuel" ou de "course infinie" a été effectivement ressentie par certaines personnes à propos de l'évolution des logiciels de traitement de texte, qui a vu se succéder en quelques années Smart 1, Smart 2, Word 2 et Word 6, et certains services ont sauté une des versions :

"C'est envisageable de sauter une version. Nous on est passé de Smart 1 à Word. Sinon, on n'a pas fini d'installer une première version que la deuxième arrive déjà. On peut dire «on installe tout le monde avec le premier type, et on saute une version, on installera la prochaine»."

"Les versions changent alors que le dernier service se met à la première version. Par exemple officiellement c'est Word 6 depuis quelques mois, et on a à peine fini le passage à Word 2".

Un second argument est que le délai de trois ans correspond au **temps de "stabilisation" de la pratique de l'outil**, c'est-à-dire qu'il permet l'apprentissage de l'utilisateur puis l'amortissement de ce temps d'apprentissage par une production efficace (en termes de rapidité et de qualité), autorisée par une bonne maîtrise des fonctionnalités du logiciel :

"Le rythme minimum souhaitable pour changer de version, ou de logiciel est de trois ans : la première année, on découvre, on apprend ; les deux années suivantes, on a assimilé les fonctionnalités dont on a besoin pour notre travail, on produit."

Dans ce sens, il est plus pertinent selon certains *"de se préoccuper de bien utiliser le logiciel en place"* plutôt que de changer de version, et de l'optimiser notamment *"en développant sur [cette] version des outils automatisés simplifiant les tâches du service"*.

Un troisième argument porte sur la formation, et sur la **"saturation" des formateurs**. Les services déconcentrés, nous l'avons vu, disposent parfois peu de moyens humains pour assurer en interne la formation des agents aux nouveaux logiciels. La succession rapide de versions engendre alors pour eux de trop fortes contraintes, surtout s'ils hésitent à sélectionner les agents souhaitant suivre la nouvelle formation :

"Dans la discussion sur le passage à Word 6, il n'y avait que moi à dire d'attendre. A mon avis, on aurait pu sauter une version. A tous les coups, en 96, il y aura autre chose. J'étais seul à défendre assez fortement ce point de vue, surtout à cause du poids de la formation. Si on n'a pas une prochaine version avant peu de temps, ça va. Mais si elle arrive vite, je vais râler beaucoup. Moi

personnellement, je reposerais la question. On se refuse un peu à trier les gens qui s'inscrivent en formation, mais des fois, il faudrait. Former 190 personnes, c'est terminé, je ne refais plus. On n'a pas fini de former, il faut que ça s'installe un peu. Une nouvelle version serait très mal venue."

Enfin le dernier argument pour justifier un délai de deux ou trois ans entre les changements de versions est que **le phénomène de "saturation"** face aux changements successifs **touche également les utilisateurs des logiciels**. Un décideur se dit *"très attentif à ce qui peut faire échouer la dynamique de modernisation"*, et préfère *"avancer plus lentement"* que *"courir le risque de l'échec et reculer de cinq ans"*. Une autre interviewé se déclare *"surpris que les agents aient suivi jusqu'à présent"*, et un troisième prône la prudence dans l'avenir, quant aux investissements que l'on impose aux agents :

"Mon sentiment, c'est que c'est un peu la dernière fois qu'on peut mobiliser les gens. Sauf à montrer qu'il y a des vrais avantages pour l'utilisateur, et des retombées dans le travail. Parce que l'informatique n'est pas une fin en soi. Le rythme est trop rapide. Le quotidien est touché, ce n'est pas une décision neutre. On arrive dans une période remuée, on va vers des restructurations importantes. A mon avis, il faudra être prudents vis-à-vis des agents."

A l'appui de leurs propos, comme les "acteurs de la décision", les "destinataires de la recommandation" citent aussi Autocad, le logiciel de DAO qui a connu *"trois versions en trois ans"*, et pour lequel le Ministère a choisi de sauter une étape, pour témoigner du caractère réaliste de l'idée de pause technologique, lorsque le rythme d'évolution d'un logiciel est trop rapide.

Soulignons pour conclure que deux réserves viennent nuancer ce premier raisonnement en faveur de la définition d'un délai minimum entre deux étapes de l'évolution des logiciels bureautiques.

La première porte sur la qualité technique de l'innovation : il pourrait être fait une entorse à la "règle" du délai, si le nouveau produit apportait **quelque chose d'extraordinaire**, c'est-à-dire quelque chose qui soit réellement en rupture avec ce qui existait auparavant et qui amène une véritable plus-value à l'utilisateur. L'exemple pour nos interlocuteurs d'une telle innovation serait pour la bureautique des logiciels qui saisissent automatiquement à partir d'une reconnaissance vocale :

"Il faut trois ans pour digérer. Sauf s'il y a une révolution. Mais pas une révolution au sens de l'informaticien, une vraie révolution pour l'utilisateur. Pour

moi, une révolution ce serait par exemple si demain il existait un ordinateur qui fonctionne à la voix."

Encore que pour une secrétaire, cette innovation "extraordinaire" serait aussi perturbante :

"Si ça apportait quelque chose de magique, d'accord [pour changer de logiciel de traitement de texte]. Par exemple de taper à la voix... Encore que ce serait dur de laisser de côté le côté frappe."

La seconde réserve porte sur **le nombre de versions successives laissées de côté**. Selon certains interlocuteurs, il est souhaitable que les pauses se limitent à sauter une seule version de logiciel. Un saut de deux versions successives, voire plus, risque de rendre l'adaptation plus difficile ensuite pour l'utilisateur, car il risque d'y avoir *"un changement de philosophie"*, alors que *"la compatibilité est toujours meilleure avec une version qui précède"*.

b. Suivre l'évolution du marché

A l'opposé, un second argumentaire est avancé par certains interlocuteurs pour défendre la nécessité de suivre les étapes de l'évolution des logiciels bureautiques.

Cet argumentaire s'appuie sur deux raisonnements légèrement différents. Le premier raisonnement est fondé sur une **opinion positive du fait de suivre le marché informatique**. Ainsi aux yeux de certains interviewés, il est important que le Ministère soit en phase avec l'actualité informatique, sous peine d'être quand même contraint d'évoluer, mais toujours avec une étape de retard :

"[L'adoption de Word 6] c'est une bonne décision , on va de l'avant, parce qu'il faut suivre le rythme [d'évolution des logiciels]. On avait toujours un train de retard au Ministère, on commençait à acheter des micros 8 bits, au moment où les 16 bits sortaient. Maintenant que l'on a comblé ce retard, il ne faut pas le perdre. Il ne faut pas se poser de questions trop longtemps avant de passer à la version suivante. L'essentiel est de ne pas prendre de retard."

Pour des logiciels "grand public" comme Word, les interviewés ne voient *"pas de raison"* pour le Ministère *"de ne pas pouvoir suivre le rythme de tout le monde"*. Ils soulignent à nouveau le rôle "managérial" des nouvelles versions, utilisées comme élément de stimulation et de mobilisation des agents : *"Je suis partisan du changement car les gens*

s'installent très vite ; le changement évite la routine". Certains évoquent aussi leur propre attrait pour les nouveautés informatiques et l'aspect ludique que revêt leur découverte. Dans la tension entre routine et innovation, ils savent qu'ils seront inévitablement attirés par la nouveauté :

"Je sais que ce n'est pas possible d'avoir la paix pour trois ans. Windows 95 arrive, et j'ai envie de le tester. S'il y a Word 7 dans trois mois, j'aurai envie d'essayer. Et si Word 7 me conquiert en deux heures, je vais l'imposer à tout le monde. Je ne pourrais pas faire autrement."

Le second raisonnement ne se fonde pas sur une opinion positive du changement en lui-même, mais s'exprime **en termes de contraintes, qui poussent le Ministère à suivre le rythme d'évolution des logiciels et interdisent les pauses technologiques**. Ces contraintes, dans l'argumentaire développé par nos interlocuteurs, sont de plusieurs ordres.

Une première contrainte est celle **des besoins techniques des informaticiens et des développeurs pour les applications nationales**. L'hétérogénéité des métiers du Ministère et des cibles auxquelles s'adresse un logiciel comme Word est à la source de contradictions irréductibles :

"Si on reste en retrait, il y a une perte de connaissance. Il faut que les informaticiens puissent travailler sur les nouveaux logiciels. Mais pour l'utilisateur, dans certains cas, au lieu d'accumuler une compétence, il en fait moins qu'à un temps T. Parfois on revoit des gens avec des bordereaux d'envoi écrits à la main. Le document pré-imprimé, ils ne savent pas le remettre au format ou sur le nouveau traitement de texte..."

La seconde contrainte, déjà évoquée par les "acteurs de la décision", est le fait que **le rythme d'évolution des logiciels est maîtrisé par les éditeurs, et que le Ministère n'a pas de marge de manoeuvre face à ça**. Il ne dispose pas de moyens de "contrer" la pression de structures comme Microsoft, et il ne peut pas opter pour une pause technologique sans se priver du même coup de la maintenance de l'éditeur :

"[Le passage à Word 6], c'était une évolution normale pour moi. De toute façon, le Ministère ne maîtrise pas les évolutions de versions. Pour les vendeurs de logiciels, le Ministère est un client comme tout particulier, on n'a pas le choix. Le marché de l'évolution est fait par le constructeur, nous sommes condamnés à suivre."

"Notre environnement évolue, on est tenu par le constructeur de logiciels. On suit, ou on continue avec l'ancienne version. Il faut assumer le fait qu'en marquant une pause, nous nous coupons de la maintenance faite par l'éditeur."

Une troisième contrainte, selon certains toute aussi forte que celle des éditeurs, provient des **utilisateurs**, qui font pression sur les responsables informatiques des directions pour qu'ils installent les dernières versions à jour. Cette pression est d'autant plus forte que le logiciel, comme Word, est un logiciel grand public. En effet les agents, s'ils n'ont pas déjà la nouvelle version sur leur ordinateur personnel, en sont informés par de multiples voies : leurs **enfants** éventuellement (*"Il y a une pression des enfants sur les parents ; on a fait une enquête dans la DDE, il y a 617 enfants d'agents de l'équipement [un peu plus de 900 agents] qui ont entre 18 et 25 ans"*) ; la **presse spécialisée**, voire **générale** si l'on pense à la "publicité rédactionnelle" faite autour de Windows 95 fin août ; les **partenaires** avec qui ils travaillent ou avec qui ils échangent dans le cadre de loisirs :

"Il y a des gens tellement accros de l'informatique que ça pose des problèmes de relations assez forts si on refuse. Une secrétaire avait Word 6 chez elle [à son domicile], on n'a pas pu lui refuser, et dans les quinze jours tout le bureau avait Word 6."

"L'avantage et l'inconvénient de Word et Excel, c'est que ce sont des logiciels grand public. Les gens en entendent parler, par exemple les gens qui travaillent avec des gens qui travaillent dans des banques, les comptables qui travaillent avec des boîtes privées, ou les bureaux d'études, ou au contact des architectes ou des géomètres."

Un de nos interlocuteurs compare ainsi le processus de stimulation qui s'opère autour de l'informatique à celui qui existe dans l'automobile, où les critères techniques ont moins de valeur en eux-mêmes que par l'effet de représentation qu'ils produisent :

"Fin 94, l'information [sur Word 6] est arrivée par les revues, et les copains déjà équipés. Moi, au club [sportif], j'avais un collègue qui avait Word 6 sur Mac. On finit par être informé par la rue, et il y a une pression. C'est comme les bagnoles. Les gens vont vouloir le dernier modèle, sans savoir ce qu'il y a derrière."

Un interviewé résume bien l'argument de la contrainte de la pression des utilisateurs en concluant : *"Il n'y a pas de risque à sauter une version, à condition que personne ne l'aie"*.

Dans le même sens, une autre personne estime que le Ministère n'a pas de marge de manoeuvre pour ce qui est des logiciels du commerce, pour lesquels *"il faut suivre"*, mais peut en revanche *"maîtriser l'évolution pour les applications à maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'oeuvre interne"*. La distinction n'est toutefois pas toujours aussi nette, puisque certaines applications nationales utilisent dans leur développement des logiciels du commerce (c'est le cas nous l'avons vu de l'application Winads pour le traitement des permis de construire, qui requiert Word 6).

c. Engager une analyse *ad hoc* pour chaque évolution potentielle

Un troisième type d'argumentaire est développé par les interviewés autour de la notion d'**analyse *ad hoc* de chaque hypothèse d'évolution**. Cet argumentaire, là aussi déjà développé par les "acteurs de la décision", part du constat selon lequel toutes les étapes de l'évolution des logiciels bureautiques ne se valent pas, et qu'on peut en repérer des plus ou moins stratégiques²⁹. Le raisonnement consiste ici à sortir d'une discussion de principe sur le fait d'être "pour" ou "contre" les pauses technologiques, pour analyser dans la pratique les tenants et les aboutissants de tel ou tel changement de logiciel bureautique.

L'analyse, d'après les personnes rencontrées dans les services déconcentrés, doit porter essentiellement sur les deux éléments que sont :

- la plus-value pour l'utilisateur "classique" :

"Il faut réfléchir, est-ce que la secrétaire pourra faire la même chose avec Word X que ce qu'elle fait sur Word 6 sans besoin de formation. Et s'il y a des fonctionnalités supplémentaires, on organise une formation. Mais si pour taper une lettre courante il faut une formation lourde, ce n'est pas pareil, on hésitera à changer."

- et les conséquences financières du changement :

"L'autre question, c'est «est-ce que le matériel va suffire ?» S'il faut remettre des barrettes, d'accord ; on a le sentiment qu'on peut se l'offrir. Mais s'il faut changer de gamme, ce n'est pas possible."

"Notre rythme de changement est fonction de nos possibilités de renouveler le matériel."

Dans la pratique évidemment la question est plus complexe. En ce qui concerne la plus-value pour l'utilisateur, nous avons vu que de multiples facteurs s'imbriquent pour créer le contexte d'apprentissage, et qu'il n'y a **pas de lien mécanique entre de nouvelles fonctionnalités proposées et une évolution des pratiques effective**. Par ailleurs, nous avons vu également que l'évolution ne correspond pas toujours à une demande ou à un besoin ; même si on l'interroge sur ses besoins ou sur ses souhaits, *"l'utilisateur ne sait pas forcément ce qu'il veut"*, et il est par conséquent assez difficile de prévoir les probabilités que les agents s'approprient le nouvel outil. Enfin, il est des évolutions qui peuvent paraître

²⁹ Un interviewé cite ainsi comme exemple d'étapes stratégiques "*Windows*" dans le passé, et "*le passage au 32 bits*" dans le futur.

un recul à un moment donné, et être finalement un gain évident à terme, comme en témoigne l'exemple de l'introduction de la souris avec Windows :

"Quand il y a eu le passage de Smart à Word, qui s'est fait brutalement, la plus grande difficulté a été la souris. Ça a été un retour en arrière. Je voyais ma secrétaire, on avait l'impression qu'elle souffrait pour bouger la souris. Les secrétaires ont des réflexes de dactylo. Ça a été moins dur probablement pour les non dactylos."

A propos des logiciels de traitement de texte, le discours des secrétaires rencontrées, premières concernées par cet outil, confirme l'absence de besoin déclaré d'un nouveau logiciel, et illustre leur ambivalence par rapport au rythme de changement de versions :

"Je pense qu'il faut suivre le progrès, il ne faut pas rester en arrière. On risque d'être dépassé, il vaut peut-être mieux suivre. Si on compare par rapport au privé, ils suivent. [...] Word 6 nous convient, il ne faudrait pas changer trop souvent. S'il y avait des changements plus importants, ça ne serait pas évident."

"[Si demain il y avait Word 7 ?] Je dirais «oh, il faut recommencer». Mais ce n'est pas non plus compliqué, il faut retrouver ses marques. On n'a pas vraiment besoin d'une nouvelle version."

Leur pratique quotidienne du traitement de texte conduit les secrétaires à être sensibles au délai nécessaire pour amortir leur investissement dans l'apprentissage du logiciel ("*[Si demain il y avait Word 7 ?] On dirait «ras le bol»... Si c'est trop près... On a à peine le temps de se former à un*"), ainsi qu'aux conditions concrètes de reprise de fichiers entre deux versions ("*L'important c'est d'être sûr de pouvoir reprendre les fichiers faits avec l'ancien traitement de texte sans passer des heures à les reformater*").

En ce qui concerne le coût, la question est également relative, puisque **l'estimation du coût "raisonnable" n'est pas objective**, mais dépend de multiples facteurs, et notamment : les capacités financières de la direction, la perception de l'enjeu qu'il y a à faire évoluer le matériel, les sommes déjà consacrées à l'informatique, les autres domaines d'investissement prioritaires, etc... Sur l'évolution du matériel par exemple, certains interlocuteurs estiment qu'il faut continuer à le faire évoluer, de façon relativement indépendante de la décision d'implanter ou non une dernière version : "*Il faut faire évoluer le matériel pour être prêt à recevoir un nouveau logiciel, mais il n'est pas nécessaire de prendre la dernière version systématiquement*". Or d'autres personnes rapportent que cette rotation de matériel est perçue comme du "gaspillage" par une partie des utilisateurs : "*Les gens ont des micros, et on leur dit qu'il faut les mettre à la poubelle. Les gens ont*

l'impression qu'on fout de l'argent en l'air, ils ont le sentiment qu'on fait tourner l'industrie informatique".

C. LES FUTURES EVOLUTIONS ENVISAGEES

Sans avoir travaillé de façon approfondie sur les demandes ou les souhaits en terme d'évolutions logicielles, nous avons pu néanmoins constater que nos interlocuteurs expriment assez peu de besoins de nouvelles applications informatiques.

1. LES APPLICATIONS NATIONALES

En matière d'évolution souhaitée, les besoins exprimés portent sur trois applications :

- Sigal, outil d'aide à l'instruction des dossiers de financement dans le domaine de l'habitat :

"Sigal est une application préhistorique. [...] Au point de vue statistique c'est nul. Je suis en attente d'améliorations depuis des années au travers des clubs Sigal. Le rythme de renouvellement est trop lent."

- Winads, outil de traitement des permis de construire :

"Je ne ressens pas de besoin très fort [de nouveaux changements]. On est dans une phase de consolidation. La grosse attente aujourd'hui, c'est Winads, on parle beaucoup des fonctionnalités, on verra..."

- Un SIG : un de nos interlocuteurs revient effectivement sur l'enjeu que représentent aujourd'hui les SIG, pour lesquels il n'y a pas encore d'application nationale ou de recommandation d'un logiciel du commerce. Il explique le danger qu'il voit à ce que chaque DDE développe sa propre application, à partir d'une expérience passée qu'il a vécu pour la création de l'application nationale Corail :

"Ici, on a été une des premières DDE informatisées, on avait des fanas de l'informatique. On s'est pondu notre système avec Corail. L'ingénieur TPE [qui l'a créé] a participé au groupe de travail Corail, mais ce n'est pas notre système qui a été retenu : ça a retardé la mise en place de Corail de quatre ans dans la maison. On a attendu Corail +, qu'on a mis en place avec le départ de l'ingénieur qui avait pondu le premier système. Cette même personne a aujourd'hui monté un SIG dans sa subdivision. Moi je lui ai dit de regarder ce qui se passe autour de nous. Il faudrait qu'en 96, il y ait une décision [de l'administration centrale] avec

une étude préalable. Sinon, ça va être la cacophonie si chaque DDE a son propre système."

D'une manière plus générale, certains interviewés sont demandeurs pour les domaines où il n'existe pas d'application nationale, ou pas encore, d'une plus large diffusion d'informations sur les programmes éventuellement créés par d'autres services déconcentrés, qui pourraient peut-être répondre à leurs besoins. Certains responsables dans les DDE hésitent en effet à se lancer dans l'entreprise incertaine qu'est la création d'une application, et cherchent surtout à éviter que chaque service déconcentré "réinvente l'eau chaude" dans son coin :

"Si on a besoin d'un outil plus important [que les logiciels du commerce], d'une grosse base de données, les logiciels grand public ne sont pas suffisants. Si on a un problème, soit il est déjà résolu au niveau national, et ça va, soit non, et là vous pouvez attendre longtemps. J'aurais les moyens de faire développer une application en interne, mais j'hésite, parce qu'on ne sait jamais dire en terme de temps à passer. Je regarde bien ce qui se fait ailleurs dans d'autres DDE. Je pense qu'il vaut mieux adapter un produit qu'en recréer un. Entre DDE, on a des contacts au niveau régional et inter-régional, avec les gens dans les services qui sont dans les mêmes fonctions. Mais au niveau national, il y a peut être des choses intéressantes qui se font."

"Le potentiel informatique est considérable au Ministère, il y a une multitude de petits outils qui seraient à enrichir. Au lieu de refaire le fil à couper le beurre à chaque fois, IS devrait faire remonter ce qui est créé, et le faire connaître."

2. WINDOWS 95

Comme pour les "acteurs de la décision", une autre évolution discutée par nos interlocuteurs au sein des services déconcentrés ou des directions de l'administration centrale, soit de façon spontanée soit sur notre demande, est celle que représenterait Windows 95, nouveau système d'exploitation de Microsoft commercialisé à grand renfort de publicité dans la période même où se déroulaient les entretiens (été 95).

Les opinions des personnes rencontrées quant à la pertinence de l'hypothèse d'une recommandation de Windows 95 par l'administration centrale s'organisent schématiquement en trois points de vue.

a. Une opposition explicite à une recommandation immédiate de Windows 95

Un premier groupe de personnes est assez explicitement opposé à un passage rapide à Windows 95. Une première raison de leur opposition est le fait que la mise en oeuvre du nouveau système **accentuerait la surcharge des services informatiques**, qui gèrent actuellement le passage à Word 6 et Excel 5, sans compter la troisième phase du réseau pour les directions de l'administration centrale :

"S'ils mettent Windows 95 en 96, non. Il faudrait renforcer l'équipe informatique. Moi je suis favorable à une pause. Il faudrait que tout le passage à RITAC 3 soit passé. Et il faut que les utilisateurs aient le temps de maîtriser mieux que ce qu'ils font aujourd'hui."

"J'espère que le Ministère ne va pas nous balancer ça [Windows 95] alors qu'on est au passage à Word 6."

"Là on est en plein boum pour Word et Excel. On n'y pense pas [à Windows 95], on verra bien. On ne l'a pas encore testé, il faut voir ce que ça apporte. On a déjà de quoi faire avec Windows 3.11."

Par ailleurs, l'implantation de Windows 95 ne leur paraît **pas prioritaire par rapport à leurs besoins**, elles n'en voient pas pour le moment l'intérêt :

"Ma position serait de dire : pourquoi ne ferait-on pas un moratoire ? Faisons la pause de deux ans évoquée, et dans deux ans, je suis sûr que Windows 95 sera déjà dépassé, qu'on sera à autre chose."

"Il faudrait d'abord savoir si Windows 95 nous apporte quelque chose. Il y a des possibilités en matière de multimédia, mais ça nous on s'en fiche, pour l'instant en tout cas. Le multimédia, c'est bien pour les jeux, mais c'est un peu tout. Pour l'instant, Windows 95 n'est pas prioritaire pour nous."

Les interlocuteurs réticents au passage rapide à Windows 95 insistent sur **l'enjeu du changement**, bien plus fort selon eux que le changement de version de Word. Deux arguments les conduisent à inciter à la prudence :

- d'une part les incertitudes quant aux possibilités d'adapter les applications nationales du Ministère à Windows 95 et de faire coexister le nouveau système avec le réseau de l'administration centrale ne sont pas encore levées :

"C'est plus délicat [que pour Word 6], parce qu'il y a la question des relations de Windows 95 avec le réseau. Là on sera prudent, il faut assurer la cohérence entre

outils. Le choix de Windows 95 est soumis à la cohérence avec le réseau RITAC. Il ne s'agit pas que ça nous perturbe le réseau, on a deux cents machines à faire marcher, on ne peut pas mettre Windows 95 avec un plantage. Mais si vraiment Windows 95 se développe, il faut que la DAFAG s'y mette."

"Je ne sais pas si ça tournera avec les applications du Ministère, ou s'il y aura des problèmes d'adaptation. Le Ministère dit que pour l'instant, il ne faut pas se précipiter dessus. Là, ils vont attendre un peu avant de demander Windows 95."

• d'autre part l'impact de Windows 95 sur la mise à niveau du matériel, et donc le coût financier à supporter par les services, est lourd :

"Il y a un problème de matériel. On nous dit que pour que Windows 95 fonctionne correctement, il faut 16 Mo de mémoire. Aujourd'hui, on a peu de postes qui sont en 16 Mo, seulement quelques postes DAO et le poste du chef de la cellule informatique. La majorité du parc installé ne supporte pas Windows 95, il faudrait donc mettre à niveau tout le parc : 2 500 F par micro [coût du passage de 8 à 16 Mo], ce n'est pas rien."

Enfin, un interlocuteur espère que Windows 95 ne sera pas imposé par DPS/IS de la même façon que Word 6 l'a selon lui été :

"Qu'on ne dise pas dans un coin de bureau de la Tour Pascal [où siège IS] «il faut passer à Windows 95». Il faut vraiment qu'on en débâte, puisque c'est l'époque des débats."

b. Une prédisposition plus ou moins favorable, mais un raisonnement par contraintes

Un second point de vue est celui des personnes qui ne sont pas forcément favorables au changement de système (certaines reconnaissant qu'il *"est bon surtout pour les boîtes informatiques"*), mais qui pensent que le **Ministère ne peut pas y échapper**. Elles avancent le même argumentaire que celui développé pour les changements de versions en général, et arguent des mêmes contraintes qui poussent au changement :

- le besoin du nouveau système pour les informaticiens et les développeurs :

"Windows 95, on ne pourra pas le différer cent cinquante ans, car ça va nous bloquer dans la réalisation de nos propres outils. Aujourd'hui, Word éclate si on inclue dans un document Word cinquante graphiques Excel. [...] Dans les outils qu'on réalise pour la bureautique de groupe, on commence à introduire le discours Windows 95."

- la pression des éditeurs, c'est-à-dire que tous les logiciels futurs nécessiteront le nouveau système d'exploitation pour fonctionner :

"Je souhaite qu'au niveau du Ministère, on passe assez vite, parce qu'on n'aura plus d'applications qui tournent sur l'ancien système."

- et enfin la pression des utilisateurs "fanas" de l'informatique :

"Pour Windows 95, il y a déjà la pression de la part des gens les plus pointus. Il y a quelques chefs de bureau qui sont plus avancés que nous [responsables informatiques] ; qui nous disent déjà «alors j'en veux un exemplaire, je veux l'essayer». Si Windows 95 a quelques avantages forts, ils vont finir par l'apprendre et vont faire pression. Pour l'instant, je ne sais pas si les avantages sont intéressants. On le connaît mal, ça vient de sortir."

Ces interlocuteurs, pensant que le passage à Windows 95 est inévitable à terme vu la conjonction des sources de contraintes, estiment par conséquent qu'il est **préférable d'opter pour une stratégie d'anticipation**. Ils souhaitent donc acquérir Windows 95 au plus tôt, pour pouvoir le tester et analyser les questions de compatibilité avec les applications existantes :

"Ce qu'on en voit dans le commerce [de Windows 95], ça a l'air à portée. Je vais demander qu'on le teste [au niveau de la cellule informatique de la DDE], qu'ils voient. Si au Ministère on le prend, je saurais de quoi il est question."

"Pour Windows 95, il faudra que les informaticiens l'assimilent. Pour que ça passe, il faut que les informaticiens soient convaincus, et qu'ils aient le logiciel longtemps en avance. La première cible doit être les informaticiens, bureauticiens et développeurs, pour qu'ils voient les problèmes de compatibilité."

Un chef de service, qui dispose de moyens financiers en partie autonomes pour l'équipement informatique de son service, se dit tenté par plusieurs nouvelles possibilités offertes par Windows 95, et prêt à l'expérimenter au plus vite :

"L'autre jour, j'ai eu envie de tester Windows 95. Je vais vraisemblablement en acheter un. S'il est bien, je le mets partout. Mais ça coûte cher, environ 20 000 F pour l'ensemble des postes du service. Il y a plusieurs choses qui m'attirent a priori dans Windows 95 : par exemple le fait qu'on ne plante qu'une application ; quand on bascule de Word 6 à Excel 5 par exemple, si Word 6 plante, j'aurais Excel qui reste. Le fait aussi que sur Windows 95, il y a une bande en bas, on ne peut pas ouvrir deux fois l'application. Et mon service est éclaté [géographiquement] : je vais installer une ligne Télécom avec un modem, mais je veux une interface facile pour être pratiquée par une secrétaire. Il faut que la liaison soit rapide et efficace. J'ai l'impression que Windows 95 facilite ça, c'est pour ça que je vais le tester. J'ai refusé la coexistence Word 2/Word 6 au sein de mon service, ce sera pareil pour Windows 95 : soit je le mets à la poubelle, soit il y en aura partout. Mais je n'ai pas les moyens de diffuser dans toute la DDE !"

c. Une absence d'opinion arrêtée due à une méconnaissance du nouveau système

Enfin, la troisième posture est celle des personnes qui affirment ne pas connaître Windows 95, ou pas suffisamment, et qui n'ont **pas d'opinion tranchée sur la pertinence de l'adopter à terme** :

"J'en ai entendu parler, mais je ne sais pas ce que c'est. J'ai entendu dire que les progrès n'étaient pas si fantastiques qu'on annonçait, mais je ne sais pas ce que c'est."

"Je ne connais pas, je ne m'y suis pas beaucoup intéressé. Je ne sais pas ce que ça va apporter. On s'en est passé jusqu'à maintenant. Je pense que ça ne va pas nous apporter d'inconvénient si on l'installe. Les avantages, je ne sais pas."

Une secrétaire se dit ainsi à la fois attirée par la nouveauté que représente Windows 95, et lassée des changements :

"J'en ai entendu parler par la presse. J'aime bien lire pour savoir ce qui va me tomber dessus. Je n'ai pas d'a priori sur Windows 95. Je me dirais «tant mieux, je suis au goût du jour». C'est sympathique d'être au goût du jour... mais enfin, pour

moi Word 6 est très bien. Il ne faudrait pas que ça change du tout au tout, parce que là, je fatigue un peu."

Un autre interviewé, qui a eu pour seule information - datant du jour même de notre entretien - la note de DPS/IS, semble l'avoir ressentie comme exagérément prudente, si l'on en croit le ton légèrement ironique de ses propos :

"Windows 95, c'est la première fois que j'en entends parler, aujourd'hui, avec la circulaire d'IS. On a reçu la lettre ce matin, «attention touchez pas, ça va exploser, danger de mort». Ils parlent de «grande prudence», de considérer l'ensemble des critères de choix, ... D'après ce qui est écrit, on rentre dans un domaine qui n'est pas le domaine de lambda. Mais les gens qui ont des Ferrari ne roulent pas tous à 200 kms / heure."

Nous retrouvons donc chez les destinataires potentiels de Windows 95 **la même diversité d'opinions** à propos du nouveau système d'exploitation que celle exprimée par les "acteurs de la décision", certains interlocuteurs étant favorables au nouveau système, d'autres plus réticents, d'autres encore développant un raisonnement par contraintes. Au vu de la réaction des services, il est par ailleurs probable, comme les acteurs en centrale l'envisageaient, que **certaines DDE anticipent la recommandation du Ministère, et que d'autres manifestent un certains mécontentement si un jour IS préconise Windows 95.**

Remarquons enfin que, de la même façon que pour la circulaire de mai 94 sur Word 6, peu de remarques sont émises de la part des services déconcentrés sur la circulaire d'IS de juillet 95 relative à Windows 95 (alors que l'initiative a été largement soulignée en centrale). Tout se passe comme si **la "matérialisation" des décisions au sein d'IS, qui prend la forme d'une "note de conjoncture" écrite diffusée aux services, avait plus d'importance symbolique pour les émetteurs au sein de l'administration centrale que pour les récepteurs dans les services.** Ceci s'explique peut-être par le fait que pour IS, cette matérialisation apparaît **"centrale" dans son système de préoccupations**, alors qu'elle est **marginale pour les DDE**, qui reçoivent quasi-quotidiennement des circulaires de ce type en provenance des différentes directions centrales.

3. LES RESEAUX LOCAUX

Enfin, une dernière évolution en matière informatique abordée par nos interlocuteurs est celle du câblage des services et de la mise en place de réseaux locaux.

Les directions de l'administration centrale disposent déjà d'un réseau informatique, RITAC. A propos des liaisons potentielles futures, nos interlocuteurs expriment deux souhaits :

- une compatibilité entre le réseau DPS/Mail et le réseau RITAC : *"Pour le moment, DPS/Mail et RITAC ne sont pas compatibles. Pour les propositions d'avancement, la DPS envoie des beaux cadres, et chaque direction refait ses cadres..."*.
- une possibilité de connexion au réseau Internet : *"Quelques individus commencent à demander à être connectés à Internet, par exemple récemment, une personne qui voulait pouvoir dialoguer avec la Banque Mondiale. J'ai demandé à la DAFAG, mais pour le moment la possibilité n'est pas ouverte. On aura des postes qui seront à terme amenés à être connectés à Internet, mais pas le réseau RITAC"*.

Du côté des services déconcentrés, une des quatre DDE visitées est à l'heure actuelle équipée d'un câblage de ses bâtiments. Au moment de notre rencontre, le réseau restait encore peu actif, et le responsable informatique *"souhaite orienter le PIB vers l'utilisation des réseaux pour rentabiliser le câblage"*.

Les autres DDE **n'envisagent pas pour le moment de se câbler**. Les décideurs reculent d'une part devant **l'investissement financier** que cela représente :

"On a envisagé de câbler, mais l'obstacle est financier. Le budget informatique bureautique était de trois millions en 92, et aujourd'hui de quatre millions et demi. J'ai beaucoup de mal à inclure le câblage. Et on voit le moment où, à force d'investissements, la maintenance pèse très lourd. Et il faudra regarder de très près le coût de fonctionnement, notamment quant aux dépenses en matière de communication. Aujourd'hui, on est obligé de serrer les boulons en dépenses de fonctionnement."

D'autre part, pour certains, les incertitudes qui pèsent sur **les évolutions organisationnelles au niveau local** ne les incitent pas à engager une telle entreprise :

"Quand on a l'épée de Damoclès de l'article 7, on n'est pas enclin à faire ça."

Enfin, les décideurs reculent également parce qu'ils **ne voient pas clairement les intérêts du câblage** aujourd'hui, dans la mesure où **les applications nationales qui y sont adaptées sont encore marginales** :

"Câbler pour câbler, non. Je voudrais d'abord m'investir plus dans l'informatique, et voir si le câblage est nécessaire. A la DDE [de mon précédent poste], toutes les informations importantes n'y passaient pas. Le câblage n'était utilisé que pour de la messagerie et des petites annonces privées, personnelles."

"Le câblage, pour l'instant on n'en voit pas trop l'intérêt. Il y a peu de logiciels au niveau du Ministère prévus pour être utilisés en multipostes. Et il n'y a pas vraiment de documents communs entre les secrétariats. Hormis le partage d'imprimantes, je ne vois pas trop."

"Ici, câbler j'ai un peu honte, parce que je me dis «quelles sont les applications qui vont tourner ?» En bureautique communicante, il n'y a rien."

La cellule informatique d'une des DDE a le projet toutefois de *"mettre un petit réseau manuellement au niveau de la cellule informatique, à titre expérimental, et pour se partager une imprimante"*. Un interlocuteur dans une subdivision exprime également le souhait d'une liaison informatique avec le siège de sa DDE : *"On reçoit encore des tableaux en photocopie faits sous Word qu'il faut recréer, quelle perte de temps !"*.

Enfin, nos interlocuteurs, à propos du câblage, insistent sur **l'ampleur de l'évolution** qu'engendre l'informatique communicante sur les habitudes de travail, et sur son caractère **problématique** :

"Le gros problème actuellement, c'est que la micro-informatique est très individuelle ; le passage en réseau va être dur et long. La culture réseaux, et l'animation de réseaux d'hommes, ce n'est pas évident."

"Il faudra changer les mentalités pour passer au réseau. Là, c'est chacun son micro et son imprimante. Il faudra mettre en place des mesures d'accompagnement, car on change vraiment les habitudes de travail. On n'a pas du tout la mentalité réseau. Déjà quand il y a une imprimante pour deux personnes dans le même bureau, il y a des problèmes."

D. LES PROPOSITIONS D'AMELIORATION DU PROCESSUS DE RECOMMANDATION DES LOGICIELS BUREAUTIQUES

Les souhaits ou les propositions d'amélioration émis par nos interlocuteurs des quatre DDE et des quatre directions de l'administration centrale, qui représentent les destinataires de la recommandation, se situent pour certains à un niveau "pratique", et pour d'autres à un niveau plus "politique". Ils portent sur les deux phases du processus : l'étude préalable à la recommandation, et sa mise en oeuvre. Nous allons retrouver dans ces souhaits des suggestions d'amélioration déjà émises au niveau central par les "acteurs de la décision".

1. LA PHASE D'ANALYSE PREALABLE A LA RECOMMANDATION

a. Au niveau "pratique"

A un premier niveau que l'on peut qualifier de "pratique", les interviewés suggèrent tout d'abord que l'analyse préalable à la recommandation d'un nouveau logiciel s'appuie davantage qu'aujourd'hui sur des **enquêtes au sein des DDE**. Ils souhaitent que l'impact sur le matériel soit correctement analysé :

"Pour Word 6, on a découvert après coup qu'il fallait augmenter les configurations. Et on va faire la même erreur [de préconiser 8 Mo] pour Windows 95. Je sais qu'en tant que responsable informatique, le matériel que je vais commander aura une configuration compatible. [...] Ça fait trois fois que je me fais avoir : en PAO, pour Page Maker la configuration préconisée était limite, même chose pour Word 6, et on risque de recommencer pour Windows 95."

Certains interlocuteurs souhaitent également que l'impact financier sur les services, dû aux nécessités de mise à niveau du matériel, soit mieux analysé. Ils estiment en effet que cette analyse n'est pas faite, ou de façon insatisfaisante, alors qu'aujourd'hui l'administration centrale a les moyens de la mener à bien :

"Il y a dix ans, le Ministère n'avait pas même de statistiques sur les parcs [de matériel informatique]. Aujourd'hui, il savent les parcs, ils peuvent faire au moins une analyse financière par rapport aux conditions matérielles nécessaires pour faire tourner les logiciels qu'ils recommandent."

D'autre part, nous retrouvons la suggestion déjà émise par des interviewés "acteurs de la décision" que DPS/IS mette en place des **"sites pilotes"** au sein des DDE. Le site pilote apparaît aux yeux des interlocuteurs des services déconcentrés être un moyen pertinent de

recueil des besoins des utilisateurs, et d'élucidation des difficultés potentielles de mise en oeuvre de l'innovation en grandeur réelle :

"Les sites pilotes sont utiles. Les gens de Paris ne se rendent pas forcément compte de ce qui se passe sur le terrain. Il faut faire tester par des utilisateurs, des vrais, ceux de la base. Par exemple ici, j'ai des micros sur lesquels j'ai dû faire changer les claviers : il y avait une combinaison de touches qui plantait l'ordinateur. Le problème est apparu chez les dactylos qui tapent très vite. Nous, on ne s'en était pas rendu compte."

Certains responsables informatiques aimeraient aussi disposer du logiciel pressenti pour la recommandation **plus en amont**, dès que l'administration centrale décide elle-même de le mettre à l'étude. Ils souhaitent semble-t-il à travers cette requête pouvoir garder leurs propres marges de manoeuvre par rapport aux tests réalisés pour le niveau central par le Palmié. Ce délai leur permettrait d'analyser par eux-mêmes et de façon plus approfondie les potentialités du nouveau logiciel, autorisant ainsi une meilleure "prise en main" du nouvel outil et une meilleure anticipation de l'aspect formation :

"Pour intégrer une version, pour l'avoir comprise et voir comment informer, il y a une phase de plusieurs mois de prise en main, incompressible. Il faut que les nouvelles versions soient diffusées aux informaticiens un an avant. Pour organiser une formation correspondante, il faut vraiment connaître le produit."

"Ce serait bien que les cellules informatique aient les versions des logiciels dès leur sortie, car dans les tests fait au Palmié, je ne trouve pas ce que je cherche. De plus, je n'installe un logiciel que lorsque je l'ai moi-même testé sur le matériel de la DDE."

Enfin, un de nos interlocuteurs estime que le temps de décision de l'administration centrale est trop long. Il souhaiterait un choix plus rapide par rapport à l'évolution du marché informatique, qui permette de mieux anticiper sur les mises à niveau de matériel conséquentes des choix logiciels :

"Dès la sortie de la version, après trois mois de test, le Ministère devrait décider du passage ou pas. Les prises de décision devraient être plus rapides, on prend ou on ne prend pas ; il n'y a pas de raison de traîner. Cela permet d'anticiper aussi sur le niveau des matériels."

b. Au niveau "politique"

A un second niveau plus "politique", la demande principale des interviewés pour l'analyse préalable à une recommandation est que **l'administration centrale tiennent davantage compte dans cette analyse de leurs besoins et du contexte dans lequel elles évoluent.**

A ce propos, certains se prononcent pour une démarche qui partirait moins de l'offre, et davantage de la situation et des besoins des DDE, et préconisent de "*se poser la question «de quoi a-t-on besoin ?»*", et de "*faire un choix de logiciel ensuite*".

Dans le même sens, un interlocuteur dit avoir "*du mal à faire la part de ce qui est vraie nécessité et ce qui est poids des informaticiens qui ne se rendent plus compte*", et se demande finalement s'il "*n'y aurait pas la volonté de trop faire*", et si celle-ci "*ne prendrait pas le pas sur des critères basiques, de coût, de rentabilité ?*"

D'une manière plus générale, certains décideurs demandent que le département informatique de l'administration centrale se rende compte que **l'informatique n'est pas le centre des préoccupations des services déconcentrés**, et que ceux-ci ont "*d'autres chats à fouetter*". Ils souhaitent que l'analyse préalable à la recommandation d'un logiciel considère le contexte plus large des différents "fronts" d'évolution pour une DDE, pour que ceux-ci ne s'entrechoquent pas trop :

"Pour le Ministère, il faut qu'il comprenne pour les DDE, il n'y a pas que l'informatique. [...] Si on fait le pas de la fusion DDE/DDA, ce n'est peut-être pas le moment de mettre en place des changements techniques. C'est comme la décentralisation de 92, 80% des forces vives étaient mobilisées sur ce problème. Ici je n'ai quasiment pas de cellule informatique, pas de conseiller de gestion, et mon plus ancien chef de service a un an d'ancienneté. S'il me tombe le rapprochement DDE/DDA, ça va nous prendre beaucoup de temps."

Enfin, les décideurs rencontrés qui ont perçu la recommandation de Word 6 comme une décision non discutée, ou ceux qui l'ont refusée, souhaitent que **DPS/IS respecte à l'avenir davantage les procédures de discussion** :

"On a bien l'impression que quoi que l'on dise, quoi que l'on fasse, ils [l'administration centrale] font ce qu'ils veulent."

"Ce qui arrive de là-haut [l'administration centrale] sans prise de température avant tombe mal, comme chaque fois qu'on nous impose quelque chose."

"Dans la façon dont ça a été présenté comme un choix, alors qu'il n'y avait pas de choix, la DPS n'est pas sortie grandie de cette affaire. Déjà on considère que DPS ne nous apporte pas grand chose... Les structures de discussion, de débat, celles qui existent devraient suffire... A condition que les réunions soient correctement préparées, et à condition de laisser le temps."

2. LA PHASE DE L'ACCOMPAGNEMENT DE LA RECOMMANDATION

a. Au niveau "pratique"

Sur le plan de l'accompagnement de la recommandation, les interviewés émettent plusieurs suggestions ou souhaits, au niveau "pratique" :

- Une information plus claire et plus précise sur **l'équipement nécessaire** pour la nouvelle version.
- Une meilleure **diffusion de la documentation** à destination des DDE :

"Il faut se débattre pour avoir une documentation ; et après, on apprend qu'il y a des disquettes, mais on n'en a pas eu".

Dans les directions de l'administration centrale, certains interlocuteurs s'interrogent sur la pertinence à ce que la DAFAG crée une documentation :

"Une documentation, c'est lourd, mais peut-être ce serait à faire pour l'ensemble des directions, au niveau de la DAFAG. Je pense qu'il serait nécessaire d'avoir des documentations de différents niveaux : une assez complète, une résumée, proche de l'utilisateur, et quelques fiches techniques. Mais c'est lourd. Est-ce que ça vaut le coup ? C'est un éternel problème cette documentation. C'est vrai qu'on en ressent le besoin. Le jour de l'information, j'aurai bien aimé pouvoir donner quelques trucs cohérents. Accorder de l'argent à ça, c'est important."

- Un meilleur **soutien aux DDE pour l'organisation de la formation de leurs formateurs internes** : *"Ils demandent de former des formateurs, mais ne proposent pas de formation de formateurs"*. Nous avons vu en effet que le CIFP assure peu de formations de formateurs pour l'informatique, et que certaines cellules informatiques éprouvent des difficultés à recruter et former leurs équipes.

Par ailleurs, sur le plan de la recommandation, soulignons que certains responsables informatiques apprécient le fait d'annoncer le changement de version longtemps à l'avance de façon à donner le temps aux services de s'organiser. La recommandation annule l'incertitude et leur permet de répercuter l'information sur les utilisateurs qui éventuellement font pression :

"Ce n'est pas mal d'avertir les gens, de dire «dans six mois on va passer». S'il y a trop d'inconnu, ça développe une attitude de rouspétance : «mon camarade a Word 6, moi je veux aussi l'avoir». Tandis que si on leur dit «on est obligé d'y passer à telle date», les gens savent où ils vont."

Ils apprécient aussi, pour la recommandation de Word 6, la **souplesse** qui a été donnée par le fait de décider de la nouvelle version comme format d'échange, ce qui ne nécessite pas de l'implanter de façon exhaustive :

"Ce qui a été bien pour Word 6 de la part d'IS, c'est de dire «on a pris une décision sur le format d'échange et pas sur le produit». Ça a peut-être été mal interprété, mais c'était bien. Et ils ont annoncé la décision un an et demi à l'avance, donc il y avait le recul possible."

b. Au niveau "politique"

A un niveau plus "politique", les souhaits des interviewés portent sur un meilleur accompagnement de la recommandation quant à **l'explicitation de l'intérêt de l'outil recommandé pour l'utilisateur, et pour l'organisation.**

Un interlocuteur explique ainsi la nécessité de mettre en évidence la plus-value pour l'utilisateur, pour éviter des réactions de blocage :

"Il y a un gros effort à continuer dans l'informatisation des tâches. Mais il faut le faire de manière intelligente, c'est-à-dire bien montrer quel avantage l'utilisateur pourra tirer. Au début de l'informatisation ici [85-86], j'ai le sentiment que ça a été un peu imposé, parce que c'était dans l'air du temps, le passage obligé. On n'a pas suffisamment pris le temps d'expliquer aux gens ce que ça peut amener, en quoi ça pouvait les aider. Quand il y a un nouvel outil, il faut prendre des précautions pour expliquer à la personne pourquoi on le fait, et qu'est-ce qu'il va en tirer. La première réaction quand vous changez, c'est que la personne va se protéger. Si elle ne voit pas son intérêt, on peut arriver à une situation de blocage complet."

Par ailleurs, l'information et l'explicitation des enjeux doivent être aussi développées auprès **des décideurs et des responsables de l'encadrement**. Nous l'avons vu, il est nécessaire que les responsables d'encadrement soient favorables au nouvel outil pour qu'ils encouragent son appropriation par les agents, et qu'ils acceptent également plus facilement le départ de ceux-ci en formation :

"Il faut promouvoir les changements auprès de l'encadrement, par quelques articles dans des endroits quotidiens, lus par les patrons. Il faut avertir un peu tout le monde."

"Il faut informer les directeurs et les managers, pour les sensibiliser à l'effort que cela représente, et qu'ils soient assez ouverts aux demandes de formation. C'est mieux que la sensibilisation vienne du Ministère. Nous aussi [responsables informatiques], on informe, mais c'est plus facile s'ils sont sensibilisés avant."

Les décideurs s'estiment effectivement peu informés, les explications de l'administration centrale portant trop exclusivement sur l'aspect technique de l'outil et ne disant rien sur son impact organisationnel. Ils regrettent la césure opérée par DPS/IS entre le niveau décisionnel et le niveau des informaticiens :

"Quand le Ministère fait un passage de logiciel, il y a toujours deux réseaux : un réseau purement technique/informatique, qui a toute l'information, et le réseau des personnes décideurs, qui n'ont pas d'information. Le Ministère reste sur le plan technique, ne dit pas les enjeux. Il faut arrêter de faire la coupure entre le niveau technicien et le niveau décisionnel."

Ils souhaiteraient donc être davantage informés, sous forme de séminaires de réflexion par exemple. L'outil devrait être l'occasion d'un échange sur les enjeux des pratiques des DDE :

"Je n'ai pas beaucoup d'information qui arrive. Mais il ne faut pas que l'information soit «tiens voilà un bouquin». Moi, je ne lis pas un bouquin, j'ai déjà deux cents signatures par jour. Un bouquin, c'est se débarrasser du problème. Si les étapes informatiques sont plus éloignées et plus déterminantes, on peut gérer différemment. On peut imaginer des petits séminaires, au CIFP. S'ils mettent en place un SIG, il faut qu'ils fassent ça, parce que c'est trop important. Il faut un séminaire d'une dizaine de personnes, qui soit convivial ; pas une réunion de cinq mille personnes. Il faudrait saisir l'opportunité de la modernisation, pour un logiciel saisir l'occasion de l'outil pour y apporter quelque chose derrière."

A ce propos, les décideurs rencontrés apprécient l'initiative de l'administration centrale de mettre en place *"des stages informatiques pour les cadres de second niveau"*, ou *"des stages de directeurs d'aide à la décision pour l'informatique"*.

Enfin, une dernière suggestion concerne l'aspect financier, avec le souhait que **l'administration centrale prenne en charge une partie du coût de renouvellement du matériel**, c'est-à-dire *"finance les conditions de l'évolution"* qu'elle demande. L'évolution du matériel informatique, rendue nécessaire par l'évolution des logiciels, - de plus en plus perfectionnés, ils demandent des machines de plus en plus puissantes - donne effectivement l'impression d'une course sans fin, à laquelle les directeurs départementaux estiment ne pas pouvoir faire face seuls :

"Le Ministère a fait un énorme effort, incontestable, d'informatisation des services. Dans toutes les DDE, vous avez au minimum cent micros. Il y a une subdivision chez moi, ils ont au moins quatre micros, dont un ou deux 486. Le coût pour l'investissement est bien géré par le Ministère. Mais le coût de renouvellement n'est pas géré. Et avec l'évolution des logiciels, on a de plus en plus besoin de renouveler. Par exemple l'incitation du Ministère pour le câblage : ils paient 80% de l'investissement, mais après vous vous démerdez. Au niveau d'une DDE, c'est vicieux car le logiciel à chaque fois demande du matériel de plus en plus puissant. Les éditeurs ne sont pas fous."

CONCLUSION

L'analyse de l'ensemble du processus de décision de recommander et d'adopter Word 6, nous permet de sélectionner trois grandes conclusions stratégiques :

. **La plus-value pour les utilisateurs**, telle qu'elle est perçue par les acteurs, est **faible**, mais cela **ne veut pas dire qu'il ne fallait pas recommander Word 6**.

. Word 6 apporte de nouvelles possibilités techniques pertinentes pour les informaticiens, et est utilisé dans des applications nationales actuellement en développement.

. L'objectif prioritaire du Ministère d'instaurer une informatique communicante impose une contrainte d'homogénéité. La diversité des "publics" du Ministère ne peut pas être traitée de façon différenciée, car c'est une "diversité communicante".

. Le Ministère est engagé vis-à-vis de l'informatique dans un "mouvement perpétuel" sur le modèle de "l'échelle de perroquet". La marge de manoeuvre du Ministère porte plus sur le rythme de changement, c'est la question de la pause technologique, que sur le changement lui-même.

Le problème pratique central est que **ce rythme n'est pas définissable a priori, il ne peut être que la résultante d'une négociation**, entre les différents groupes de pression au sein de l'administration centrale, et entre ceux-ci et les services extérieurs. Cette négociation passe par des transactions, des conflits et des tensions, suivis de compromis et de passages à l'action. **Il y a une part "d'arbitraire" dans le choix du rythme de changement.**

. La décision de suivre les recommandations d'IS par les DDE est le fruit **d'une combinatoire de variables, dont la résultante est en partie aléatoire**. IS doit donc accepter **une part d'incertitude quant à la réception** de sa recommandation. Sa prise de décision, même si elle doit prendre en compte les besoins des utilisateurs, possède **une autonomie relative** par rapport à la demande sociale.

Les principales variables qui influencent la décision des destinataires de la recommandation sont :

, Les variables liées à l'environnement :

— Les éléments qui peuvent "faire pression" en faveur d'une nouvelle version : applications nationales présentes en interne, partenaires de la DDE déjà équipés, fabricants de matériel.

, Les variables liées aux prescripteurs :

- Les opinions et les intentions des chefs de cellule informatique
- La pratique de l'informatique des décideurs (DDE et SG)
- L'histoire de la DDE en matière de logiciels de traitement de texte
- La perception de l'investissement à entreprendre en matière de formation.

, Les variables liées aux moyens matériels et humains

- Le parc informatique existant
- Les moyens humains de la cellule informatique.

. La recherche d'un consensus en interne à IS est paradoxalement à la fois la source des tensions et des conflits entre les bureaux, et le signe de **l'émergence de la question des besoins des utilisateurs comme variable importante** dans le processus de recommandation des logiciels. L'enquête fait bien apparaître que la demande des services n'existe pas toujours, et que quand elle existe, les acteurs ne sont pas toujours d'accord sur son contenu.