

INTRANET, DE L'OUTIL A L'USAGE : AGIR SUR LA MOTIVATION ?

François DELTOUR
CLAREE, IAE Lille
IAE , 104 avenue du Peuple Belge
59043 LILLE Cedex
03.20.12.24.76
francois.deltour@univ-lille1.fr

Caroline SARGIS ROUSSEL
GREMCO, IAE Lille
IAE , 104 avenue du Peuple Belge
59043 LILLE Cedex
03.20.12.24.76
sargis.caroline@voila.fr

Julie TIXIER
CREPA, Université Paris-Dauphine
Rexel, 25, rue de Clichy
75009 Paris
01.42.85.76.12
jtixier@rexel.fr

INTRODUCTION

Le développement des intranets dans les organisations est incontestable. La presse économique fournit des chiffres allant dans ce sens : la revue *Futures* (2001) souligne que, sur les 1000 plus grandes entreprises américaines, plus de 50% estiment que le nombre de pages de leur intranet devrait doubler dans les deux ans à venir (Etude Forrester). En France, 6000 entreprises disposent d'un intranet en 2001, pour un marché de 22 milliards de dollars (Etude IDC). Plus globalement, dans le monde, on compte 133 millions d'intranautes.

Pour de nombreux observateurs, la question de posséder un intranet ne se pose plus (Erny, 2000). La circulation de l'information permise par l'intranet, l'instauration de communications plus directes, l'optimisation des tâches administratives, la gestion des connaissances, la maîtrise et l'utilisation rapides de l'intranet sont présentés comme des gages de compétitivité dans un environnement turbulent. Ses différentes fonctionnalités facilitent le travail de groupe dans l'entreprise, permettant par là de réduire le temps (de transmission des données) et l'espace (entre unités géographiquement éloignées). Germain (1997) abonde en ce sens et avance que " *l'intranet, rend l'entreprise plus performante, plus réactive, sans doute plus " intelligente " "* ". C'est sur cette dimension d'intelligence que nous nous penchons dans

cette recherche. En effet, la gestion de la connaissance représente une valeur ajoutée importante de cette technologie pour l'entreprise.

Toutefois, l'implantation et le développement de ce nouvel outil constituent un changement important et, ne sont donc pas sans conséquences organisationnelle, ni humaine. A ce titre, Laval (2000) s'interroge sur la "*politique sociale à mettre en place pour permettre à l'organisation de capitaliser dans les NTIC*". La faible implication des ressources humaines, constatée lors d'une étude de cas, nous rappelle que les directions des ressources humaines sont souvent écartées de ce type de projets. Dans ce contexte, nous nous interrogeons sur le rôle et la place de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration de l'utilisation du potentiel offert par les intranets, notamment par une action centrée sur la motivation des utilisateurs. Notre question de recherche est donc la suivante : en quoi les ressources humaines peuvent constituer un levier à l'utilisation de l'intranet par les salariés en vue du développement de la mémoire de leur entreprise ?

Dans une première partie, la recherche définit les différentes fonctionnalités de l'intranet et rapporte un constat empirique établi suite à l'étude d'un projet d'échange de connaissances *via* intranet dans le secteur bancaire. Il apparaît en effet que l'usage des fonctionnalités de gestion des connaissances grâce aux bases documentaires soulève de nombreuses difficultés et nécessite un accompagnement. Ce soutien s'avère d'autant plus nécessaire lorsque la gestion électronique des connaissances s'inscrit dans une démarche volontaire. La deuxième partie de ce travail s'intéresse à l'apport des ressources humaines comme catalyseur de la motivation à utiliser l'intranet. Suivant une approche contextualiste des ressources humaines, nous proposons d'adapter les modes de motivation à l'usage d'un intranet en entreprise.

PARTIE I : ENJEUX DES INTRANETS ET DIFFICULTES DE LA GESTION ELECTRONIQUE DES CONNAISSANCES

Dans un premier point, nous définissons l'intranet et ses fonctionnalités. Il apparaît que c'est un outil techniquement adapté au développement de la gestion de la mémoire de l'entreprise. Dans un deuxième point, nous étudions l'implantation et le fonctionnement d'un intranet dans le secteur bancaire dans le cadre d'un projet d'échange de connaissances. Des difficultés de mise en œuvre de la gestion des connaissances sont constatées. Nous nous interrogeons alors dans un dernier point sur les conditions du développement de la gestion des connaissances par intranet.

1.1. L'intranet : système d'information et outil de gestion des connaissances

1.1.1. L'intranet : définition et fonctionnalités

Le développement, depuis quelques années, d'une économie de l'information, caractérisée par une accélération du temps et de la vitesse de communication, met en avant l'importance et le rôle joué par les systèmes d'information. Ceux-ci peuvent être décrits comme "*l'ensemble organisé des ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, de traiter, stocker, communiquer des informations (sous formes de données, textes, images, sons, etc.) dans des organisations*" (Reix 2000, p.75). Le système

d'information est donc composé de différents outils et techniques, parmi lesquels nous trouvons l'intranet, réseau interne basé sur les technologies de l'internet. L'intranet permet la circulation de l'information, la communication et la collaboration. Par ailleurs, le groupware remplit un rôle similaire, sous un environnement dit propriétaire. Les versions les plus récentes de logiciels de groupware ont, aujourd'hui, adopté une interface de type web. Inversement, les solutions les plus récentes d'intranets intègrent les fonctionnalités jusque-là caractéristiques des groupwares. Nous assimilerons donc, dans la suite de cette recherche, le terme de groupware à un intranet. D'une manière générale, l'intranet désigne « *la transposition des standards, des protocoles et des outils en vigueur dans l'internet public [...] au sein des réseaux locaux privés d'entreprise* » (Courbon et Tajan, 1999). L'intranet comprend une dimension communicante et collaborative très marquée fondée sur l'ouverture et l'interopérabilité de la technologie internet.

La littérature recense les principales fonctionnalités associées à l'intranet : la communication interpersonnelle, l'accès à l'information et la mémoire de groupe, la coordination, la collaboration, l'automatisation des processus administratifs. Nous reprenons de manière succincte chacune de ces fonctionnalités de l'intranet dans le tableau n°1.

Tableau 1 :

Synthèse des fonctionnalités possibles de l'intranet

Fonctionnalités de l'intranet	Exemple de support
Communication interpersonnelle	Messagerie et courrier électroniques Forum de discussion
Accès à l'information et mémoire organisationnelle	Pages HTML, bases documentaires
Coordination	Agenda électronique
Collaboration	Visio-conférence, édition conjointe de documents
Automatisation des processus administratifs	Workflow

Adapté de Courbon et Tajan, 1999.

Ces fonctionnalités peuvent être développées soit uniquement sous les standards internet, soit en intégrant une partie d'une solution propriétaire de type groupware. L'intranet permet alors une communication et une collaboration aussi bien synchrones qu'asynchrones.

L'engouement actuel des organisations pour l'intranet, au-delà d'un simple effet de mode, s'explique sans doute pour partie par son caractère fortement fonctionnel. Son déploiement ne contraint ni à abandonner les solutions antérieures, ni à remplacer le matériel utilisé car il s'intègre de façon naturelle à l'infrastructure de l'organisation, tout en générant des bénéfices non négligeables. Parmi les différentes fonctionnalités de l'intranet décrites dans le tableau 1, il semble que certaines soient davantage axées sur le contenu, les autres présentant une innovation surtout en terme de communication inter-personnelle. Alors que les premières (mémoire de groupe et accès à l'information) représentent des fonctionnalités nouvelles, les secondes (communication interpersonnelle, coordination, collaboration) remplissent, grâce à de nouveaux outils, des rôles déjà existants. La section suivante se penche sur un outil représentant un apport en terme de contenu, et donc à forte valeur ajoutée : les bases documentaires partagées disponibles sur intranet.

1.1.2. Intranet, outil au service de la mémoire d'entreprise

Face aux mutations environnementales souvent citées par la presse économique et managériale, les organisations ont pris conscience de la nécessité de construire une véritable mémoire d'entreprise. A titre d'exemple, nous pouvons faire référence au cas d'EDF-GDF qui s'est trouvée désarmée face aux départs en retraite d'un certain nombre de cadres experts en nucléaire, emportant avec eux une partie des compétences de l'entreprise. Avant de développer les apports de l'intranet à la construction d'une mémoire de l'entreprise, nous allons d'abord, dans un essai de définition, présenter les principales caractéristiques de cette dernière.

La gestion de la mémoire est une préoccupation ancienne pour les entreprises, qui existait il y a quelques siècles à travers les pratiques de compagnonnage au cours duquel l'apprenti devait suivre un véritable parcours initiatique avant d'accéder au statut de compagnon. La littérature académique, quant à elle, s'intéresse depuis peu à ces problématiques (Segrestin, 1985). Walsh et Ungson (1991) définissent indirectement la mémoire organisationnelle en identifiant ses différents dépositaires : les mémoires des individus, les documents, les archives, les banques de données informatiques, la culture, la structure. Quant à Girod-Séville (1996), elle définit la mémoire organisationnelle comme *“ l'ensemble variable (qui s'enrichit et qui s'effrite) au cours du temps des connaissances organisationnelles dont dispose l'organisation ”*. Cette mémoire peut être décomposée en trois éléments, suivant des degrés d'explicitation différents. La première composante est la mémoire déclarative. Celle-ci comprend les savoirs techniques, scientifiques et administratifs, qui sont largement explicites. Le deuxième type est constitué de la mémoire procédurale, c'est à dire les savoir-faire administratifs et techniques. Ceux-ci sont à la fois explicites avec, par exemple, les procédures, ou implicites (savoir-faire, tour de main). Enfin, la mémoire organisationnelle comprend la mémoire de jugement qui est surtout implicite et correspond au 'savoir que faire', c'est à dire savoir se comporter comme il convient, au bon moment, de façon efficace. Par ailleurs, il existe trois niveaux de traitement de la mémoire organisationnelle : individuel, collectif non centralisé et centralisé. La mémoire individuelle désigne les connaissances stockées dans le cerveau de l'individu et les connaissances stockées de façon tangible sous forme de documents détenus par l'individu dans son bureau. La partie de ces mémoires individuelles mise au service de l'organisation appartient à la mémoire organisationnelle. La mémoire collective, quant à elle, résulte des interactions entre mémoires individuelles. Girod-Séville (1996) décompose le processus de mémorisation en trois phases : phase d'acquisition de la connaissance, phase de rétention/stockage, phase de restauration. Ce travail de spécification des composantes et des niveaux de la mémoire organisationnelle nous permet de mieux appréhender l'apport des intranets à la gestion de celle-ci.

Ainsi, l'intranet présente un support technique pour la gestion de la mémoire organisationnelle, dans le sens où il offre une technologie permettant le stockage, la mise à jour, la restitution et la circulation des informations constitutives de la mémoire organisationnelle. Il est essentiellement un outil de gestion de la mémoire déclarative et de la mémoire procédurale, qui sont des mémoires largement explicites et codifiées. Les bases documentaires des intranets réalisent cette fonction. Elles permettent de formaliser la mémoire de l'entreprise la rendant ainsi disponible pour les principaux acteurs concernés. Cependant, il ne faut pas oublier que les informations stockées ne représentent qu'une partie de l'ensemble de la mémoire organisationnelle. Comme le fait remarquer Le Moigne (1986), *“ l'orientation prise par les entreprises pour remédier à l'oubli, à savoir l'élaboration de banques de données informatiques et de systèmes experts, est inadéquate dans la mesure où*

elle n'a permis de capter que certaines dimensions du système très complexe de la mémoire organisationnelle ". Pour notre part, nous considérons que les bases documentaires sont davantage caractérisées par leur incomplétude plutôt que par leur inadéquation. Les limites associées à cet outil résident dans une mobilisation de connaissances essentiellement explicites (Polanyi, 1967) car techniquement adaptées à la formalisation. Au contraire, la connaissance tacite est par essence quasiment impossible à intégrer dans une base documentaire. En synthèse, nous considérons que l'intranet demeure un outil de gestion électronique des connaissances relativement adapté.

La section suivante décrit l'implantation et l'utilisation d'un intranet dans le secteur bancaire et s'interroge sur les conditions et l'étendue de l'usage de cet outil.

1.2 Un cas d'intranet bancaire

Le secteur bancaire est traditionnellement fortement informatisé. En effet, dans ce secteur, le système d'information est reconnu comme un facteur critique de la compétitivité. Dans ce contexte, les banques affichent un taux élevé d'adoption d'intranets, notamment sous forme de logiciels groupware. Ceux-ci sont sensés apporter de nombreux bénéfices, notamment en termes de circulation de l'information, d'instauration de communications plus directes, d'optimisation des tâches administratives et de gestion des connaissances.

Le cas étudié concerne le développement d'un intranet au sein d'une banque mutualiste française. Dans un objectif affiché de travail collaboratif entre différents établissements, cette banque s'appuie sur un logiciel Lotus Notes. Les différentes fonctionnalités étudiées dans la section précédente se retrouvent dans ce cas. La méthodologie développée est qualitative (étude de cas) et longitudinale. Différents entretiens ont été réalisés auprès des principaux acteurs concernés par la conception et la mise en place du projet : responsable de projet intranet, responsable organisation, différents utilisateurs, ainsi que la consultation de l'intranet. Nous pouvons remarquer que jusqu'à présent, seule la direction de l'organisation et de l'informatique (DOI) est en charge de la mise en place du projet et que la direction des ressources humaines, ni aucune autre direction n'ont été impliquées dans le projet. L'étude des matériaux empiriques a fait appel aux techniques de l'analyse de contenu.

Nous retraçons brièvement ici l'historique de l'implantation de l'intranet dans l'un des établissements de la banque. Courant 1994, une réflexion est engagée sur la nécessité de développer une messagerie accessible à l'ensemble des collaborateurs (jusque là cet établissement disposait de la messagerie de l'AS400 "*qui était réservée à un groupe de personne très limité* "). Une étude des différents produits disponibles a été réalisée et le choix de l'entreprise s'est porté sur Lotus Notes "*qui permettait à la fois de mettre en place une messagerie très conviviale et surtout de répondre à de gros besoins d'organisation, notamment en matière de diffusion d'information et de réactivité* ". Comme nous l'avons souligné dans la littérature académique, le point de départ de la construction de l'intranet a été la mise en place d'une messagerie électronique accessible à l'ensemble des collaborateurs. Cet établissement bancaire a, par la suite, choisi de développer son intranet sur la base du logiciel Lotus Notes. Une personne, appartenant à la DOI, est chargée de la mise en place de l'intranet, sans mesure spécifique d'accompagnement auprès des différents utilisateurs potentiels. Au moment de l'investigation, l'intranet reste un instrument mis à disposition des collaborateurs mais dont l'utilisation n'est pas obligatoire.

L'utilisation des différentes fonctions de l'intranet se trouve renforcée par la mise en place d'un travail collaboratif entre différents établissements géographiquement dispersés du groupe bancaire en question. Dans le cadre, du rapprochement de leurs systèmes d'information, sept établissements ont à collaborer et à mettre en commun leurs ressources informatiques. Ce contexte de travail collaboratif laisse supposer une montée en puissance de l'usage des différentes fonctionnalités de l'intranet. Toutefois, à l'heure actuelle, le fonctionnement et l'utilisation de l'intranet de l'établissement bancaire étudié sont contrastés. En effet, cette organisation se trouve dans la situation paradoxale où certaines fonctionnalités de cet intranet sont utilisées de manière quotidienne et sans difficultés apparentes, à l'instar des outils de communication inter-personnelle (messagerie et courrier électronique, visio-conférence), alors que d'autres fonctionnalités comme par exemple celle de mémoire d'entreprise à travers les bases documentaires font l'objet d'un usage confidentiel. Plusieurs bases documentaires ont été créées. Elles comportent des informations relatives aux comptes-rendus de réunions, une cartographie des compétences des différents établissements bancaires ainsi que les différents modes opératoires et procédures relatifs à l'activité de chacun des établissements. Chacun est libre d'alimenter et de consulter ces bases. L'ensemble des acteurs interrogés s'accorde de manière unanime sur les vertus de l'intranet dans son rôle de facilitateur de la communication interpersonnelle avec toutefois certains revers liés au nombre de messages reçus (jusque 70 par jour). En poussant plus avant l'analyse des usages de cet outil, nous pouvons nous rendre compte des difficultés rencontrées dans la mise en place effective d'un dispositif de gestion de la mémoire d'entreprise. Ces quelques propos recueillis auprès du responsable de projet intranet permettent de les illustrer : *“ les gens ne sont pas prêts à partager ce qu'ils font ”*, *“ chacun travaille pour soi ”*, *“ on ne parle pas de knowledge management. Ce sont des choses à mon sens connaissant l'entreprise en général, qu'il ne faut pas trop mettre en avant sous ce terme là. Il faut amener les gens par d'autres biais et leur montrer qu'ils travaillent dans ce concept ”*. Ainsi, cet acteur fait clairement référence aux difficultés posées par une mise en commun des informations détenues par chacun dans un outil structurant. Un cadre évoque également l'une des origines possible de ces difficultés, à savoir les mentalités : *“ le plus gros travail ce n'est pas le recensement, les choix technologiques, ni la mise en place du contenu, ça va être de bousculer un petit peu les habitudes et surtout d'inculquer aux gens la mentalité ”* et *“ le plus gros problème ça va être de faire évoluer les mentalités très vite. Si on arrive à faire évoluer les mentalités très vite, le reste à mon avis peut aller très vite ”*.

En synthèse, nous pouvons tirer plusieurs constats empiriques de cette étude de cas. Globalement, l'intranet de cet établissement fonctionne bien mais avec des différences d'usage très marquées entre les fonctionnalités offertes. Les collaborateurs ont très vite intégré dans leur travail quotidien les outils facilitant la communication interpersonnelle (courrier électronique, visio-conférence), la coordination (agenda électronique) et la collaboration (documents partagés). Toutefois, nous constatons des dysfonctionnements dans le sens d'une sous-utilisation des outils de partage d'information et de connaissance (forums de discussion, bases documentaires). Ce déséquilibre a été reconnu comme une possibilité par la littérature (Courbon et Tajan, 1999). Or, à notre sens, comme cela a été souligné dans le paragraphe précédent, ce sont les bases documentaires qui présentent la plus forte valeur ajoutée en terme de contenu. En guise d'illustration de ces dysfonctionnements, nous pouvons retenir ces quelques propos *“ la culture forum, elle est très très très très faible, les gens préfèrent leur messagerie ”* et *“ ce qui est dommage parce que là justement, on perd de la connaissance ; alors que dans un forum on peut voir qu'une question a été posée, la réponse qui a été donnée et éviter de la reposer. Ça c'est le réflexe que nous n'avons pas. Il y a un gros boulot au niveau des mentalités ici ”*. Ces quelques constats empiriques rejoignent celui

de Ruggles (1998) dont l'étude montre que la plus grande difficulté dans le partage de connaissances réside dans le changement d'attitudes des personnes. La littérature rend largement compte de l'importance de la motivation dans le partage des connaissances. Szulanski (2000), dans son étude sur le processus de transfert de connaissances, prend comme variables la motivation de la source et la motivation du récepteur. Il remarque que cette motivation peut être renforcée par la mise en place d'incitations à collaborer. Bounfour (1999) va dans le même sens en soulignant que « *au-delà de la mise en place d'outils et de techniques, l'important est que les salariés adhèrent à la démarche, c'est à dire soient prêts à partager leurs connaissances* ». Cette mise à disposition de connaissances nécessite une confiance partagée entre les individus.

Il ressort de ce cas que la gestion électronique des connaissances peut connaître des difficultés liées à de nombreuses conditions nécessaires à sa mise en œuvre. L'existence d'un outil adapté n'est pas nécessairement gage de réussite. Nous envisageons plus précisément ces conditions dans le paragraphe suivant.

1.3. Les conditions du développement d'une gestion des connaissances par intranet

L'étude des caractéristiques techniques des intranets nous a permis d'envisager les bénéfices que des entreprises comme les banques pouvaient en attendre, notamment en terme de gestion des connaissances. Les bases documentaires apparaissent techniquement comme un outil relativement adapté à la valorisation de la mémoire organisationnelle. Cependant, l'étude de cas nous a montré les difficultés de réalisation effective de ces bénéfices. Il est apparu que ces difficultés sont essentiellement dues aux dimensions humaine et organisationnelle de la gestion des connaissances. Dans une démarche d'aller-retour entre la littérature et le cas étudié, nous nous intéressons aux conditions individuelles et collectives à remplir afin de développer une gestion des connaissances par le biais des bases documentaires de l'intranet.

1.3.1. Les aptitudes techniques et professionnelles des utilisateurs

Plusieurs conditions portent prioritairement sur les aptitudes individuelles vis-à-vis de l'outil intranet. Elles prennent en considération la question du profil des utilisateurs. Elles concernent la maîtrise de l'instrument et l'absorption de la connaissance mise à disposition.

Tout d'abord, la question de la maîtrise technique de l'outil peut se poser. Ainsi Marciniak et Rowe (1997) font la remarque que les organisations doivent prendre en compte le profil des utilisateurs dans le choix des médias de communication. *A priori*, cette nécessaire maîtrise technique ne représente pas une difficulté majeure pour des salariés qui ont déjà pu développer précédemment dans leur métier une compétence en bureautique. Nous pouvons considérer que c'est le cas dans le secteur bancaire où l'informatisation des tâches est importante et s'est faite de longue date. Néanmoins, il ne faut pas écarter le risque d'une surestimation par les individus de leurs capacités d'utilisation. En effet, si une utilisation basique de différents logiciels peut se faire sans trop de difficultés, ceux-ci offrent aujourd'hui des possibilités dont les utilisateurs ignorent souvent l'existence ou le mode de fonctionnement. Ce biais entre la maîtrise perçue et la maîtrise réelle des outils peut s'avérer être un frein dans le développement de la gestion électronique des connaissances.

Ensuite, la mémoire constituée par les informations stockées ne peut être exploitée qu'en fonction des aptitudes professionnelles des individus : l'enrichissement des connaissances

individuelles par l'intranet est possible à la condition que les bases soient consultées ou alimentées par des personnes possédant déjà une compétence professionnelle. Dans notre cas, les acteurs concernés par les bases sont des professionnels qualifiés en contact avec la complexité des pratiques bancaires et des problèmes opérationnels. Les bases représentent donc avant tout pour eux un moyen de récupération d'informations utiles ou de création incrémentale de connaissances complémentaires. Cette expertise professionnelle préalable doit permettre d'assurer une appropriation minimum des informations mises à disposition. Ces informations complémentaires viennent s'ajouter à leurs connaissances préexistantes qui représentent l'essentiel de leur expertise professionnelle. L'intranet n'a donc pas pour but de proposer une " formation professionnelle " à part entière, mais plutôt un soutien de travail, dans une logique d'amélioration continue.

1.3.2. L'existence de connaissances locales

A l'aspect individuel de la gestion de la connaissance s'ajoute un certain nombre de conditions organisationnelles. Ces conditions sont centrales pour la génération de connaissances nouvelles. Elles concernent la reconnaissance au niveau organisationnel de la dimension stratégique de l'échange d'information, nécessitée par des questions de localisation des connaissances.

En reprenant Polanyi (1967), "*nous savons plus que nous ne pouvons exprimer*". Il existe, en effet, un écart entre les connaissances des individus et ce que l'entreprise reconnaît comme étant connu. Ceci s'explique par le fait que certaines personnes ont, dans des domaines particuliers, des connaissances qui dépassent celles de leurs collègues et, de manière générale, celles qui sont formalisées par l'organisation.

Ainsi, si l'intranet est appréciable pour l'enregistrement et la mise à disposition de connaissances professionnelles, il n'est générateur d'une valeur ajoutée que dans le cas où les différents utilisateurs des bases peuvent en retirer un profit : c'est notamment le cas quand certains professionnels disposent d'informations ou de connaissances qui font défaut à leurs collègues. Si les différentes personnes disposent toutes des mêmes connaissances, l'échange n'apporte rien. Par contre, si les différentes personnes n'ont pas toutes les mêmes connaissances, elles se trouvent en situation idéale pour les mettre à disposition des autres. C'est le cas lorsque des individus ou des unités agissent de manière autonome. L'autonomie peut être définie comme une capacité d'initiative et d'action propre à l'individu en situation de travail (Lallé, 1999). Il s'agit d'une autonomie à la fois décisionnelle, procédurale et cognitive. Ceci s'illustre dans le cas où des établissements, confrontés aux mêmes questions, ont des manières différentes d'y répondre. La spécificité des pratiques locales (liée par exemple à la gestion de situations particulières) peut bénéficier à la globalité de la banque. Or, la complexité et la multiplicité des questions traitées dans les métiers bancaires mettent effectivement les services en situation de création de connaissances locales. La mise à disposition de ces connaissances locales est alors porteuse d'une amélioration des connaissances globales et donc des compétences. Il y a possibilité de générer des connaissances nouvelles dans l'ensemble de l'organisation. En d'autres termes, l'autonomie laissée aux personnes et aux différentes unités donne des opportunités de création de savoirs qui accroissent l'efficacité de l'organisation.

Nous arrivons donc à la conclusion que de nombreuses conditions sont réunies pour le développement d'une gestion électronique des connaissances par le biais des bases documentaires sur intranet : conditions techniques ; capacités individuelles de maîtrise de l'instrument et d'absorption de la connaissance ; existence de connaissances locales. Néanmoins, la réussite de tout projet de ce type, qu'il soit basé ou non sur les technologies de

l'information, reste conditionnée par un aspect essentiel : la motivation à utiliser effectivement les dispositifs mis en place. Les constats relevés dans le domaine bancaire nous amènent à mettre en avant cette importance de la motivation des membres de l'organisation et de l'utilisation effective des bases de connaissance dans l'émergence d'une mémoire organisationnelle. En effet, si ces bases restent vides ou périmées, si elles ne sont alimentées ou consultées que rarement, il est peu probable qu'elles puissent générer un quelconque bénéfice collectif. Le risque est alors de voir ces fonctionnalités définitivement abandonnées. A ce sujet, Orlikowski (2000) rappelle à juste titre que ce ne sont pas les technologies de l'information qui vont améliorer la performance des entreprises mais l'utilisation qui en est faite, particulièrement par chaque salarié.

1.3.3. Les premières solutions

Dans ce contexte particulier où le système ne peut se développer que si chacun y contribue, les premières solutions envisageables portent sur le soutien managérial aux utilisateurs et l'instauration de structures *ad hoc*.

Ainsi, plusieurs parties prenantes sont directement impliquées dans l'implantation et le soutien à l'usage des bases documentaires. Un acteur important est représenté par le supérieur hiérarchique des utilisateurs. En effet, le soutien managérial a été identifié dans la littérature comme un facteur critique du succès des intranets, ou d'autres formes de technologies de l'information (Klein et Ralls, 1995). Le supérieur peut notamment agir directement sur les causes de résistance des utilisateurs. Jiang, Muhanna et Klein (2000) ont étudié les stratégies des managers dans la promotion de différents systèmes d'information. A partir de la littérature, les auteurs identifient huit causes de résistance au changement : changement dans le contenu du travail ; perte de statut ; altération des relations interpersonnelles ; perte de pouvoir ; changement dans l'approche de la prise de décision ; incertitude, non-familiarité et manque d'information ; insécurité dans le travail. Les managers n'ont cependant pas tous les moyens pour dépasser l'ensemble de ces résistances.

De plus, si le rôle du manager est important dans la mise en place des instruments de gestion des connaissances, son action pour le développement de leur usage repose pour partie sur l'autorité. Or la pratique coercitive peut se révéler risquée pour la gestion des savoirs. En effet, la révélation et la mise à disposition de connaissances personnelles sont conditionnées par l'acceptation de chaque individu. Il s'agit d'accepter de se départir d'une ressource qui jusque-là pouvait être source de pouvoir. L'autorité n'est alors plus un mode de gestion adapté. L'enjeu en terme de gestion se situe donc dans l'instauration d'un comportement coopératif qui doit entrer dans les habitudes, routines, et procédures de travail. Les ressources humaines peuvent apporter une part de réponse à cette problématique par une politique portant sur la motivation individuelle et collective à utiliser pleinement des intranets. Dans une analyse proche, Lallé (1999) parle du développement d'une " autonomie positive ", c'est à dire celle qui dynamise l'action individuelle tout en restant cohérente avec la finalité de performance qui caractérise l'entreprise.

La mise en place de structures *ad hoc* autour des intranets peut permettre de résoudre certaines difficultés auxquelles les managers ne peuvent remédier. Ces structures s'accompagnent de l'allocation de moyens humains et financiers, d'une plus grande mobilisation et d'une meilleure canalisation de l'effort à fournir. La nomination d'un responsable intranet est un premier pas, en ce sens, qui apparaît indispensable. Dans le cas que nous avons étudié, les compétences et les responsabilités de cet acteur étaient avant tout techniques. Ceci est apparu comme générateur d'insuffisances en ce qui concerne le contenu et l'adhésion à l'intranet. Cette démarche peut alors être approfondie en étoffant cette

charpente par la nomination de personnes spécifiquement dédiées à la gestion électronique des connaissances, ayant un rôle alliant compétences techniques et managériales.

En synthèse, les dispositifs d'accompagnement de la gestion électronique des connaissances étudiés précédemment font apparaître l'importance de la dimension humaine dans cette fonctionnalité des intranets. A notre avis, ces dispositifs n'en prennent pas pleinement compte et tendent à la sous-estimer : les managers ont des objectifs multiples et des priorités autres ; les structures *ad hoc* proposent avant tout un soutien technique. Dans ce contexte organisationnel où le partage de la connaissance ne va pas de soi, les ressources humaines peuvent constituer un levier pertinent de la gestion électronique des connaissances. Dans un objectif général de définition des conditions qui favorisent un usage fort des bases documentaires, notre recherche se penche sur le rôle des ressources humaines dans une action sur les comportements individuels. Comme le soutiennent Pichault et Nizet (2000), la GRH a un rôle à jouer dans les processus de changement : *“ s'il semble clair qu'elle ne peut, à elle seule, constituer l'élément moteur de la transformation structurelle, son importance n'en est pas moins grande en termes d'accompagnement des processus de transition ”* (p.278). Les outils couramment mobilisés dans la gestion des ressources humaines peuvent participer à l'amélioration de la gestion électronique des connaissances, en agissant sur la motivation des acteurs. Ces différents outils et leurs actions sont étudiés dans la seconde partie de notre travail.

PARTIE II : LE ROLE DES RESSOURCES HUMAINES DANS LA GESTION ELECTRONIQUE DES CONNAISSANCES

Comme nous l'avons soulevé dans la première partie, la gestion électronique des connaissances nécessite la prise en compte de la dimension humaine ainsi qu'une reconnaissance organisationnelle dépassant la dimension technique. Cela peut concrètement se traduire par une remise en cause de l'évaluation du déroulement des projets intranet avant tout basée sur le respect des délais et le respect des coûts (Agro *et al*, 1995). Il s'agit de développer une approche plus stratégique que technique en intégrant dans l'évaluation un critère d'utilisation effective des outils mis en place.

Par ailleurs, l'absence d'intervention des ressources humaines, comme constatée dans le cas bancaire étudié, se fait aussi dans un contexte où les fournisseurs de systèmes intranets utilisent comme argument commercial leur faible coût de mise en œuvre. Ceci implique par exemple que les utilisateurs sont supposés n'avoir besoin que d'une formation minimale (ou n'en ont pas besoin du tout !) vu la simplicité d'utilisation de l'outil. Le coût du système est alors censé se réduire au coût d'achat de la “ solution ”.

Nous proposons dans cette partie de prendre en compte les dimensions humaine et comportementale nécessaires à l'usage des bases documentaires des intranets. Il apparaît que les déterminants poussant l'individu à utiliser ou ne pas utiliser ces bases sont l'origine de la réflexion pour construire une intervention cohérente en termes de ressources humaines. Nous étudions donc dans un premier point différentes lectures de la notion de motivation. Deux approches sont alors distinguées. Elle nous permettent d'établir la trame stratégique pour la mise en place différenciée d'outils RH. Pour cela nous élaborons une grille d'analyse fondée sur les notions de sociabilité en référence aux travaux de Durkheim. Cette grille d'analyse constitue la contribution principale de notre recherche. L'application au cas bancaire est alors discutée au regard de cette grille.

2.1. Analyse de la motivation dans le partage de connaissances

Dans ce paragraphe, nous développons le cadre théorique qui nous permet d'établir les conditions d'une possible intervention des ressources humaines dans l'utilisation des intranets. Autour des thèmes du partage des connaissances, de la motivation et de l'incitation, plusieurs cadres théoriques nous paraissent pertinents à mobiliser. Ces grilles de lecture sont un moyen d'expliquer le comportement individuel vis-à-vis de la mise à disposition électronique de connaissances.

Dans un premier temps, nous reprenons succinctement les concepts de motivation et d'incitation. Nous distinguons les notions de motivations intrinsèque et extrinsèque. Enfin, nous nous référons à une grille d'analyse basée sur l'utilité d'usage et de norme sociale que nous retrouvons fréquemment dans la littérature sur les comportements individuels, considérant ceux-ci comme structurants des choix stratégiques de politique de ressources humaines.

2.1.1. Les concepts de motivation et d'incitation

Le concept de motivation se rapporte à la volonté de l'individu : *“ un comportement est motivé quand il est consciemment voulu ”* (Rojot et Bergman, 1989). Nous retenons la définition de la motivation proposée par Roussel (1996) : *“ la motivation au travail est un processus qui implique (1) la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail, et (2) de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles ”*.

La littérature en gestion identifie généralement deux aspects de la motivation en mobilisant deux disciplines complémentaires : la motivation intrinsèque, analysée principalement par la psychologie ; la motivation extrinsèque, seule dimension de la motivation prise en compte en économie. Cette distinction duale qui se réfère à une approche dite de contenu, fonde l'approche gestionnaire de la motivation à l'instar de la théorie bi-factorielle de Herzberg ou d'une approche intégrée comme celle de Borgi (2000).

La motivation intrinsèque se réfère au plaisir et à la satisfaction inhérents dérivés d'une activité spécifique. C'est dans cette lignée que nous retrouvons un certain nombre d'études sur la satisfaction au travail. Dans la plupart de ces recherches (Palmero, 2000), les auteurs s'intéressent aux facteurs de satisfaction en liaison avec les notions d'implication et d'engagement dans l'organisation. Dans le cas de la motivation intrinsèque, le système idéal d'incitation réside dans le contenu du travail lui-même qui doit être satisfaisant et enrichissant pour les individus. Ces prescriptions sont notamment formulées par l'école des relations humaines (par exemple Mc Gregor). Roussel (1996) considère d'ailleurs que la motivation intrinsèque permet à l'individu de *“ se sentir autodéterminé et de percevoir un certain degré de contrôle sur son travail ”*.

Parallèlement, la motivation extrinsèque met l'accent sur la réalisation d'un comportement pour atteindre un objectif spécifique (Venkatesh, 1999). Dans la logique de la théorie économique, proche de la conception taylorienne du travail, la motivation est extrinsèque et non intrinsèque. Les employés sont motivés extrinsèquement, en particulier par des compensations monétaires. La rémunération est alors source de motivation (Roussel, 1996). La prise en compte de la motivation extrinsèque est même extrême dans les hypothèses de la théorie des coûts de transactions qui pose l'opportunisme des individus.

Les managers et les responsables ressources humaines peuvent trouver un intérêt à faire la comparaison des coûts et bénéfices à motiver les employés intrinsèquement ou extrinsèquement. Ainsi, la motivation intrinsèque présente à la fois des avantages et des inconvénients. Les limites spécifiques à ce mode de motivation résident dans ses difficultés de pilotage. Elle peut avoir un contenu non désiré. Par contre, la motivation intrinsèque s'avère nécessaire pour les tâches qui requièrent de la créativité et elle permet un apprentissage plus rapide et moins superficiel (Rojot et Bergman, 1989).

Les motivations intrinsèque et extrinsèque ne sont pas indépendantes et ne peuvent être mobilisées conjointement sans générer certaines interférences. Des effets de substitution entre la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque peuvent se développer. Ils sont appelés effets de corruption (Deci, 1975) et s'expliquent par le fait que l'apparition d'éléments de motivation extrinsèque (comme la récompense) peut réduire la dimension intrinsèque de la motivation. Ainsi, on ne met plus à disposition des informations pour la recherche de l'intérêt général qu'elles peuvent apporter mais pour les primes qu'elles peuvent rapporter. Une substitution inverse est également possible : *“ la rémunération d'une tâche intéressante peut dans d'autres circonstances (notamment quand elle est liée à une compétence) renforcer la motivation intrinsèque ”* (Rojot et Bergman, 1989).

La plupart des études en gestion des ressources humaines traite de la satisfaction au travail en relation avec les modes de rémunération (et donc de motivation extrinsèque). Ces études considèrent que la satisfaction est mesurable *a posteriori*, une fois que le travail est effectué et rétribué. Porter et Lawler (1968, cités par Roussel, 1996) définissent ainsi la satisfaction au travail comme : *“ la mesure dans laquelle les récompenses effectivement reçues correspondent ou excèdent le niveau de récompense perçu comme équitable ”*. La satisfaction au travail devient alors mesurable une fois que le travail du salarié a été récompensé.

Le concept d'incitation se pose en amont du travail du salarié et donc du concept de satisfaction au travail. En effet, un mode d'incitation est mis en place afin de favoriser l'exécution d'un travail ou d'une action. Le système d'incitation peut agir sur les deux types de motivations mis en évidence précédemment. Une illustration de ces modes d'incitation se retrouve dans l'article de Bounfour (2000). A travers l'étude de l'implantation de systèmes d'information dans le secteur des cabinets de conseil, l'auteur analyse les différents modes d'incitation à l'utilisation du système d'information, en fonction d'un mode de gestion pré-existant. En articulant deux concepts issus de traditions de recherche différentes, Bounfour propose de concevoir un système d'incitation à l'amélioration de la gestion des connaissances selon deux dimensions : une première en déployant des processus et des espaces incitatifs multiples (théorie du “ Hau ” de Mauss, 1950), une deuxième en s'efforçant d'instaurer des routines (théorie du “ Ba ” issue de Nonaka et Konno, 1998).

La distinction faite entre les différents modes de motivation peut être mise en parallèle avec différentes formes de sociabilité présentes dans l'entreprise.

2.1.2. Le partage de connaissances s'inscrit dans une sociabilité organisationnelle

Le partage de connaissances nécessaire au développement d'une mémoire organisationnelle est influencé par le mode de relation entre les personnes. Dans les organisations, la nature des relations entre les individus et le poids de la dimension collective forment ce que nous appelons un mode de sociabilité. Ce mode de sociabilité, diffus dans l'ensemble de l'entreprise, joue sur le contexte dans lequel s'effectuent les échanges ou la mise à disposition d'informations entre les individus. Nous pouvons alors nous référer à des notions mobilisées

par la sociologie pour appréhender la forme de sociabilité en œuvre au sein d'une organisation.

Sainsaulieu (1987) étudie l'organisation et ses relations avec son environnement et la considère comme un lieu d'interactions et de construction d'une fonction identitaire plus ou moins forte : *“ en tant qu'organisation, l'entreprise instaure un ensemble de relations, de groupes, de pouvoirs et de réseaux informels qui sont à l'origine de constants processus d'apprentissage culturel sur les lieux mêmes de travail [...]. La dimension organisationnelle de l'entreprise est ainsi productrice d'identités nouvelles ou reproductrices de foisonnement de mentalités et de capacités d'action stratégiques fort différentes selon les contextes de travail ”* (p.209). C'est cette production d'identités et surtout leur influence sur les modes de gestion qui nous semblent importantes à étudier dans le cadre de l'implantation d'un intranet. En effet, nous avons conclu, dans la première partie de cet article, que certains outils de ressources humaines devraient être mis en place pour favoriser l'utilisation des bases documentaires des intranets. Or, ces outils de gestion RH vont être orientés en fonction de la politique globale de ressources humaines, qui elle-même est influencée à la fois par la stratégie de l'entreprise (Sire et Tremblay, 2000) et par son mode de sociabilité.

Sainsaulieu (1987) insiste d'ailleurs sur l'importance des rapports sociaux : *“ la mobilisation des ressources humaines à des fins économiques dépend, en effet, non seulement de l'aptitude des individus à mobiliser leurs ressources dans un effort collectif, mais aussi des régulations mêmes des rapports sociaux de production, qui peuvent susciter en premier l'émergence d'actions, la complémentarité des actions collectives, la solidarité, la communication et la créativité au sein du système social ”* (p.214).

Afin de favoriser l'usage d'un intranet et de sa base documentaire, nous considérons donc qu'une analyse succincte préalable des rapports sociaux et surtout des logiques sous-jacentes aux modes de fonctionnement des individus dans l'organisation est nécessaire. C'est à partir de l'analyse de ce mode de comportement, que les outils de gestion RH peuvent être orientés en adéquation avec le mode de rationalité dominant dans l'entreprise dans le but de favoriser la motivation.

La littérature fait état de deux modes de comportements organisationnels sous la forme d'idéaux-types, au sens weberien du terme : un comportement qui tient de l'utilité d'usage ou de ce que l'on peut appeler la rationalité calculatoire ; un deuxième comportement rattaché au concept de norme sociale. Ces deux idéaux-types peuvent s'appliquer aussi bien aux comportements d'échange inter-individuels qu'aux comportements d'adoption d'une innovation.

Kraut *et alii* (1998), concernant la diffusion et l'usage d'une technologie de communication innovante au sein de l'organisation, confrontent le pouvoir explicatif des théories de l'utilité avec les théories sur les normes. Les théories de l'utilité mettent l'accent sur la manière dont l'usage est guidé par la valeur objective que les utilisateurs retirent de la technologie. Deux variantes de la théorie de l'utilité sont distinguées : l'une, contingente, porte sur l'adéquation entre la technologie et les tâches ; l'autre prend en compte les externalités d'usage des technologies de la communication qui impliquent une augmentation de la valeur d'usage avec le nombre d'utilisateurs. De leur côté, les théories sur les normes insistent sur les croyances communiquées socialement mais relativement arbitraires qui façonnent l'utilisation de la technologie. Les auteurs concluent à une complémentarité des deux formes d'analyse. Cette dualité entre utilité d'usage et norme sociale peut être rapprochée de la distinction établie par Durkheim entre des comportements sociaux de type complémentaire et ceux de type mimétique.

En effet, si le travail de Durkheim (1893) porte sur une analyse sociologique du droit et du couple, il introduit deux idéaux-types : la solidarité organique et la solidarité mécanique. Il considère que ces deux types de solidarités caractérisent des formes de sociétés bien différentes ainsi qu'un rapport entre les individus qui s'en trouve influencé. Nous considérons que nous pouvons, dans une certaine mesure, transposer cette analyse à l'intérieur des organisations, et retrouver des formes différentes de solidarités qui peuvent, pour partie, orienter les modes de gestion des entreprises. Ces notions de solidarités mécaniques et organiques ont été transposées lors de recherches récentes en gestion. Dameron (2000) a notamment montré l'intérêt de ces concepts appliqués à la gestion de projet.

La première forme de société dite organique est composée d'individus possédant chacun leurs spécificités. La complémentarité et l'interdépendance de leurs spécificités poussent les individus à contribuer à un objectif collectif. *“ Le plus remarquable effet de la division du travail n'est pas qu'elle augmente le rendement des fonctions divisées, mais qu'elle les rend solidaires ”* (Durkheim, 1893, p. 24). C'est dans ce sens que Durkheim utilise le terme de solidarité. Dameron (2000), dans sa thèse sur la coopération, évoque la notion de solidarité organique dans ce qu'elle nomme la coopération complémentaire : *“ Cette coopération est stratégique ; elle repose sur des calculs d'intérêts individuels dans la relation à autrui ; la coopération dure tant que ses gains excèdent ses coûts. L'individu, dans sa rationalité calculatoire, est ici au centre de l'analyse. [...] C'est la complémentarité des fonctions divisées qui pousse les individus à coopérer ”*.

La deuxième forme de société dite mécanique se base sur les notions de norme sociale et de conscience collective : *“ l'ensemble des croyances et des sentiments communs à la moyenne des membres d'une même société forme un système déterminé qui a sa vie propre ; on peut l'appeler la conscience collective ou commune ”* (Durkheim, 1893, p.46). La solidarité mécanique est basée sur la ressemblance et le mimétisme. Les individus s'assimilent au groupe et diffèrent peu les uns des autres. Ils adhèrent aux mêmes valeurs et partagent les mêmes objectifs. Dameron (2000) souligne alors la rationalité mimétique de l'individu et considère que c'est le groupe qui constitue l'entité porteuse de l'identité commune. Elle qualifie cette forme de solidarité comme une *“ coopération communautaire : c'est la préservation de la défense de cette communauté des croyances qui poussent les individus à coopérer ”*.

Nous considérons que ces deux notions de solidarités organique (utilité d'usage) et mécanique (norme sociale) sont présentes, au sein des organisations, de manière concomitante et dans des proportions variables. De ce fait, les modes de gestion se doivent d'être en adéquation avec le mode de solidarité dominant. C'est notamment le cas de la politique de gestion des ressources humaines. En cela, nous nous inscrivons dans une analyse contextualiste des pratiques de GRH dans la lignée des travaux de Pichault et Nizet (2000).

2.2. Une mobilisation différenciée des outils RH

Au regard du cadre conceptuel proposé précédemment, nous analysons les outils de ressources humaines les plus couramment utilisés tels que la communication, la formation, la rémunération, la gestion des carrières, les modes d'évaluation ainsi que leurs effets sur la culture d'entreprise. La manière dont sont utilisés les outils oriente la politique RH de l'entreprise. Ces outils vont permettre l'accompagnement nécessité par l'introduction des intranets.

2.2.1. La communication

La communication est un des principaux outils des ressources humaines. Le support de la communication est d'autant plus important lors de l'implantation d'un intranet que les ressources humaines se doivent de démystifier un outil inconnu auparavant dans l'entreprise. Si l'on se réfère au modèle d'acceptation de la technologie proposé par Davis (1989), l'utilisation effective d'une nouvelle technologie est conditionnée par l'intention d'utilisation, elle-même déterminée par l'utilité perçue de la technologie et par la facilité d'utilisation perçue.

L'utilité perçue découle de plusieurs facteurs. Il s'agit premièrement de l'adéquation avec la réalisation des tâches. Dans le cas des bases documentaires, l'adéquation s'exprime à travers la résolution de problèmes professionnels, tels l'accès à une information non disponible en interne. Deuxièmement, le nombre d'utilisateurs se servant effectivement des bases est un déterminant de son utilité. On rejoint ici toutes les technologies de réseau dont la valeur dépend du nombre des utilisateurs et qui nécessitent donc une masse critique pour leur diffusion dans un environnement donné (Markus, 1990).

La direction des ressources humaines peut alors communiquer sur ce que nous appelons la rationalité calculatoire de l'individu, en mettant en valeur l'utilité d'usage pour les différents acteurs, ainsi que la facilité d'utilisation. Si l'organisation fonctionne suivant une solidarité de type plutôt organique, alors nous supposons que son mode de communication sera plus informel et spécialisé (les messages seront différents en fonction des services, du niveau des personnes).

Par ailleurs, les normes sociales (Kraut *et al.*, 1998) sont un facteur complémentaire de compréhension de l'utilisation de l'outil. Celles-ci sont déterminantes dans le développement d'une attitude vis-à-vis d'un intranet. Les moyens de persuasion, en tant que norme sociale, peuvent être directs ou indirects. La communication fait partie des moyens indirects. Dans le cadre d'une organisation dont la solidarité tend vers un type mécanique, le mode de communication devient formel et unique dans l'ensemble de la structure. Ainsi, un même message est communiqué dans l'ensemble de l'entreprise ou un même mode de communication est utilisé pour toutes les personnes de l'organisation quels que soient leurs niveaux hiérarchiques.

2.2.2. La formation

Si la formation constitue un outil important de développement des ressources humaines, nous avons souligné que, lors de l'implantation d'intranets, il est rare d'y faire appel pour des raisons de coûts et de délais. Or, la formation peut à la fois révéler aux futurs utilisateurs l'intérêt de l'usage de l'outil, et également les familiariser avec l'outil (Venkatesh, 1999). Une session de formation antérieure à la mise en route de l'outil permet peut-être aussi de symboliser le départ d'un nouveau mode de fonctionnement. Nous nous interrogeons d'abord sur l'utilité d'une formation lors de l'implantation d'un intranet et sur le moment pertinent pour cette formation. Ensuite, en fonction de la forme de socialisation au sein de l'organisation, nous cherchons à différencier les modes de formation possibles.

Tyre et Orlikowski (1994) considèrent que l'implantation d'une nouvelle technologie implique des moments d'adaptation discontinus. Elles soulignent que la formation technique des utilisateurs est critique. Cependant de nombreux programmes de formation conventionnels " ignorent le fait que les opportunités d'apprentissage, tout comme l'adaptation technologique, peuvent être épisodiques ou cycliques dans le temps " (p.23). Si

l'on peut parler de courbe d'apprentissage à un niveau d'analyse agrégé, pour chaque entreprise il s'agit plutôt d'une adaptation discontinue. Cette dynamique d'apprentissage est marquée par un moment initial d'adaptation, durant les premiers temps, lorsque les utilisateurs explorent la nouvelle technologie et résolvent les problèmes inattendus. Les efforts et l'attention centrés autour de l'apprentissage et la résolution de problèmes déclinent ensuite rapidement. L'expérimentation et les changements significatifs sont donc plus aptes à être adoptés immédiatement après l'introduction de la technologie. Les problèmes non résolus le restent alors jusqu'à ce qu'il y ait une nouvelle vague d'adaptation tardive.

Traditionnellement, la formation des utilisateurs a lieu avant l'installation de la nouvelle technologie. Il est certain que des connaissances minimales sont nécessaires au moment de l'installation. Cependant, comme les problèmes ne se découvrent pas immédiatement, les utilisateurs ne peuvent pas percevoir leurs besoins. Lorsque leur expérience augmente, les utilisateurs accroissent leur "capacité d'absorption" vis à vis des formations. L'abandon des formations "en un coup" serait particulièrement intéressant dans le cas des logiciels : *"fréquemment, les utilisateurs ne peuvent tout simplement pas apprécier les fonctionnalités complexes sans expérience significative de la technologie"* (Tyre et Orlikowski, 1994).

L'intérêt des modules de formation à la fois antérieurs et postérieurs à l'implantation réside dans l'usage quotidien de l'outil par les utilisateurs. En effet, ceux-ci sont incités par ce suivi et ces rendez-vous ponctuels à se servir de l'intranet et de la base documentaire. Au-delà de la dimension pédagogique de la formation, celle-ci favorise l'intégration de l'usage de l'outil dans le travail quotidien des collaborateurs.

Nous considérons que deux types de formations peuvent être distingués, en fonction du mode de socialisation dominant dans l'organisation. Dans le cadre d'une organisation dont le fonctionnement tend vers une solidarité plutôt organique, la formation est concentrée sur l'utilité de l'outil et l'intégration de l'outil dans le travail quotidien des personnes. Cette formation intervient vraisemblablement au cours des premiers mois d'implantation et d'utilisation de l'outil. En effet, elle a pour principal objectif d'optimiser l'utilisation de l'intranet et surtout de la base documentaire, en démontrant son utilité au quotidien. La formation peut se baser sur l'évolution du contenu de la base documentaire et son utilisation par différents types d'acteurs.

Dans le cadre d'une organisation dont le mode de fonctionnement se rapproche plus de ce que nous avons défini comme une solidarité mécanique, le moment de la formation ainsi que son contenu vont varier. La formation intervient probablement en amont de l'implantation comme s'il s'agissait d'initialiser un nouveau mode de travail en commun. Le contenu de la formation insiste sur la facilité d'usage ainsi que sur la dimension coopérative de la base documentaire. Dans une formation axée sur la facilité d'utilisation, l'accent peut être mis sur le développement de la motivation intrinsèque en recourant à une pédagogie ludique (Venkatesh, 1999). Cette approche permet de créer des perceptions favorables de la part des utilisateurs.

La formation se doit donc de prendre en compte le mode de socialisation préexistant au sein de l'organisation, pour optimiser son impact dans l'utilisation des bases de connaissances des intranets.

2.2.3. La rémunération

La rémunération constitue un troisième outil important des ressources humaines, qui permet de jouer sur la motivation extrinsèque. L'évolution d'un mode de rémunération constitue une démarche particulièrement délicate au sein de toute entreprise. Un mode de rémunération se

doit de respecter des principes d'équité interne (au sein de l'organisation) et externe (par rapport au marché), ainsi que les notions de justices procédurale (mode de calcul de la rémunération) et distributive (montants perçus).

A la lecture de la presse économique, nous relevons que des systèmes de rémunération spécifiques ont déjà été mis en place dans certaines entreprises pour accompagner l'implantation d'intranets et de leurs bases de connaissances (*Futures*, 2001). La rémunération se base sur des bonus proportionnels au nombre de connexions intranet et de contributions aux forums de discussion. Or, ce mode de rétribution indexé sur l'utilisation quantitative de l'intranet peut montrer rapidement ses limites comme l'a souligné Courbon (in *Futures*, 2001) : " *il existe toujours des gens qui parlent pour ne rien dire* ". Dès lors, la contribution possible à la base documentaire gagnerait à être indexée sur l'expérience et le niveau d'expertise (diplôme...) de l'utilisateur, ce qui limiterait la réciprocité et l'échange possibles sur l'ensemble de la population d'entreprises. Cette limite peut toutefois être contournée par une valorisation de savoir-faire " non conformes ".

Par ailleurs, le mode de rémunération lié au nombre de contributions favorise une individualisation de la rémunération. Nous considérons que cette méthode de rémunération est probablement plus adaptée dans le cadre d'une valorisation de la rationalité calculatoire de l'individu et donc d'une solidarité organique, que dans le cadre d'une solidarité mécanique basée sur les similitudes.

La rémunération collective des utilisateurs des bases de connaissances sous forme collective est également envisageable. Commeiras et Naro (2000) mettent en évidence les atouts des systèmes de rémunération collective pour répondre aux difficultés de l'évaluation des performances et des compétences des salariés travaillant de plus en plus en réseau. Ce mode de rémunération correspond à un fonctionnement de type mécanique où la rétribution basée sur la grille de classification, s'avère relativement standardisée et collective. Pourtant, ce mode de rémunération ne paraît pas nécessairement adapté. Lorsque le bonus est identique pour un certain nombre de personnes quelle qu'en soit leur contribution, l'incitation à l'utilisation de la base documentaire devient difficile à percevoir.

Pour sa part, Bounfour (2000) met l'accent sur les modes d'incitation uniquement au travers de modes de rémunération. L'auteur prend l'exemple de plusieurs cabinets de conseil, considérant que le travail dans ce secteur est basé sur une rationalité calculatoire et une valorisation de l'individu. Pourtant, dans l'un des cabinet de conseil étudié, le système de rémunération a évolué vers une plus grande standardisation afin de mettre en valeur le travail d'équipe et la contribution collective. Cette évolution du mode de rémunération s'accompagne le plus souvent d'un changement de critères d'évaluation et de progression dans l'entreprise.

2.2.4. Gestion des carrières et mode d'évaluation

Les modes de gestion des carrières et d'évaluation sont particulièrement liés au système de rémunération dans leur caractère incitatif. En effet, en fonction des critères choisis, un comportement plutôt qu'un autre va être valorisé au sein de l'entreprise.

Bounfour (2000) souligne que dans les cabinets de conseil étudiés, l'utilisation de la base documentaire constitue un critère d'évaluation déterminant, qui a donc un impact à la fois sur la rémunération et sur l'évolution de carrières. Il illustre ce propos par l'exemple du cabinet Accenture (ex-Andersen Consulting) où : " *aucun consultant ne peut survivre dans l'organisation sans utilisation de la base* ". De même, au sein du cabinet Pricewaterhouse,

chaque consultant est évalué lors de l'entretien de fin d'année, notamment en fonction de sa contribution à la base documentaire. Pour favoriser l'utilisation d'une base documentaire au sein d'organisations dont le fonctionnement se rapproche d'une rationalité calculatoire, les directions des ressources humaines ont élaboré au sein de ces deux cabinets un mode d'évaluation et de gestion des carrières valorisant la contribution individuelle et l'expertise spécifique de chacun. Nous nous rapprochons alors du modèle individualisant décrit par Pichault et Nizet (2000) qui met en valeur le caractère individuel et méritoire de l'évaluation et de la promotion.

D'autre part, nous remarquons que le troisième cabinet étudié par Bounfour cherche à développer un mode d'incitation collectif de contribution à la base documentaire, appuyé par un mode d'évaluation constant (sur 360 jours). Dans le cadre d'une organisation dont le fonctionnement est basé sur les similitudes et une solidarité mécanique, le fait de considérer la contribution à la base documentaire comme une norme sociale oriente l'évaluation vers une valorisation collective des équipes.

2.2.5 La culture d'entreprise

Si la culture organisationnelle ne constitue pas véritablement un outil des ressources humaines, elle est tout de même un facteur important dans la gestion des hommes. L'ensemble des outils de la gestion des ressources humaines participe à l'existence de cette culture. Nous entendons ici la culture au sens de mosaïque culturelle définie par Bournais et Voynet-Fourboul (2000) comme “ *une mosaïque culturelle : culture nationale, culture d'appartenance sociale ou statutaire [...], culture historique [...] culture de métier [...] culture d'entreprise* ”. Cette mosaïque culturelle se retrouve parmi les outils RH, mais surtout au sein du mode de socialisation. Cette approche de la culture nous permet de mieux identifier le mode de fonctionnement de l'entreprise, car c'est au travers de valeurs importantes, que s'affirme l'identité que l'organisation souhaite communiquer.

Mc Dermott (1999) souligne d'ailleurs que : “ *la difficulté dans la plupart des efforts de gestion des connaissances porte sur le changement de la culture organisationnelle et les habitudes de travail des personnes* ” (p.104). Il s'avère donc indispensable de tenir compte de cet élément. Or, cette mosaïque culturelle varie énormément en fonction de l'organisation (son histoire, son métier, ...). C'est pourquoi nous distinguons là encore deux types de cultures caractéristiques. Le premier, issu d'une solidarité organique, semble centré sur une culture de projet et de valorisation d'expériences individuelles réussies. A titre d'illustration, la réussite de Lindsay Owen Jones est particulièrement valorisée au sein du groupe L'Oréal et personnalise même certaines valeurs du groupe. Le second système culturel type tiré d'un fonctionnement mécanique, se rapproche plutôt de la notion d'identité collective forte et de valeurs communiquées dans l'entreprise (Sainseaulieu, 1987). Le phénomène de corporatisme étudié par Segrestin (1985) est une illustration extrême de cette culture d'une identité forte au sein de l'entreprise.

Tableau 2

Adéquation des pratiques RH aux formes de solidarité de l'organisation

Outils RH	Politique RH orientée « organique »	Politique RH orientée « mécanique »
- Mode de communication	fragmenté, sectorisé, spécialisé (en fonction des personnes) Communication plus informelle	Communication formelle, le même message ou le même mode de communication pour l'ensemble du personnel
- Politique de formation	comportementale, managériale ; formation d'usage / d'utilisation personnalisée pour un outil info	formation technique ou à un métier ; formation produit (SI)
- Mode de rémunération	rémunération fortement individualisée ; rationalité calculatoire	rémunération basée sur la grille de classification (standardisée et collective)
- Mode de gestion des carrières	individualisée, avec des possibilités de progression transversale	progression à l'ancienneté, recrutement (interne/externe) en fonction de diplômes ...
- Critères d'évaluation	l'individu en fonction de ses compétences (notamment managériales) expérience individuelle valorisée, culture – projet	logique de poste ; évaluation de l'adéquation au poste
- Culture organisationnelle		identité de l'entreprise, valeurs communes

Au travers du tableau 2, nous synthétisons les différentes orientations possibles des outils de gestion des ressources humaines en fonction des modes de fonctionnement sous-jacents dans l'organisation. La cohérence d'utilisation de ces outils permet d'identifier ce que nous appelons une politique RH orientée mécanique et une politique RH orientée organique. Cette dualité peut être rapprochée de celle proposée par Pichault (1993, p.9) entre un modèle de politique objectivante et un modèle de politique individualisante.

2.3 Implications et limites

Dans ce paragraphe, nous discutons l'application au cas empirique initialement présenté des prescriptions faites en terme d'accompagnement de la gestion électronique des connaissances par les ressources humaines et nous envisageons une généralisation.

2.3.1. Retour sur l'intranet bancaire présenté et généralisation

L'application au cas bancaire présenté de la dichotomie entre les deux formes de socialisation peut sembler à première vue peu aisée. Le cas de cette banque, comme tout cas empirique, ne

s'inscrit pas pleinement dans l'une ou l'autre forme de solidarité. De même, les outils RH utilisés sont marqués par cette dualité. En effet, ces deux modes de solidarité se situent sur un continuum et sont présents de façon conjointe dans une plus ou moins grande proportion.

Pourtant, il semble que la banque étudiée soit marquée par une identité forte et que le sentiment d'appartenance à ce secteur d'activité soit particulièrement important. Une grande majorité du personnel de cette banque concerné par les bases documentaires, n'a d'expérience professionnelle qu'au sein de ce secteur et parfois même uniquement dans cette banque. Parmi les différents acteurs interrogés, il n'est pas rare de rencontrer des personnes travaillant dans cette banque depuis 15 ou 20 ans. De plus, si la banque est à dimension nationale, elle bénéficie toutefois d'un fort ancrage régional, ce qui favorise d'autant le sentiment de mimétisme et de reflet de soi. Le personnel de la banque s'identifie à des valeurs communes et à une identité dominante. Ceci crée donc un cadre favorable à une solidarité mécanique, basée sur les similitudes : le développement d'une identité forte contribue à l'assimilation des individus à un groupe. Le contexte relevé durant l'étude empirique peut être créateur d'une culture organisationnelle alimentant une véritable solidarité mécanique.

Toutefois, des éléments viennent abonder dans le sens d'une solidarité organique. En particulier, la division du travail constatée dans le secteur bancaire tend à spécialiser les individus, renforçant ainsi leur expertise. Cette valorisation de l'expertise et donc de leurs compétences spécifiques les rend complémentaires.

Le cas bancaire fait donc état de la présence concomitante des deux modes de socialisation, même si toutefois, la solidarité mécanique est prédominante.

A partir de ce constat, nous pouvons tenter de généraliser un certain nombre d'orientations applicables à des établissements ou des entreprises présentant les mêmes caractéristiques organisationnelles. Il s'agit de savoir quels outils mettre en œuvre pour accroître la motivation à partager la connaissance au sein d'une organisation où la solidarité mécanique est prédominante. Les préconisations qui suivent sont issues de la grille d'analyse développée précédemment. Les outils RH mis en œuvre sont adaptés à une logique comportementale dominante de solidarité mécanique.

Au niveau de la communication, nous suggérons d'effectuer une communication autour de l'outil et de ses bénéfices pour l'organisation. Ainsi, l'un des acteurs interrogé fait ressortir toute l'importance de la communication : « *Il faut coupler communication et information, au moment de l'appropriation par les utilisateurs, et minimiser ainsi la réaction de rejet naturelle et humaine* ». La communication doit se centrer sur la notion de norme sociale et sur l'identité du groupe des utilisateurs de l'intranet. Un message par corps de métier est probablement nécessaire, doublé d'un message fort, adapté au secteur d'activité considéré.

Les modules de formation antérieurs à l'implantation devraient être centrés sur les fonctionnalités et mode d'utilisation de l'intranet et la base documentaire. Un module complémentaire et postérieur à la mise en place de l'outil, peut s'organiser autour du travail quotidien des différents métiers de l'entreprise et leur usage de la base documentaire. Ce module permettrait à la fois de renforcer le sentiment identitaire autour d'un métier spécifique et d'intégrer la valeur d'utilité de l'outil de la quotidien de l'ensemble du personnel. Il faut remarquer que dans le cas de l'intranet bancaire présenté, il n'y a pas eu de formation ultérieure à l'implantation mais la mise à disposition d'une *hot-line* dans l'objectif de répondre aux différents problèmes rencontrés.

L'incitation par la rémunération est peut-être plus délicate à mettre en place. En effet, la notion identitaire et le sentiment d'appartenance à un groupe sont des facteurs de motivation intrinsèque forts. L'instauration d'un système de motivation extrinsèque pourrait atténuer les valeurs présentes et l'individualisation des modes de rémunération ne semble pas de mise.

C'est pourquoi, il serait souhaitable de garder un mode de rétribution standardisé et basé sur la grille de classification.

De la même manière, la gestion des carrières et les critères d'évaluation peuvent prendre en compte l'utilisation de la base documentaire, mais il serait plus judicieux de faire fonctionner ce mode d'incitation au niveau d'une équipe ou d'un service. Il ne vaut mieux pas briser la notion de groupe qui peut être un facteur important dans la réussite de l'intranet.

L'identité de l'entreprise se doit alors de prendre en compte les apports de l'intranet et d'intégrer comme une valeur du groupe les notions de partage de l'information et d'expertise présentes au cœur de la base documentaire. En communiquant sur ces valeurs et en les promouvant auprès de l'ensemble du personnel, l'entreprise peut augmenter fortement l'usage de la base documentaire.

2.3.2. Limites d'une intervention de la direction des ressources humaines

Cette recherche a souligné l'absence de concertation avec la direction des ressources humaines lors du déroulement de projets innovants impliquant des changements organisationnels et humains importants. En outre, l'analyse précédente a fait apparaître l'utilité de mettre en place une politique intégrée afin de prendre en compte la dimension humaine dans l'implantation et l'utilisation des intranets. Si la gestion des ressources humaines n'a pas obligation à intégrer le projet dès son initialisation, il semble toutefois intéressant de l'inclure, en coordination par exemple avec la DOI (direction de l'organisation et de l'informatique), dès que le projet monte en puissance. Ainsi, nous pouvons envisager un accompagnement progressif grâce aux outils mis à disposition par la direction des ressources humaines. Dans le cas où l'intranet est conçu et implanté comme un projet d'entreprise transversal, l'intégration de la direction des ressources humaines est nécessaire et pourra jouer le rôle de médiateur entre les différentes directions impliquées ainsi qu'un catalyseur utile.

Les différents outils mis à disposition par la gestion des ressources humaines ont été analysés à la lecture du mode de sociabilité dominant dans l'organisation. Ces outils ne doivent pas être conçus séparément les uns des autres mais dans un ensemble cohérent donnant sa place à chacun d'entre eux. Ainsi, une intervention de la direction des ressources humaines dans le cadre de l'implantation et de la gestion d'un intranet peut mobiliser une politique intégrée basée sur un panier d'outils. Les combinaisons de pratiques seraient plus efficaces que les pratiques prises individuellement (Dyers et Reeves 1995, cités par Saulquin 2000).

La direction des ressources humaines s'avère d'un intérêt non négligeable dans la gestion de projets technologiques innovants, d'autant plus qu'elle est basée sur une politique mixte de mobilisation des différents outils. Toutefois, la portée de ces outils est limitée du fait de l'autonomie des individus (Lallé, 1999). En effet, le comportement des individus ne peut pas être contrôlé complètement par des pratiques issues de la gestion des ressources humaines. Les acteurs sont guidés par des logiques qui échappent à l'emprise d'outils gestionnaires. Il n'est pas rare d'assister au développement d'une logique de type " don contre don " (Mauss, 1950) qui structure la relation d'échange dans un enchaînement d'obligations que nous pouvons appliquer aux bases documentaires partagées : l'obligation de donner (son savoir tacite et explicite), l'obligation de recevoir (utiliser la base de connaissances), l'obligation de rendre (formaliser son savoir et l'intégrer à la base de connaissances). Ce type de relation peut conduire à des situations où des acteurs, soucieux d'échanger dans un premier temps, changent d'attitude devant l'absence de réciprocité de cet échange et s'abstiennent d'utiliser des outils tels que les bases documentaires partagées. La difficulté à gérer une telle situation provient du fait que ces évolutions ne sont pas prédéterminées à l'origine. La notion de sentiment d'équité est donc importante pour comprendre la dynamique de partage et le

recours aux bases documentaires. Dans ce cadre, les outils de la GRH sont d'un apport relatif car ils ne peuvent gérer complètement le facteur humain. Le type de motivation dominant dans l'organisation intervient également sur les échanges de connaissances possibles au travers des bases documentaires ; ainsi, la motivation intrinsèque favorise la génération et le transfert de savoirs tacites dans des conditions où la motivation extrinsèque échoue.

L'existence d'un contexte favorable au partage peut venir renforcer le potentiel des outils de la gestion des ressources humaines. Ainsi, le développement d'une entreprise en réseau ou d'une communauté (McDermott, 1999) peut affaiblir la nécessité de réciprocité en forgeant des liens de nature différente entre les collaborateurs ou en instaurant d'autres formes de compensations.

CONCLUSION

Dans cette recherche, nous nous sommes interrogés sur le rôle de la gestion des ressources humaines dans la mise en place d'une gestion électronique des connaissances, notamment par une action centrée sur la motivation des utilisateurs.

Les difficultés à atteindre les bénéfices espérés en terme de gestion électronique des connaissances proviennent d'une sous-estimation de la dimension humaine de ce changement. En effet, les intranets représentent une innovation organisationnelle, plus qu'une innovation technique. Il en découle que les intranets mettent du temps à produire des effets organisationnels et à prendre un statut critique dans l'activité quotidienne de l'entreprise. Ce constat a déjà été relevé lors de premières investigations quantitatives (O'Flaherty et Williams, 2000) et qualitatives (Sheepers et Damsgaard, 1997) portant sur les intranets. Nous rejoignons ici les résultats de ces premiers travaux empiriques en soulevant ce problème appliqué au cas particulier des bases de connaissances.

Nous avons mis en évidence, dans cette recherche, la pertinence à mobiliser les outils de ressources humaines en soutien aux outils techniques. Ces outils de ressources humaines semblent pouvoir agir sur la motivation à partager les connaissances, à travers l'alimentation et la consultation des bases documentaires. Cependant, la gestion des ressources humaines s'inscrit dans le contexte organisationnel et, à ce titre, doit s'adapter au mode de sociabilité en place dans l'entreprise. Elle doit prendre en compte la situation initiale de l'organisation mais également participer à la conduite du changement. La réalisation du changement n'est possible qu'avec une prise de conscience forte et une mobilisation de l'intégralité des dimensions du management dont les ressources humaines. Les transformations à accomplir sont alors d'autant plus importantes que l'organisation fonctionne selon une structure et sur un mode de sociabilité éloignés de l'échange. Ainsi, tant que les entreprises restent dans une structure de type bureaucratie mécaniste (à l'exemple des banques), il ne sera pas véritablement possible de réussir pleinement la gestion électronique des connaissances. Il faut "réaliser" l'organisation en réseau. A ce titre, les ressources humaines sont un levier d'action non négligeable.

Au travers d'une analyse des motivations inter-individuelles à réaliser une mise à disposition électronique de connaissance, nous avons souligné l'importance des modes de sociabilités spécifiques à chaque organisation. Nous avons considéré que ces modes de sociabilités suivent un continuum allant d'une logique mécanique à une logique organique. Le

mode de sociabilité identifié au sein de l'entreprise agit sur les facteurs d'échange. Les outils de motivation et d'accompagnement s'adaptent alors à cette logique sous-jacente. D'une manière plus générale, l'ensemble de la politique RH peut être orientée par le mode de sociabilité de l'organisation.

Par ailleurs, certaines questions demeurent quant à la gestion électronique des connaissances et à ses implications. Nous avons étudié les bénéfices que les entreprises pouvaient attendre du développement de la gestion des connaissances en terme de performance et de réactivité. Cependant, au niveau individuel, son développement génère des incertitudes. Les bases documentaires partagées peuvent être le lieu d'essor d'une nouvelle autonomie professionnelle, comme d'une amplification d'un contrôle intégré dans la réalisation même des tâches (Sewell, 1998). Cette ambiguïté est discutée par Coulon (1999) qui constate un fort risque de réduction de l'autonomie en faveur d'un renforcement du contrôle. De même, Hayes et Walsham (2000) discutent des deux interprétations alternatives de l'usage du groupware. Pour eux, ces deux interprétations en concurrence sont fortement liées au contexte politique et normatif de l'organisation. Les auteurs constatent néanmoins dans une étude de cas que lorsque le discours managérial se centre sur " l'empowerment " des utilisateurs, il se traduit effectivement par des changements dans les pratiques de travail.

A plus long terme, la gestion électronique des connaissances peut aboutir à une normalisation excessive des connaissances et des comportements générée par un " nouveau taylorisme des groupware " (ANACT, 2000) enfermant ainsi l'entreprise dans de nouvelles routines et bloquant les comportements innovants. Au niveau organisationnel, l'impact des technologies de l'information demeure donc également ambigu, entre un effet de centralisation et de décentralisation du pouvoir et du contrôle (Bloomfield, Coombs 1992). Ces questions s'inscrivent, tout comme notre recherche, dans les investigations en cours sur le management des technologies de l'information.

BIBLIOGRAPHIE

- AGRO L., CORNET A., PICHAULT F., 1995, " L'implication des utilisateurs dans les projets informatiques : un scénario en quête d'acteurs ", *Gérer et Comprendre*, décembre, pp.33-44
- ANACT, 2000, " Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication : le travail sous influence ", numéro spécial de *Travail et Changement*, n°260, octobre.
- BLOOMFIELD B., COOMBS R., 1992, " Information technology, control and power : the centralization, decentralization debate revisited ", *Journal of Management Studies*, vol.29, pp.449-484
- BORGI S., 2000, *Rémunération, satisfaction et départ volontaire : le cas des commerciaux des assurances*, Thèse de doctorat, Université Paris-IX-Dauphine
- BOUNFOUR A., 2000, " Gestion de la connaissance et systèmes d'incitation : entre théorie du " Hau " et théorie du " Ba " ", *Système d'Information et Management*, vol.5, n°2, pp.7-40
- BOURNOIS F., VOYNET-FOURBOUL C., 2000, " Multinationales : communication interne et culture nationale ", *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp. 88-97
- COMMEIRAS N., NARO G., 2000, " Contrôle de gestion et systèmes de rémunération dans les nouvelles formes d'organisation ", in *Les rémunérations, politiques et pratiques pour les années 2000* (Peretti J-M. et Roussel P. Editeurs), Vuibert, Paris

- COULON R., 1999, " Activités technologiques de l'information et autonomie des agents : réflexions théoriques et applications au groupware ", *Actes du colloque de l'AGRH, Lyon*, pp.335-346
- COURBON J-C., TAJAN S., 1999, *Groupware et intranet. Vers le partage des connaissances*, Dunod, Paris
- DAMERON S., 2000, Génération de la coopération dans l'organisation, le cas d'équipes projet, Thèse de doctorat, Université Paris IX Dauphine
- DAVIS F.D., 1989, " Persived usefulness, persived ease of use, and user acceptance of information technology", *MIS Quarterly*, vol.13, n°3, pp. 319-339
- DECI E.L., 1975, *Intrinsic motivation*, Plenum Press, New-York
- DURKHEIM E., 1893, *De la division du travail social*, édition consultée : 1967, 8^{ème} édition, PUF, Paris
- ERNY J-P., 2000, " Un intranet, pour quoi faire ? ", *L'Expansion Management Review*, décembre, pp.62-70
- FUTURES, 2001, " Travail : La révolution de l'intelligence ", n°3, janvier, pp.45-51
- GERMAIN M., 1997, *L'intranet*, Economica Poche, Paris
- GIROD-SEVILLE M., 1996, *La mémoire des organisations*, L'Harmattan Logiques de Gestion, Paris
- HAYES N., WALSHAM G., 2000, "Competing interpretations of computer-supported cooperative work in organizational contexte", *Organization*, vol.7, n°1, pp.49-67
- JIANG J., MUHANNA W., KLEIN G., 2000, "User resistance and strategies for promoting acceptance across system types", *Information & Management*, vol. 37, n°1, pp.25-36
- KLEIN K., RALLS R., 1995, "The organizational dynamics of computerized technology implementation : a review of the empirical literature", *Advances in global high technology management*, vol 5, part A, pp.31-79
- KRAUT R., RICE R., COOL C., FISH R., 1998, " Varieties of social influence : the role of utility and norms in the success of a new communication medium ", *Organization Science*, vol.9, n°4, pp.437-453
- LALLE B., 1999, " Nouvelles technologies et évolution de la dialectique contrôle / autonomie dans le secteur des services : application au cas bancaire ", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°32, juillet-août, pp.97-107
- LAVAL F., 2000, " Gestion des ressources humaines et NTIC : enjeux et perspectives ", *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, pp.80-90
- LE MOIGNE J-L., 1986, " Vers un système d'information organisationnel ? ", *Revue Française de Gestion*, nov-déc, pp.20-28
- MARCINIAK R., ROWE F., 1997, *Systèmes d'information, dynamique et organisation*, Economica Poche, Paris
- MARKUS L., 1990, "Toward a "critical mass" theory of interactive media", *Organizations and communication technology* (J. Fulk, C. Steinfield eds), Sage publications, pp.194-218
- MAUSS M., 1950, *Sociologie et Anthropologie*, PUF, Introduction de Claude Lévi-Strauss, Paris
- MCDERMOTT R., 1999, " Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management ", *California Management Review*, vol.41, n°4, pp.103-117
- NONAKA I., KONNO N., (1998), "The concept of "BA", building a foundation for knowledge creation", *California Management Review*, vol. 40, n°3, pp.40-54
- O'FLAHERTY B., WILLIAMS H., 2000, " Intranet Adoption in Irish Organizations : A Survey Analysis ", *Système d'Information et Management*, vol.5, n°2, pp.41-58
- ORLIKOWSKI W.J., 2000, " L'utilisation donne sa valeur à la technologie ", in *L'Art du Management de l'Information* (D. Marchand, T. Davenport, T. Dickson eds.), Editions Village Mondial, Paris

- OSTERLOH M., FREY S., 2000, " Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms ", *Organization Science*, vol.11, n°5, pp.538-550
- PALMERO S., 2000, " Implication organisationnelle, satisfaction au travail, engagement au travail et intention de départ des salariés à temps partiels ", *Actes du congrès de l'AGRH 2000*, EAP-ESCP, 16-17 novembre
- PICHAULT F., 1993, *Ressources Humaines et changement stratégique*, Editions De Boeck Université
- PICHAULT F., NIZET J., 2000, *Les pratiques de gestion des ressources humaines – approches contingente et politique*, Editions du Seuil
- POLANYI M., 1967, *The Tacit Dimension*, New York, Garden city
- REIX R., 2000, *Systèmes d'information et management des organisations*, 3^{ème} édition, Vuibert, Paris
- ROJOT J., BERGMAN A., 1989, *Comportement et organisation*, Vuibert, Paris
- ROUSSEL P., 1996, *Rémunération, Motivation et satisfaction au travail*, Ed. Economica, Paris
- RUGGLES R., 1998, « The state of the notion : Knowledge management in practice », *California Management Review*, vol.40, n°3, pp.80-89
- SAINSAULIEU R., 1987, *Sociologie de l'entreprise et de l'organisation*, Dalloz.
- SAULQUIN J-Y., (2000), " Gestion des ressources humaines et performance des services : le cas des établissements socio-sanitaires ", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°36, juin, pp.19-31
- SEGRESTIN D., 1985, *Le phénomène corporatiste*, éditions Fayard, Paris
- SEWELL G., 1998, " The discipline of the teams : the control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance ", *Administrative Science Quarterly*, n°43
- SCHEEPERS R., DAMSGAARD J., 1997, "Using internet technology within organization : a structurational analysis of intranets", Group 97 Phoenix Arizona, pp. 9-18
- SIRE B., TREMBLAY M., 2000, " Contraintes et objectifs d'une politique de rémunération ", in *Les rémunérations, politiques et pratiques pour les années 2000* (Peretti J-M. et Roussel P. Editeurs), Vuibert, Paris
- SZULANSKI G., 2000, « The Process of Knowledge Transfer : A diachronic Analysis of Stickiness », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol.82, n°1, pp.9-27
- TYRE, M., ORLIKOWSKI, W., 1994, "Windows of opportunity : Temporal patterns of technological adaptation in organizations", *Organization Science*, vol. 5, n°1, pp.98-21
- VENKATESH V., 1999, " Creation of Favorable User Perceptions : Exploring the Role of Intrinsic Motivation ", *MIS Quarterly*, vol.23, n°2, pp.239-260
- WALSH J., UNGSON G., 1991, "Organizational memory", *Academy of Management Review*, vol.16, n°1, pp.57-91