

LA PERFORMANCE DE L'INTRANET – GRH : ETUDE EMPIRIQUE DES PRATIQUES DES ENTREPRISES ET FONDEMENTS THEORIQUES²⁶.

Florence LAVAL
Maître de Conférences
IAE de Poitiers - CEREGE
flaval@iae.univ-poitiers.fr

Véronique GUILLOUX
Maître de Conférences
Université Paris XII - IRG
veronique.guilloux@free.fr

Michel KALIKA
Professeur
CREPA - Université Paris-Dauphine
kmc@interpc.fr

INTRODUCTION

Cette communication présente le second volet de l'exploitation des données de 56 dossiers comprenant des informations détaillées sur les intranets intégrant des applications RH. Rappelons que ces données proviennent d'entreprises qui participent à un concours organisé par la CEGOS, « l'intranet d'or ». Il vise à récompenser les utilisations d'intranets en matière de GRH et de développement des compétences.

L'objectif scientifique est de s'interroger sur les enjeux et les risques pour la fonction RH, que représente l'utilisation d'intranet comme support à la GRH ainsi que sur la logique stratégique et organisationnelle qui sous-tend ces projets. Il s'agit de construire un protocole de recherche pertinent et adapté au phénomène (universel et irréversible ?) de développement des intranets – GRH.

La première phase de la recherche²⁷ exposait les résultats de l'étude exploratoire descriptive du contexte, du niveau (ou stade de développement), du contenu et des performances de l'intranet. Elle s'appuyait sur une approche contingente du phénomène d'introduction et de développement de ces applications et faisait référence au concept d'infusion technologique (Zmud at Apple, 1992). Les données disponibles pour l'étude exploratoire des intranets utilisés comme support de la GRH, ont été regroupées en trois catégories :

²⁶ Les auteurs remercient la CEGOS et « Entreprise et Carrières » pour l'accès aux données brutes du prix « INTRANET D'OR ».

²⁷ Le rôle de l'intranet - GRH : étude empirique des pratiques des entreprises et fondements théoriques, AGRH 2001.

les variables de contexte : environnement, stratégie, GRH
 les variables caractérisant les intranets : objectifs, fonctionnalités, caractéristiques techniques, budget, date de mise en place, nombre de salariés concernés,
 les variables de résultats : difficultés rencontrées, résultats immédiats, bilan à moyen terme et perspectives.

Pour chaque catégorie de variables, l'agrégation des données a permis de dégager des axes significatifs. Nous avons également présenté, à partir d'un cas réel, un intranet « type » illustrant les fonctionnalités et applications possibles (c'est-à-dire observées dans le cadre de cette étude exploratoire sur 56 entreprises), cohérentes avec le contexte et les résultats attendus.

La seconde phase propose l'analyse de configurations organisationnelles issues d'une approche transversale du phénomène d'introduction d'un intranet comme support de la GRH. Nous en induisons des hypothèses de recherche en nous appuyant sur les fondements théoriques relatifs aux NTIC comme contexte de la GRH et en particulier sur les concepts d'infusion technologique (Zmud et Apple, 1992) et d'alignement stratégique de Venkatraman (1993).

Une discussion théorique offre une ouverture vers un protocole de recherche scientifique visant à valider nos hypothèses et à confirmer (ou infirmer) l'intérêt de l'intégration des NTIC et de la GRH.

Dans un premier temps, nous présentons les concepts d'infusion technologique et d'alignement stratégique à travers une revue de la littérature en GRH et en système d'information. Dans un second temps, nous exposons, à partir des données empiriques, les configurations organisationnelles extrapolées ainsi que les interprétations envisageables. Enfin, nous proposons une méthodologie pour la validation de ces hypothèses, non sans avoir montré leur intérêt managérial.

1. LES CONCEPTS D'INFUSION TECHNOLOGIQUE ET D'ALIGNEMENT STRATEGIQUE : ETAT DE L'ART.

« La performance des intranet – GRH » est un thème qui s'intègre dans plusieurs courants de recherche. Dans un premier point, nous ferons référence au concept d'infusion technologique qui explique les mécanismes « d'incorporation » d'une technologie. Puis, dans un second point nous chercherons à comprendre la logique de ce mécanisme à partir du concept « d'alignement stratégique ». Il apparaît, en effet, que le « fit » de la stratégie générale ou fonctionnelle (FRH) et de l'intranet influence la performance de l'entreprise. Enfin, dans un troisième point, nous aborderons les perspectives de ces projets technologiques à partir de la notion de « reconfiguration » proposée par Venkatraman (1995).

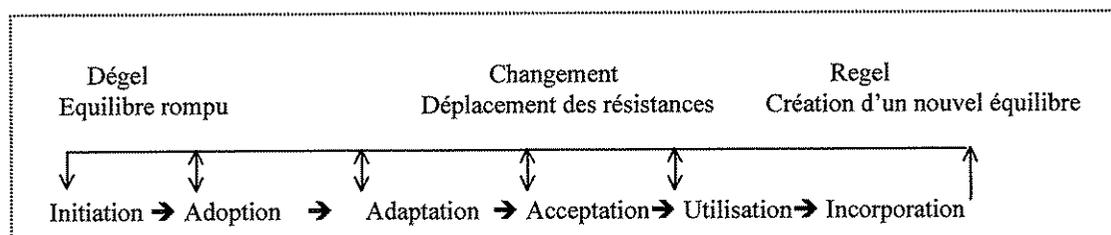
1.1. Mise en œuvre des systèmes d'information et concept d'infusion

Zmud (1984) note qu'évaluer les innovations liées aux technologies de l'information et faciliter la diffusion des technologies appropriées dans l'organisation sont deux activités clés en système d'information. Cooper et Zmud (1990) reprenant le modèle de changement de Lewin (1952) (dégel ou décristallisation, changement, regel ou cristallisation), décrivent la mise en œuvre d'un système d'information. Ils montrent l'adoption et la diffusion des

innovations informationnelles en six phases : initiation, adoption, adaptation, acceptation, mise en place de routines, infusion.

L'entreprise investit dans la technologie puis entre dans une phase d'apprentissage, adapte la technologie, la diffuse ponctuellement, la déploie de façon systématique. Cette dernière phase correspond à l'infusion caractérisée par une utilisation intégrée et transversale de la technologie dans l'entreprise.

Processus de mise en œuvre des systèmes d'information



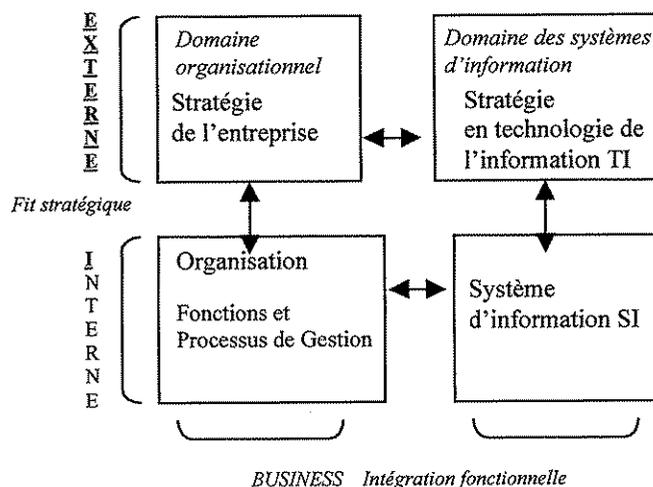
Cooper et Zmud (1990)

Reprenant le concept d'infusion (Zmud et Apple 1992), Eder et al (2000) analysent les motivations organisationnelles, contextuelles, techniques pour « incorporer » les intranets dans les entreprises.

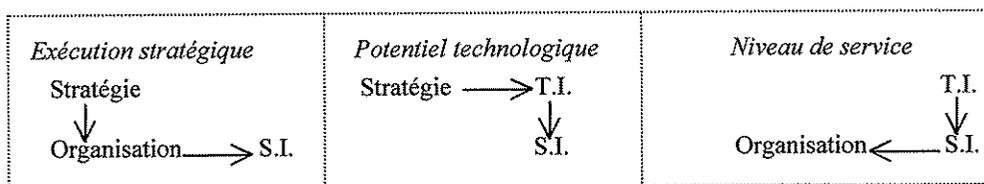
La question du lien entre l'infusion technologique et la performance des entreprises est abordée par un autre courant scientifique, celui du « fit » et de « l'alignement stratégique ».

1.2. Fit et alignement stratégique

De nombreux auteurs ont essayé d'approfondir, clarifier le concept du fit, concept central dans tous les modèles contingents. Plus précisément Van de Ven et Drazin (1985) ont examiné différentes approches du fit en théorie de l'organisation, Burn et Szeto (2000), Bergeron et al. (2001), Venkatraman (1989, 1993), Venkatraman et Prescott (1990) en stratégie et en système d'information. D'autres auteurs se sont penchés sur la problématique du fit en GRH. Pour Ichniowski et al. (1996), les recherches récentes montrent que les pratiques de GRH mobilisatrices sont plus efficaces quand elles sont reliées aux pratiques de management. Outre la théorie de la cohérence interne ("internal fit"), les pratiques sociales innovantes doivent être analysées dans le contexte de la stratégie générale de l'entreprise et du développement technologique. Ainsi, le modèle du fit stratégique de Venkatraman (1993) suggère que meilleur est l'alignement entre la stratégie d'affaires et le développement du système d'information d'une organisation, plus grande est la performance de l'entreprise. Suivant les travaux de Venkatraman, on peut retenir l'hypothèse qu'un alignement cohérent entre la politique de GRH de l'entreprise et l'intranet - GRH mène à une performance plus forte. Le modèle de l'alignement stratégique est défini en termes de choix stratégiques, notamment : la stratégie managériale, la stratégie des technologies de l'information, les processus et infrastructures organisationnels, les processus et infrastructures informationnels. Venkatraman et Henderson (1999) visualisent ce modèle suivant deux traits fondamentaux : *le fit stratégique* (interrelations entre les composants externes et internes) et *l'intégration fonctionnelle* (intégration entre les domaines managériaux et fonctionnels).



Venkatraman et al. (1993) analysent différents types d'alignement nommés « Exécution stratégique », « potentiel technologique » et « niveau de service ».



-*"L'exécution stratégique"* reflète les démarches classiques. La stratégie managériale s'impose à l'organisation qui dicte l'infrastructure du système d'information. Par exemple, une volonté stratégique d'amélioration de l'intégration organisationnelle, conduit à adopter un intranet comme support de la politique d'information et de communication.

-Dans *"Le potentiel technologique"*, la vision managériale définit la stratégie des technologies de l'information qui guide l'infrastructure du système d'information. La non-prise en compte de l'organisation peut amener des dérapages. Par exemple, la conception d'un intranet peut se conduire indépendamment des souhaits des professionnels des RH (Haines et Petit, 1997, Collinson, 1992).

-Dans le *"niveau de service"*, la stratégie des technologies de l'information pilote l'infrastructure de l'informatique qui implique l'infrastructure organisationnelle. Le département informatique a alors un rôle de leadership exécutif.

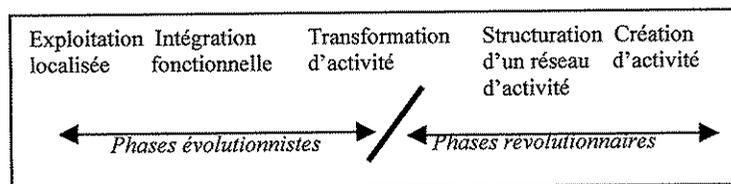
1.3. NTIC et reconfiguration de l'organisation

Snell et al. (1995) suggèrent que les technologies de l'information sont susceptibles d'influencer l'intégration structurelle de la Fonction Ressources Humaines (FRH). Les technologies de l'information peuvent influencer les *aspects opérationnels* des ressources humaines en allégeant les charges administratives. Les NTIC agissent également sur les *aspects relationnels* des ressources humaines en améliorant la réactivité et la qualité des

services destinés aux salariés de l'entreprise et aux partenaires externes. Enfin les technologies de l'information ont un rôle de *transformation*. A ce propos, Lepak et Snell (1998) évoque la FRH du 21ème siècle comme une fonction virtuelle. La Fonction Ressources Humaines virtuelle se définit comme « une organisation en réseau construite sur la base du partenariat et médiatisée par les technologies de l'information, pour aider l'organisation à acquérir, développer et déployer son capital intellectuel ». Ce mode d'organisation conduit à se recentrer sur certaines activités (en fonction de leur valeur et de leur unicité²⁸) et à externaliser les autres.

Cela résulte d'une volonté d'ajustement aux impératifs stratégiques d'efficacité, de flexibilité et d'orientation-marché.

Plus généralement, pour Venkatraman (1995), il est nécessaire de distinguer cinq niveaux de reconfiguration provoqués par les technologies de l'information. Les phases évolutives correspondent à l'exploitation locale, puis à l'intégration interne. Les phases révolutionnaires sont associées à une nouvelle conception des processus de gestion, à la redéfinition du réseau d'affaires et enfin à la redéfinition du champ d'activité. Le schéma suivant illustre ce continuum :



L'*Exploitation localisée* (niveau des avantages retirés des nouvelles technologies de l'information Faible, Degré de transformation des affaires Faible) : c'est le niveau le plus bas pour un système d'information (par exemple : automatisation de certaines tâches). L'impact est limité. Dans l'*intégration fonctionnelle*, suite à une série de développements locaux, où chaque domaine exploite la technologie de manière séparée, on recherche généralement des interfaces pour améliorer la coordination.

Les deux niveaux précédents peuvent être qualifiés d'évolutifs dans la mesure où ils entraînent des changements incrémentaux. Les stades suivants "nouvelle conception des processus de gestion", "redéfinition du réseau d'affaires", "redéfinition du champs d'activité", impliquent des modifications radicales.

Dans la *nouvelle conception des processus de gestion*, ces derniers sont totalement revus pour utiliser pleinement des possibilités offertes par les technologies de l'information. Dans la *redéfinition du réseau d'affaires*, ce niveau dépasse les frontières de l'organisation (touchant en amont, les fournisseurs, en aval les clients...). Dans la *redéfinition du champs d'activité*, grâce aux technologies de l'information, l'entreprise redéfinit son métier.

A l'issue de cet état de l'art, il convient d'examiner les données empiriques, recueillies auprès de 56 entreprises afin de tenter d'extrapoler des configurations organisationnelles puis de les interpréter.

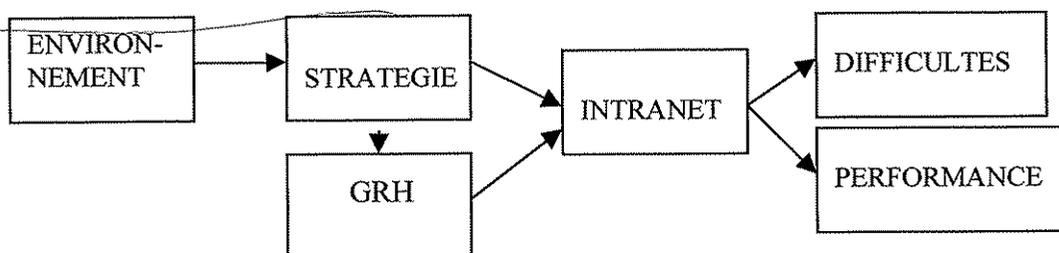
²⁸ On peut faire référence, aux coûts de transaction et à la stratégie fondée sur les ressources. Les ressources organisationnelles (compétences, connaissances, technologies, relations, tâches, fonctions, etc.) ont une valeur lorsqu'elles contribuent à la mise en œuvre d'une stratégie efficace et efficiente susceptible de saisir les opportunités du marché et de neutraliser les contraintes potentielles (Barney, 1991 ; Porter, 1985 ; Ulrich & Lake, 1991 ; Wright & Mc Mahan, 1992).

2. MISE EN PERSPECTIVE DES RESULTATS EMPIRIQUES : L'APPLICATION DES CONCEPTS D'INFUSION TECHNOLOGIQUE ET D'ALIGNEMENT STRATEGIQUE.

Le croisement des variables de contexte, des variables relatives aux intranets et des variables de résultats donne une vision transversale du phénomène étudié et révèle la cohérence des décisions d'introduction des NTIC comme support de la GRH. Le présupposé théorique de tout modèle configurationnel est que la cohérence interne et externe ou encore l'alignement stratégique améliore la performance (Wright et Mac Mahan, 1992).

2.1. Performance et alignement stratégique

Nous avons repris et adapté le modèle d'Eder et al. (2000). Cinq configurations ont été établies en comparant l'alignement des variables :



Les tableaux ci-dessous, présentent les variables et détaillent les configurations. Les données chiffrées sont extrapolées des rapports d'enquête à partir des fréquences de citation des critères de performance et des difficultés rencontrées. Le chiffre indique le nombre moyen de citations par entreprise du groupe, il est ensuite comparé à la moyenne générale notée « m ».

Configuration « Intranet GRH » 20 entreprises			Performance globale	4,45 < m
Environnement Concurrentiel	Stratégie Intégration Productivité Excellence	Intranet - GRH généraliste - spécialisé	Economique	0,45 < m
			De l'Intranet	0,9 < m
	GRH INNOVANTE	Rubriques GRH : très bon niveau (innovantes et interactives)	Organisationnelle	0,6 < m
			Dont système d'information	0,5 < m
			Dont Système de GRH	1,7 > m
			Au travail	0,4 < m
			Difficultés (globalement)	1,75 < m
			Techniques	0,25 < m
			Actualisation	0,25 < m
			Utilisation	0,5 = m
Sécurité, confidentialité	0,1 > m			
NI Utilisateur Final	0,1 > m			
Culture, organisation	0,5 = m			

Les entreprises du groupe « intranet GRH » sont privées et appartiennent au secteur des services ou à l'industrie. Six d'entre elles relèvent de l'économie de l'information. L'environnement est concurrentiel et à forte intensité informationnelle.

Le groupe n'est pas homogène en terme de stratégie; neuf firmes recherchent l'intégration organisationnelle, six l'amélioration de la productivité et cinq l'excellence (innovation, qualité). En revanche, les intranets apparaissent clairement comme de véritables supports pour une GRH innovante. Ce sont des intranets GRH généralistes (12) et des intranets spécialisés (8). Le classement²⁹ est de niveau 1 pour treize intranets et de niveau 2 pour les sept autres : ce qui signifie les applications GRH sont développées, innovantes et le degré d'interactivité est élevé. Cette configuration qui concerne près de 40% de l'échantillon, témoigne d'un alignement de la GRH avec l'intranet qui, de ce fait, produit de bons résultats en GRH : l'objectif managérial est atteint.

Configuration « intranet corporate » 15 entreprises			<i>Performance globale</i>	
Environnement Concurrentiel & Non concurrentiel	Stratégie Intégration Productivité Excellence	Intranet Corporate	Economique	4,6 < m
			Intranet	0,5 < m
	GRH traditionnelle	Rubriques GRH : Niveau faible interactivité faible	Organisationnelle	1,2 = m
			Système d'info. GRH	1 > m
			Travail	0,9 > m
			Difficultés	0,6 < m
			(globalement)	0,3 < m
			Techniques	2,2 > m
			Actualisation	0,5 > m
			Utilisation	0,5 > m
Sécurité, confidentialité	0,36 < m			
NI Util. Final	0,07 < m			
Culture, organisation	0,07 > m			
			0,7 > m	

Les organisations du groupe « Intranet corporate » se répartissent entre le secteur public (6) et le secteur privé (9), majoritairement les services (6). L'intensité concurrentielle est globalement plus modérée. Sept d'entre elles souhaitent renforcer l'intégration, quatre recherchent l'excellence et trois l'amélioration de la productivité. Les intranets corporate sont les outils de ces stratégies. Le classement révèle un faible degré d'interactivité pour les utilisateurs (ils servent à consulter des informations) et qu'ils n'ont pas pour vocation d'être des supports de la GRH : neuf sont de niveau 3 et six de niveau 2. Il n'est donc pas étonnant que dans ces groupes, la GRH soit traditionnelle. Ces résultats abondent dans le sens de l'alignement de la stratégie et de l'intranet. La direction générale pilote l'introduction de l'intranet et lui assigne un objectif de support à la circulation de l'information et à la communication. Cela correspond à la notion « d'exécution stratégique » définie par

²⁹ Le niveau 3 sanctionne les intranets à la frontière de la problématique RH et de la gestion de projet ou des activités de production, axés, principalement, sur la consultation d'information et l'amélioration de la communication interne.

Le niveau 2 désigne les intranets utilisés comme support de la GRH avec des fonctions basiques telles que l'accès au catalogue de formations, la gestion de la mobilité ou la gestion administrative du personnel.

Le niveau 1 récompense l'interactivité des applications dans le domaine de la formation (« e-learning »), de la gestion des compétences (référentiels et itinéraires professionnels) et de la capitalisation des savoirs et pratiques professionnelles en vue de leur diffusion.

Venkatraman (1993). Près de 30% des entreprises étudiées témoignent en faveur de cet alignement.

Configuration « Intranet spécialisé » 8 entreprises			<i>Performance globale</i>	
Environnement Concurrentiel & Non concurrentiel	Stratégie Productivité GRH traditionnelle	Intranet Spécialisé Rubriques GRH : très bon niveau (innovantes et interactives)	Economique	5,4 > m
			Intranet	1 > m
			Organisationnelle	0,86 < m
			Système d'info.	0,71 < m
			GRH	0,86 = m
			Travail	1,57 > m
			Difficultés	0,43 < m
			(globalement)	2,29 > m
			Techniques	0,57 > m
			Utilisation	0,86 > m
			Sécurité, conf.	0,14 > m
			Culture, organisation	0,71 > m

La configuration « Intranet spécialisé » est composée d'une grande entreprise publique, de groupes leaders sur leur marché (2), de trois industriels privés et deux entreprise du tertiaire. L'environnement n'est pas homogène. Quatre firmes sont dans une logique de productivité et deux d'excellence. La GRH est traditionnelle. Leurs intranets spécialisés dans la capitalisation des connaissances, la formation (auto-formation assistée par ordinateur) ou la gestion des compétences sont de niveau 1 (5 cas) et de niveau 2 (3 cas). Ce groupe infirme l'hypothèse d'alignement de la GRH et d'un type d'intranet : l'intranet spécialisé. Par contre l'alignement avec la stratégie générale (productivité et excellence) renforce le caractère stratégique de la décision d'introduction de l'intranet spécialisé (par exemple en le dotant de moyens financiers et humains) or il est prouvé que le développement de cet outil est lié à l'engagement de la direction (Eder et al., 2000).

Configuration « GRH - Intranet corporate » 6 entreprises			<i>Performance</i>	
Environnement Concurrentiel & Non concurrentiel	Stratégie Productivité Intégration GRH innovante	Intranet Corporate Rubriques GRH : Niveau faible interactivité faible	Economique	5,8 > m
			De l'intranet	1,17 > m
			Organisationnelle	2,17 > m
			Dont Système d'information	0,7 < m
			Dont système de GRH	1 > m
			Du travail	0,33 < m
			Difficultés (globalement)	0,5 = m
			Techniques	1,17 < m
			Actualisation	0,33 < m
			Utilisation	0,33 > m
			Culture, organisation	0,33 < m
				0,16 < m

La configuration « GRH – Intranet corporate » comprend un organisme d'Etat, trois groupes du secteur des télécommunications et deux autres industriels. L'environnement peut être un facteur stimulant pour l'introduction des NTIC. La GRH est innovante et la volonté stratégique d'améliorer la productivité domine (4 cas), par rapport à celle de l'intégration (2 cas).

Un intranet est spécialisé dans la gestion des compétences, mais classé au niveau 3. Les autres sont des intranets corporate notés 3 (3) et 2 (2). L'hypothèse d'alignement GRH – intranet est remise en cause pour ce groupe (10% de l'échantillon). De plus, la relation entre la productivité et la mise en place d'un intranet corporate, peu sophistiqué (niveau technologique et applications interactives) n'est pas probante. Pourtant, les résultats obtenus sont jugés très satisfaisants par les entreprises et les utilisateurs : quel rôle a joué la GRH dans ce contexte ? N'a-t-elle pas contribué à la dynamique du changement ? L'intégration fonctionnelle (Venkatraman, 1993) est probablement la dimension explicative à privilégier.

Configuration « Réorganisation » 4 entreprises			Performance	4,75 < m
Environnement concurrentiel	Stratégie Réorganisation Intégration	Intranet Corporate	De l'intranet	1,5 > m
			Organisationnelle	0,75 < m
	GRH Réorganisation	RUBRIQUES GRH : BON NIVEAU (innovantes et interactives)	Système d'information	0,5 < m
			Dont Système de GRH	0,75 < m
			Du travail	1,25 > m
			Difficultés	<u>1,75 < m</u>
			Financières	0,25 > m
			Actualisation	0,25 < m
			Utilisation	0,75 > m
			Sécurité, confidentialité	
Culture, organisation				

La dernière configuration intitulée « Réorganisation » est spécifique car les entreprises conduisent des projets de restructuration (2) ou souhaitent améliorer l'intégration organisationnelle. Elle représente le secteur des services (3) et l'industrie pharmaceutique (1). L'environnement est concurrentiel.

La fonction GRH est en phase de réorganisation. Un intranet corporate classé soit de niveau 1 (2 cas), soit de niveau 2 (2 cas) offre des services de qualité en GRH. L'interprétation peut se faire en faveur d'une volonté stratégique d'alignement, en supposant que la technologie a précédé ou accompagné le changement organisationnel. Ce point de vue est soutenu par Lai et Mohapatra (1998) et par Venkatraman et Henderson (1999).

2.2. La performance de l'intranet : un enjeux pour la Fonction RH ?

Les configurations étudiées, présentées de façon synthétique, représentent respectivement :

Configuration Intranet GRH	En situation de concurrence, ces groupes ont une GRH innovante et un Intranet GRH, qui contribue nettement aux performances GRH.	20 cas (38%)
Configuration Intranet Corporate	Ces entreprises affichent une volonté stratégique d'intégration, qui s'appuie sur un intranet corporate, leur GRH est traditionnelle, l'intranet renforce les performances organisationnelles mais pas celles de la GRH.	15 cas (28%)
Configuration Intranet spécialisé	Focalisées sur l'amélioration de la productivité, ces firmes ont une GRH traditionnelle et un Intranet spécialisé très performant y compris en GRH.	8 cas (15%)
Configuration GRH -Intranet corporate	Dans ces sociétés, la GRH est innovante et la recherche de gains de productivité est supportée par un intranet corporate performant, mais l'impact sur la GRH est très faible.	6 cas (11%)
Configuration Réorganisation	Face à la concurrence, ces groupes sont en restructuration et réorganisent leur FRH. L'intranet corporate n'a qu'une performance limitée.	4 cas (8%)

La décomposition des facteurs de performance est intéressante.

Performance globale

Globalement, les intranets des configurations « GRH-Intranet corporate » et « Intranet spécialisé » sont plus performants que ceux des configurations « Intranet GRH », « Intranet corporate » et « Réorganisation ».

Ceci remettrait en cause l'hypothèse d'alignement de la GRH et de l'intranet ? Toutefois l'engagement de la direction générale vis à vis de ces projets peut compenser un rôle mineur des DRH en phase de conception. En revanche, la DRH peut s'impliquer en aval, en phase d'application et bénéficier des performances organisationnelles générées par l'utilisation du réseau. La performance est générée par l'intégration fonctionnelle (Venkatraman, 1993).

Performance intrinsèque

Toutefois, si l'on considère les aspects techniques ainsi que la satisfaction des utilisateurs, le groupe « GRH-Intranet corporate » est en tête, puis viennent « Intranet corporate » et « Réorganisation » alors que « Intranet spécialisé » et « Intranet GRH » sont assez loin derrière.

Les intranets corporate apportent plus de satisfaction et sont plus au point techniquement ? Ces intranets corporate sont classés de niveau 2 et 3 ce qui signifie que leur degré de sophistication technologique est plus faible. Les applications sont peu innovantes car elles servent principalement, à la consultation d'informations et à l'amélioration de la communication interne. La perception des utilisateurs souligne ainsi la facilité et la simplicité de l'utilisation de l'outil.

Performance organisationnelle et Performance du système d'information

Plus généralement, l'organisation et la circulation de l'information sont améliorées pour les groupes « Intranet corporate » et « GRH-Intranet corporate » et un peu moins nettement pour « Intranet spécialisé », puis « Réorganisation » et « Intranet GRH ».

Cela est lié aux objectifs initiaux : l'intranet corporate et certains intranets spécialisés ont cette seule vocation et les moyens engagés sont suffisants pour satisfaire la volonté stratégique des dirigeants (Venkatraman, 1993).

Performance du système de GRH

En revanche, la FRH voit ses performances décuplées par l'intranet dans les groupes « Intranet GRH » et « Intranet spécialisé » qui se différencient des autres groupes dotés d'un intranet corporate. L'hypothèse d'alignement de la GRH et de l'intranet est justifiée car le niveau de performance est supérieur à celui des configurations non alignées.

2.3 Les contres-performances

Les difficultés rencontrées sont une contrepartie des performances enregistrées. Les intranets qui posent le plus de problèmes sont ceux des groupes « Intranet corporate » et « Intranet spécialisé ». C'est « GRH-Intranet corporate » qui en a le moins.

Ce sont les groupes qui ont une GRH traditionnelle qui réalisent des contres-performances. Ce résultat laisse supposer que la FRH a un rôle à jouer dans le développement technologique (Collinson, 1992). Si l'intégration fonctionnelle est insuffisante alors les performances sont moindres (Venkatraman, 1993).

Freins culturels et organisationnels

« Intranet corporate », « Intranet spécialisé » et « Réorganisation » sont confrontés à des freins culturels et organisationnels. Ce n'est pas le cas de « GRH-Intranet corporate ».

Il y a moins de résistance au changement lorsque la GRH est innovante. A nouveau, ce résultat souligne le rôle du système de GRH : créer une dynamique organisationnelle favorable à l'introduction des NTIC.

L'intégration des utilisateurs finaux

« Intranet corporate » et « Intranet GRH » n'ont pas suffisamment intégré les utilisateurs finaux, cela se ressent dans les performances intrinsèques de l'intranet. Ce résultat confirme ceux de Phelps et Mok (1999).

Les difficultés d'utilisation

Le groupe « Intranet spécialisé » a des difficultés propres à l'utilisation du système (par exemple : un forum peu visité ou des applications perçues comme des gadgets), « Intranet GRH » et « Réorganisation » un peu moins et « Intranet corporate » et « GRH-Intranet corporate » encore moins.

Lorsqu'il y a un alignement de type stratégie d'intégration – intranet corporate, les difficultés d'utilisation sont plus faibles, que dans les autres configurations. Il apparaît que le niveau d'infusion technologique est plus faible dans ces deux groupes. Ainsi, les applications, souvent dédiées à la communication interne et à la transmission d'informations, sont moins

sophistiquées d'un point de vue technologique et moins interactives. L'utilisation en est facilitée.

Il ressort de ces interprétations des pistes de recherche qui, confrontées aux travaux scientifiques antérieurs, justifient un approfondissement dans le cadre d'un protocole de recherche structuré en vue d'une validation d'hypothèses.

3. PROLONGEMENTS VERS UN PROTOCOLE DE RECHERCHE POUR LA VALIDATION DES HYPOTHESES.

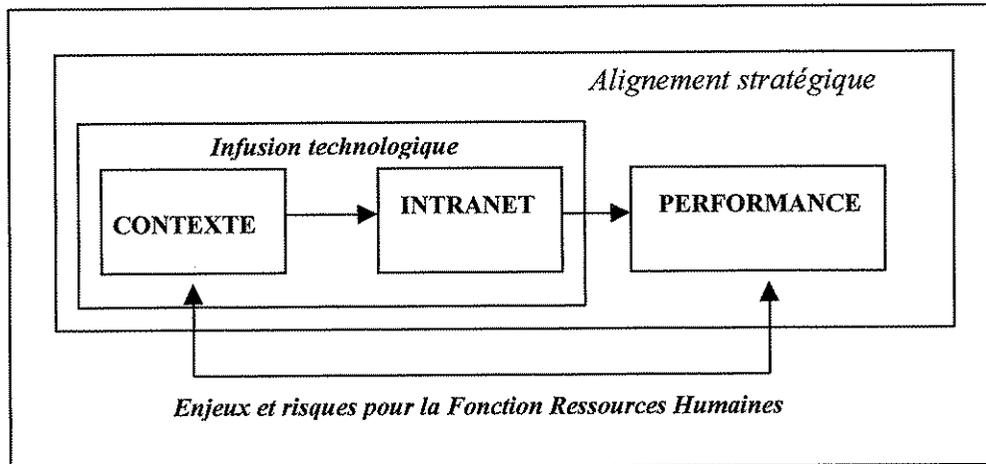
Cette étude exploratoire réalisée auprès de 56 entreprises, révèle la pertinence et les perspectives qu'offrirait une étude scientifique des intranets – GRH. Tout d'abord, les résultats laissent pressentir que les professionnels de la fonction RH ont un nouveau rôle à jouer dans les organisations : le pilotage des projets de développement d'intranets – GRH. Cette implication, en amont des projets, est indispensable car elle conditionne le niveau d'infusion technologique de l'intranet - GRH. L'étude démontre également que les DRH porteurs de ces projets agissent comme des agents de changement et, à ce titre, favorisent une utilisation optimale des applications diffusées par le réseau. Les performances perçues ou constatées par les dirigeants interrogés sont autant d'arguments en faveur d'une généralisation du phénomène d'introduction et de développement des intranets – GRH. Cette tendance concernera toutes les entreprises et pas uniquement les grandes ou celles évoluant au cœur de la nouvelle économie. Les chercheurs en GRH ont, de ce fait, une mission d'observation de ce phénomène irréversible.

La problématique générale d'un projet de recherche consacré aux intranets – GRH, peut se résumer en ces termes : quels sont les enjeux et risques du développement d'un intranet pour la fonction RH ?

L'hypothèse fondamentale, que nous nous proposons de tester, s'appuie sur des travaux scientifiques antérieurs Eder et al. (2000), Lai et Mahapatra (1998), Lepack et Snell (1998) et sur cette première phase de la recherche empirique : les performances perçues ou constatées de l'intranet renforcent le degré d'infusion technologique de l'intranet - GRH, qui à son tour génère des performances organisationnelles, en particulier celle du système de GRH.

L'intranet – GRH est un réseau ouvert (Eder et al., 2000) dont l'efficacité dépend de sa conception et de sa gestion mais également de son utilisation par les acteurs concernés : professionnels de la fonction, managers et salariés. C'est pourquoi, une approche dynamique et systémique semble adaptée pour cerner les risques et enjeux de la fonction RH. Cette modélisation donnera lieu à la mise au point d'un outil de mesure descriptif et explicatif, adapté aux intranets – GRH. Les enquêtes qui découleront de ce protocole de recherche offriront un éclairage aux managers en situation de choix d'investissements. Plus généralement, des résultats viendront nourrir la réflexion engagée par Lepak et Snell (1998) à propos de la FRH du 21^{ème} siècle : une fonction virtuelle, c'est-à-dire organisée en réseau, recentrée sur des activités créatrices de valeur et orientée vers la coordination d'activités, dont certaines sont externalisées.

Le design de cette recherche hypothético-déductive est exposé, ci-après. Nous proposons un corps d'hypothèses et des échelles de mesure pour l'opérationnalisation des variables, à partir d'un modèle général de ce type :



Les hypothèses se répartissent en fonction du développement du projet, elles concernent tout d'abord l'infusion technologique de l'intranet – GRH, puis l'alignement stratégique de l'intranet et de la GRH et enfin les perspectives des entreprises.

3.1. Infusion technologique

La variable dépendante est le niveau de développement de l'intranet – GRH. Le tableau ci-dessous décrit cette variable et fait référence aux travaux qui justifient les choix d'opérationnalisation.

Approche descriptive de l'intranet	
Les stades de développement de l'intranet sont évalués par le degré d'infusion technologique (faible, moyen, fort)	Mansell-Lewis (1997), Gonzales, (1998), Ware (1998), Goles et Hirschheim (1997), Zmud et Apple (1992,) Eder et al. (2000)
Plus l'investissement est important (budget du projet) plus le degré d'infusion technologique est élevé	Curry et Stancich (2000)
Les types d'intranet sont : intranet corporate - GRH, Intranet GRH généraliste, Intranet spécialisé Ils comportent tous des fonctions GRH mais leur configuration est différente.	Frappaolo et Capshaw (1999), Curry et Stancich (2000)
Les fonctions GRH de l'intranet sont : information RH Mobilité et carrières Formation Auto formation Capitalisation des connaissances Gestion administrative Gestion des compétences	Lai et Mahapatra, 1998 (GRH) Scott, 1998 (Connaissances) Nicholson, 1996 (Carrières) Goodman et Darr, 1996 (Connaissances) Lepak et Snell, 1998 (GRH) Collinson, 1992 (GRH) Haines et Petit, 1997 (HIRS) Strauss et al., 1998 (GRH)
Les intranets sont spécialisés dans les domaines de : L'auto formation La capitalisation des savoirs Gestion des compétences, des carrières, de la mobilité	Scott, 1998 Goodman et Darr, 1996 Nicholson, 1996
H1 : Le degré d'infusion technologique est plus fort pour les intranets spécialisés	Frappaolo et Capshaw (1999) Curry et Stancich, (2000) Damsgaard et Scheepers, (2000).

L'étude exploratoire met l'accent sur l'existence de différents types d'intranets (corporate, généraliste GRH, spécialisé) alors que la littérature fait une référence plus systématique au concept d'infusion technologique. Des échelles existent pour l'opérationnalisation de ce concept (Zmud et Apple (1992) the 3-tiered infusion levels, Gartner group (1996) 3levels of intranet deployment) et seront complétées par une question relative au budget d'investissement et des items permettant de lister les fonctions GRH qui font l'objet d'applications, d'automatisation ou de diffusion sur l'intranet. Le croisement de ces deux dimensions (type d'intranet / infusion) peut révéler des logiques différentes et déboucher sur une meilleure compréhension, par la suite, des perspectives de changement (par exemple du passage d'un type d'intranet à un autre). Une hypothèse concernera l'observation selon laquelle les intranets spécialisés sont de plus haut niveau d'infusion technologique, que les autres.

Les variables indépendantes relèvent du contexte du projet d'implantation d'un intranet - GRH, c'est-à-dire l'environnement, la taille de l'organisation concernée, la stratégie de l'entreprise et la configuration du système de GRH. Dans une perspective contingente, les hypothèses formulées mettent ces variables en relation avec la décision d'introduction de l'intranet.

Approche contingente : environnement, taille, stratégie, GRH	
H2 : La taille n'est pas un facteur discriminant pour l'introduction d'un intranet	Mc Naughton et al. (1999) Eder et al. (2000) O'Flaherty et Williams (2000)
H3 : L'environnement (intensité concurrentielle et informationnelle) stimule la décision d'introduction d'un intranet	Glazer (1999) Eder et a. (2000)
H4 : Le Reengineering est un contexte propice à l'introduction d'un intranet	Lai et Mohapatra (1998)
H5 : Une stratégie «d'Excellence» (ie Innovation & qualité) est un contexte favorable à l'introduction d'un intranet	Amherdt et Su (1997)
H6 : Une volonté stratégique d'améliorer la productivité peut susciter l'introduction d'un intranet	Curry et Stancich (2000) Reix (1999) Mayère (1999) Goodman et Darr (1996)
H7 : Une stratégie d'Intégration organisationnelle peut susciter l'introduction d'un intranet	Huber, 1990, Scott Morton, 1997, Lai et Mahapatra, 1998, Mac Naughton et al., 1999, Coulon, 1999, Li et Williams, 1999, King, Sethi, 1999, 2001, Eder et al., 2000
H8 : Une GRH innovante est « designer » de l'intranet (le DRH participe à sa conception)	Niederman, 1998 Amherdt et Su, 1997, Lepack et Snell, 1998, Dumoulin, 1999, Kayworth et Leidner, 2000, Markus, Agres 2000 Scott, 1998, Harvey et al., 1998, Frappaolo et Capshaw, 1999, Newell et al 1999
H8 bis : Si l'intranet est de catégorie « intranet GRH généraliste » alors le DRH participe à sa conception	Haines et Petit (1997), Martisons et Chong, (1999), Collinson, 1992
H9 : Une GRH traditionnelle est « user » de l'intranet (le DRH n'a pas participé à sa conception, il est consulté lors de l'implantation de l'intranet et contribue à son fonctionnement)	Niederman, 1998 Roche et Sadowsky (2000) Collinson (1992) Stanton et Barnes-Farrell (1996) Strauss et al. (1998) Bishop & Levine (1999) Groe et al. (1996), Haines et Petit (1997), Martisons et Chong, (1999), Gilbert et Gonzalez (2000).
H10 : Une réorganisation de la FRH est propice à l'introduction d'un intranet – GRH	Lai et Mahapatra (1998) Groe et al. (1996)

L'objectif est triple, d'une part nous tenterons de montrer que les occasions d'introduction d'un intranet, quel que soit son type et son niveau, sont multiples. Or, la littérature se focalise davantage sur les facteurs organisationnels, en particulier sur l'intégration et la coordination des entreprises dispersées géographiquement. D'autre part nous mettrons en évidence la relation entre les facteurs de contexte et le type d'intranet choisi ainsi que son niveau de développement. Enfin, l'implication de la FRH dans ces projets est évaluée en considérant que son rôle vis à vis de l'intranet varie en fonction de son propre niveau d'intégration stratégique (« GRH traditionnelle » / « GRH innovante » en référence à Ichniowski et al., 1996).

3.2. Alignement stratégique

La variable dépendante est l'impact de l'intranet que nous mesurons en termes de difficultés rencontrées et de performances. Le tableau ci-dessous décrit cette variable et fait référence aux travaux qui justifient les choix d'opérationnalisation.

Approche descriptive de l'impact de l'intranet - GRH	
Les difficultés rencontrées concernent : l'organisation, la culture le travail en groupe l'intégration de l'utilisateur final l'actualisation l'utilisation la sécurité, la confidentialité les aspects techniques le financement	Phelps et Mok, 1999, Davis, 1989, Bhattacharjee, 1998, Curry et Stancich, 2000, Haines et Petit, 1997, Lai et Mahapatra, 1998, Dickey et Ives, 2000, Martisons et Chong, 1999, o'Flaherty et Williams, 2000, Mc Naughton et al., 1999
Les performances sont : économiques propres à l'intranet organisationnelles	Huber, 1990, Scott Morton, 1997 Phelps et Mok, 1999, Davis, 1989, Bhattacharjee, 1998, Curry et Stancich, 2000, Haines et Petit, 1997, Lai et Mahapatra, 1998, Dickey et Ives, 2000, Martisons et Chong, 1999, o'Flaherty et Williams, 2000
La performance économique se mesure en termes de qualité et de productivité (coûts, délais)	
La performance de l'intranet se mesure à partir de deux dimensions : technique et sociale	
La performance organisationnelle concerne : des facteurs structurels l'amélioration des systèmes de gestion la performance individuelle / travail	
L'amélioration des systèmes de gestion concerne : le système commercial le système d'information le système de GRH	
L'amélioration du système de GRH s'appréhende en termes de cohérence externe et de cohérence interne	Youndt et al. 1996, Mac Naughton et al. (1999)

Les variables de performance sont imbriquées car l'impact de l'intranet – GRH s'observe à court, moyen et long terme et les effets interagissent pour se renforcer mutuellement. Nous tenterons donc de décomposer ces effets avec un parti pris : celui de se focaliser sur les performances du système de GRH, au détriment de mesures pertinentes mais plus éloignées de notre problématique concernant le système d'information et le système commercial. En dehors de Lai et Mahapatra (1998), peu d'auteurs s'intéressent aux performances des salariés. De nombreuses études mesurent la satisfaction de l'utilisateur final vis à vis de l'intranet. Les échelles sont construites à partir du « TAM : technology acceptance model » comprenant des items sur l'acceptation de la technologie, l'intention d'utiliser le réseau, l'usage du système et la satisfaction (Moon et Kim, 2001, Lederer et al., 2000, Phelps et Mok, 1999). Il semble pertinent, également d'ajouter un volet sur la coordination inter-fonctionnelle, à l'instar de Mac Naughton et al. (1999), afin de souligner l'impact de l'intégration fonctionnelle sur les performances (Venkatraman, 1993).

Les variables indépendantes sont celles caractérisant l'alignement des intranets – GRH. Nous avons identifié des configurations de variables de contexte et de variables caractérisant les intranets – GRH susceptible de générer une performance optimale, que nous souhaitons confronter à la réalité du terrain.

Approche configurationnelle : alignement stratégique et performance	
H11 : Si une GRH « innovante » est supportée par un intranet de type « généraliste – GRH » doté d'un haut niveau d'infusion alors cela renforce la performance du système de GRH.	Venkatraman (1993) – alignement de type « exécution stratégique », appliqué à la fonction RH
H12 : Si une volonté stratégique d'intégration organisationnelle s'appuie sur un intranet corporate alors cela renforce les performances organisationnelles.	Venkatraman (1993) – alignement de type « exécution stratégique »
H13 Si une stratégie d'amélioration de la productivité et d'excellence s'appuie sur un intranet spécialisé doté d'un haut niveau d'infusion alors celui-ci renforce la performance globale y compris celle du système de GRH.	Venkatraman (1993) – alignement de type « exécution stratégique » Eder et al. (2000) – engagement de la direction
H14 La technologie précède ou accompagne le changement (réorganisation)	Venkatraman et Henderson (1999) Lai et Mahapatra, (1998)
H15 Si la GRH est traditionnelle alors le développement de l'intranet se heurte à des difficultés.	Venkatraman (1993) – alignement de type « potentiel technologique »
H16 Il y a moins de résistance au changement, lors de l'introduction d'un intranet, si la GRH est innovante.	Venkatraman (1993) – Intégration fonctionnelle

Ces hypothèses s'inscrivent dans le courant théorique du « fit » très développé en système d'information et reconnu en GRH pour l'étude de la performance du système de GRH. Nous chercherons à démontrer la cohérence des objectifs stratégiques (généraux ou fonctionnels) avec les moyens mis en œuvre (type et niveau de l'intranet) et les résultats constatés. En outre il est pertinent de tenter de démontrer le rôle d'agent de changement joué par la FRH lors de l'introduction d'une nouvelle technologie telle que l'intranet.

3.3. Perspectives pour la Fonction RH.

L'évolution probable des intranets – GRH devrait contribuer à relever deux défis organisationnels : ceux de l'amélioration de la transversalité et de la coordination inter-fonctionnelle. C'est pourquoi notre modèle de recherche adopte une perspective dynamique et systémique.

Nous procéderons à une analyse des projets de l'entreprise pour les années à venir à partir d'une question ouverte : quels sont les perspectives de développement de l'intranet – GRH dans votre entreprise ? Décrivez votre projet, ses objectifs et la composition du groupe de projet (si il est doré et déjà constitué).

Les hypothèses, formulées en référence aux travaux de Venkatraman et Henderson (1999) consacrés aux reconfigurations, sont les suivantes :

H17 Le degré d'atteinte des objectifs assignés à l'intranet – GRH peut conduire à différentes attitudes :

H17-1 le renoncement,

H17-2 le développement et l'amélioration de l'utilisation des NTIC,

H17-3 l'implication de la FRH dans les futurs projets en vue d'une meilleure coordination inter-fonctionnelle,

H18-4 un reengineering des systèmes de gestion.

Les résultats devraient déboucher sur une discussion des enjeux et risques pour la fonction RH que représente le recours croissant aux NTIC.

CONCLUSION

Notre étude exploratoire de la performance de l'intranet – GRH, s'est inspirée de l'approche configurationnelle selon laquelle la cohérence interne et externe ou encore l'alignement stratégique améliore la performance. Conformément à cette perspective le « fit » de la stratégie générale ou fonctionnelle (FRH) et de l'intranet influence la performance de l'entreprise. Des configurations d'entreprises qui développent des systèmes d'information pilotés par la technique ou par l'organisation sont décrites de manière approfondie par Venkatraman (1993). Dans ce même esprit, nous présentons cinq groupes à partir de notre échantillon : le premier groupe incorpore un «intranet GRH», le second un «Intranet corporate», le troisième un «Intranet spécialisé», le quatrième associe une GRH innovante à un Intranet corporate et le cinquième est composé d'entreprises en phase de réorganisation. Notre objectif était de constater la présence ou non d'un alignement de la GRH avec l'intranet.

Toutefois, ce travail exploratoire présente certaines limites. La principale concerne la performance. En effet, la notion de performance peut être davantage assimilée à des objectifs ou à une rationalisation à posteriori des choix stratégiques.

Des pistes de recherches futures sont envisagées concernant les enjeux et les risques pour la fonction ressources humaines dans le cadre de la mise en œuvre des intranets dans les entreprises. À l'issue de cette étape exploratoire, nous envisageons de poursuivre la recherche par une seconde étude empirique destinée à tester des hypothèses théoriques et méthodologiques, intégrant les concepts d'infusion technologique et d'alignement stratégique ainsi que des échelles de mesure et des méthodes d'analyse des données proposées par les chercheurs en système d'information (Bergeron et al., 2001) et en GRH (Youndt et al., 1996).

BIBLIOGRAPHIE

AMHERDT CH., SU Z. (1997), « Vers une gestion renouvelée des ressources humaines dans les organisations virtuelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°23, sept-Oct, pp.14-26.

BERGERON F., RAYMOND L., RIVARD S. (2001), Fit in Strategic information Technology management Research: an empirical comparison of perspectives, *Omega*, 29, 125-142.

BHATTACHERJEE A. (1998), « Management of emerging technologies : Experiences and lessons learned at US West », *Information & Management*, n°33, pp. 263-272.

BISHOP L., LEVINE D.I. (1999), "Computer mediated communication as employee voice : a case study", *Industrial and Labor Relations Review*, vol 52, n°2, pp.213-233.

BURN J., SZETO C. (2000), A comparison of the views of business and IT management on success factors for strategic alignment , *Information & Management*, vol37, n°4, pp.197-217.

- COLLINSON D. (1992), "Introducing On-line Processings : Conflicting Human Resource Policies in Insurance", in *Network and Organizations : structure, form and action*, p155-173, Harvard Business School Press, Boston.
- COOPER R., ZMUD R. (1990), Information technology implementation research : a technological diffusion approach, *Management Science*, 36, 2, 123-139.
- COULON R. (1999), « Activités, technologies de l'information et autonomie des agents : réflexions théoriques et application au groupware », *acte du 10ème congrès de l'AGRH*, Lyon, pp.335-346.
- CURRY A., STANCICH L. (2000), "The intranet - An intrinsic component of strategic information management?", *International Journal of Information Management*, 4, 249-268.
- DAMSGAARD J., SCHEEPERS R. (2000), "Managing the crises in intranet implementation : a stage model", *Information Systems Journal*, avril, vol10, n°2
- DAVIS F. (1989), Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of Information Technology, *MIS Quarterly*, september, 319-340.
- DICKEY M., IVES B. (2000), "The impact of Intranet Technology on Power in Franchisee/Franchisor Relationships", *Information Systems Frontiers*, vol2, n°1, pp.99-114.
- DUMOULIN C. (1999), « Le management à distance des équipes virtuelles », *Colloque Management Technologique*, Groupe ESC Grenoble, décembre 1999.
- EDER L., ARINZE B., DARTER M., WISE D. (2000), An analysis of intranet infusion level, *Information resources management journal*, 13, 3, p 14-22.
- FRAPPAOLO K., CAPSHAW S. (1999), "Knowledge management software : Capturing the essence of know-how and innovation", *Information Management Journal*, vol33, n°3, pp.44-48, Jul 1999.
- GILBERT P., GONZALEZ D. (2000), « Les progiciels intégrés et la GRH – Quand l'ambiguïté des enjeux est fonctionnelle », *Annales des Mines*, Mars 2000, pp.26-33.
- GLAZER R. (1999), "Winning in Smart Markets", *Sloan Management Review*, vol40, n°4, pp.59-69
- GOLES T., HIRSCHHEIM R. (ed.), (1997), Intranets: the next IS solution?, *White Paper*, *Information Systems Research Center*, University of Houston.
- GONZALES P. (1998), *21st Century Intranet*, Prentice Hall, New York.
- GOODMAN P.S., DARR E.D. (1996), "Exchanging best practices through computer-aided systems.", *Academy of Management Executive*, 10, pp.7-19.
- GROE G.M., PYLE W., JAMROG JJ. (1996), "Information technology and HR", *Human resource planning*, vol 19, N° 2, pp.56-66.
- HAINES V.H., A. PETIT (1997), « Conditions for successful human resource information systems », *Human Resource Management*, vol 36, n°2, p261-275.
- HARVEY M., PALMER J., SPEIER C. (1998), Implementing intra-organizational learning : a phased model approach supported by intranet technology, *European Management Journal*, vol16, n°3
- HUBER G (1990) A theory of the effects of advanced information technologies on organizational design, intelligence and decision making, *The Academy of Management Review*, n°1 Janvier
- ICHNIOWSKI C., KOCHAN T., LEVINE D., OLSON C. & STRAUSS, G., (1996), « What works at Work : Overview and Assessment », *Industrial Relations*, 35, 3, p.299-333.
- KALIKA M. (2000), « le management est mort, vive le e-management », *Revue Française de Gestion*, n°129, juin, juillet, août, pp.68-74.
- KAYWORTH T., LEIDNER, D. (2000), "The Global Virtual Manager : A Prescription for Success", *European Management Journal*, vol 18, n°2, April, pp.183 –194.
- KING WILLIAM, VIKRAM SETHI, Patterns in the organization of transnational information systems, *Information And Management* (38)4 (2001) pp. 201-215

- LAI V., MAHAPATRA R. (1998), "Evaluation of Intranets in a distributed Environment", *Decision Support Systems*, 23, pp.347-357.
- LEDERER A., MAUPIN D., SENA M., ZHUANG Y (2000), The technology acceptance model and the world Wide Web, *Decision Support System*, 29, 269-282.
- LEPAK D., SNELL S. (1998), "Virtual HR : strategic human resource management in the 21st century", *Human Resource Management Review*, vol 8, n°3, pp.215-234.
- LEWIN K. (1952), Group Decision and social change, in *Reading in Social Psychology*, NEWCOMBE and HARLEY (eds), Henry Holt, New York, pp.459-473.
- LI FENG & HOWARD WILLIAMS (1999), "Interfirm collaboration through interfirm networks", *Information Systems Journal*, vol9, n°2, pp.103-115
- MANSELL-LEWIS E. (1997), Intranet essentials, *Computer Weekly*, 9/10.
- MARCINIAK R., ROWE F. (1997), Systèmes d'information, dynamique et organisation, Paris, Economica.
- MARKUS L., AGRES B. (2000), "What Makes a Virtual Organization Work", *Sloan Management Review*, vol42, n°1, pp.13-26.
- MARTISONS M.G., CHONG P. (1999), "The influence of human factors and specialist involvement on information systems success", *Human relations*, vol52, n°1, pp.123-150.
- MAYERE A. (1999), "Les effets de l'introduction d'outils d'information et de communication mobile dans l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, pp.88 - 99.
- MCNAUGHTON R., QUICKENDEN P., MATEAR S., GRAY B. (1999), "Intranet adoption and interfunctional co-ordination", *Journal of Marketing Management*, 15, pp.387-403.
- MOON J-W, KIM Y-G (2001), Extending the TAM for a World-Wide-Web Context, *Information & Management*, 38, 217-230.
- NEWELL S., SWAN J., GALLIERS R., SCARBROUGH H (1999), The intranet as a knowledge management tool? Creating new electronic fences, *Managing Information Technology Resources in the Next Millenium*, Khosrowpour M. (ed), Idea Group Publishing, Hershey, pp.612-19.
- NICHOLSON N. (1996), « Career system in crisis : change and opportunity in the information age. », *Academy of Management Executive*, 10, pp.40-51.
- NIEDERMAN F. (1999), "Global Information system and HRM : a research agenda", *Journal of global Information Management*, vol7, n°2, pp.33-39
- O'FLAHERTY B., WILLIAMS H. (2000), Intranet adoption in Irish Organisations : a survey analysis, *Systèmes d'Information et Management*, vol5, n°2, 41-58.
- PHELPS R., MOK M. (1999), "Managing the risks of intranet implementation : an empirical study of user satisfaction", *Journal of Information Technology*, n°14, pp.39-52.
- REIX R. (1999), « Les technologies de l'information, facteur de flexibilité? », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp.111-119.
- ROCHE L. et coll. (2000), *Cybergagnant : technologie, cyberspace et développement personnel*, Maxima Laurent du Mesnil.
- SCOTT J.(1998), "Organizational knowledge and the Intranet", *Decision Support Systems*, vol23, n°1, pp.3-17
- SCOTT MORTON MS (1997), *L'entreprise compétitive du futur*, Ed d'Organisation
- SNELL S., PEDIGO P., KRAWIEC (1995), Managing the impact of information technology on human resource management, pp.159-174, in *Handbook of Human Technology on Human Resource Management*, Ferris G., Rosen S., Barnum D., Oxford Blackwell Publishers.
- STANTON J.H., BARNES-FARRELL J.L. (1996), "Effects of electronic performance monitoring on personal control, task satisfaction and task performance", *Journal of Applied Psychology*, 81, pp.738-745.

- STRAUSS S.G., WEISBAND S.P., WILSON J.M. (1998), "Human Resource Management practices in the networked organization : Impacts of Electronic Communication Systems", *Trends in Organizational Behavior*, vol 5, pp.127-154.
- VAN DE VEN A., DRAZIN R. (1985), The concept of fit in contingency theory, *Research in Organizational Behavior*, 7, 333-65.
- VENKATRAMAN N. (1989), The concept of fit in Strategy research: toward verbal and statistical correspondence, *Academy of Management Review*, 14, 3, 423-444.
- VENKATRAMAN N. (1995), Reconfigurations d'entreprises provoquées par les technologies de l'information, dans Scott Morton M. *L'entreprise compétitive au futur*, pp.150-195
- VENKATRAMAN N., HENDERSON J., OLDACH S. (1993), "Continuous strategic alignment : exploiting information technology capabilities for competitive success", *European Management Journal*, vol°11, n2, June, pp.139-149.
- VENKATRAMAN N., HENDERSON JC. (1999), "Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations", *IBM Systems Journal*, 32, 1, pp.4-16.
- VENKATRAMAN N., PRESCOTT J. (1990), Environment-Strategy coalignment: an empirical test of its performance implications, *Strategic Management Journal*, 11, 1-23.
- WARE J., GEBAUER J., HARTMAN A., ROLDAN M. (1998), *Search for Digital Excellence*, McGrawHill, New York
- WRIGHT P.M., MAC MAHAN G.C., (1992), Theoretical perspectives for strategic human resource management, *Journal of Management*, 18, pp. 295-320.
- YOUNDT M.A., SNELL S., DEAN J.W., LEPAK, D.P. (1996), "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance", *Academy of Management Journal*, vol 39, n°4, pp-836-866.
- ZMUD R. (1984), Design alternatives for organizing information systems activities, *MIS Quarterly*, vol8, n°2, pp.79-83.
- ZMUD R., APPLE L. (1992), Measuring information technology infusion, *Production and Innovation Management*, 9, 148-155.