

Étude exploratoire de trois entreprises opérant dans des industries différentes : une approche structurationniste d'implantation d'intranet

Martin SPRAGGON¹

Virginia BODOLICA²

Résumé :

Cette étude exploratoire et comparative de trois entreprises opérant dans des industries différentes examine, à l'aide d'un modèle structurationniste, les changements apparus dans le contexte organisationnel et la communication entre les acteurs à la suite de l'implantation d'intranet. Nos résultats empiriques suggèrent que c'est à partir de l'interrelation de type structurel qui se développe entre les usagers et intranet que la communication entre les acteurs subit des changements dans deux des trois entreprises analysées. Plusieurs variables, telles la stratégie d'implantation choisie, l'industrie de référence, la taille et la structure organisationnelles, sont mobilisées afin d'expliquer l'hétérogénéité des résultats. La nature de la stratégie d'implantation déployée par la direction affecte le degré d'acceptation par les usagers d'intranet qui, à son tour, exerce une influence sur la communication entre les acteurs. C'est dans les deux filiales les plus importantes en termes de nombre d'employés et ayant une structure hiérarchique marquée que les changements sont les plus significatifs. Par contre, dans la filiale de jeux électroniques qui œuvre en milieu technologique et qui valorise l'innovation et la créativité chez ses employés, l'interaction entre les usagers et intranet ne génère pas de bouleversements substantiels dans la communication entre les acteurs.

Mots clés :

Structurationnisme, intranet, acteurs humains, communication

¹ Professeur Département des sciences administratives Université du Québec en Outaouais (UQO) martin.spraggonhernandez@uqo.ca

²Professeure Département des relations industrielles Université du Québec en Outaouais (UQO) virginia.bodolica@hec.ca

Étude exploratoire de trois entreprises opérant dans des industries différentes : une approche structurationniste d'implantation d'intranet

Résumé :

Cette étude exploratoire et comparative de trois entreprises opérant dans des industries différentes examine, à l'aide d'un modèle structurationniste, les changements apparus dans le contexte organisationnel et la communication entre les acteurs à la suite de l'implantation d'intranet. Nos résultats empiriques suggèrent que c'est à partir de l'interrelation de type structurel qui se développe entre les usagers et intranet que la communication entre les acteurs subit des changements dans deux des trois entreprises analysées. Plusieurs variables, telles la stratégie d'implantation choisie, l'industrie de référence, la taille et la structure organisationnelles, sont mobilisées afin d'expliquer l'hétérogénéité des résultats. La nature de la stratégie d'implantation déployée par la direction affecte le degré d'acceptation par les usagers d'intranet qui, à son tour, exerce une influence sur la communication entre les acteurs. C'est dans les deux filiales les plus importantes en termes de nombre d'employés et ayant une structure hiérarchique marquée que les changements sont les plus significatifs. Par contre, dans la filiale de jeux électroniques qui œuvre en milieu technologique et qui valorise l'innovation et la créativité chez ses employés, l'interaction entre les usagers et intranet ne génère pas de bouleversements substantiels dans la communication entre les acteurs.

Mots clés :

Structurationnisme, intranet, acteurs humains, communication

1. INTRODUCTION

Sous les influences conjointes de l'internationalisation des marchés, de la libéralisation de l'économie et du développement exponentiel des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), les enjeux liés à la compétitivité et la viabilité des entreprises mettent en lumière l'importance accrue de l'échange d'informations et du partage des connaissances (Nonaka et Teece, 2001). Parmi une grande variété d'outils technologiques qui ont été développés par les organisations afin de suivre ces tendances et de gérer plus efficacement leurs ressources, intranet est devenu une technologie à caractère stratégique. Il permet de créer un environnement de collaboration et d'intégrer les différentes fonctions de l'entreprise, tout en optimisant l'accessibilité et la diffusion de l'information et du savoir-faire des employés (Hajer, 2002).

La place grandissante que les technologies occupent dans les entreprises est reconnue depuis longtemps par les théories des organisations. Encore depuis l'avènement de l'Internet, les chercheurs ont commencé à se questionner sur la nature de la relation entre la technologie et les organisations (Robey et Sahay, 1996 ; Yates et Benjamin, 1991). Une multitude d'études basées sur des épistémologies différentes ont été réalisées afin de mieux comprendre les liens entre ces deux variables (Orlikowski, 1992 ; Barley 1986 ; Markus et Robey, 1988). Les recherches qui s'appuient sur la perspective structurationniste ont privilégié l'exploration de ces relations dans un contexte organisationnel particulier, comme les hôpitaux (Barley, 1986) et les multinationales de consultation (Orlikowski, 1992), ne permettant pas de généraliser les résultats aux autres industries. De plus, le champ disciplinaire lui-même est confronté à une difficulté conceptuelle importante où la vaste majorité des auteurs n'arrivent pas à s'entendre sur la définition même de la technologie et de ses composantes. En dépit de nombreux apports fournis, les recherches existantes restent incomplètes quant à la nature de la décision stratégique de mise en place d'une catégorie spécifique de technologie, à savoir intranet, et aux changements apparus dans les organisations à la suite de son implantation.

La grande majorité des travaux portant sur intranet se limite à l'analyse de ses différentes applications et fonctionnalités techniques. Présageant qu'il ne s'agit pas d'une technologie uniforme, les auteurs de ses travaux observent que intranet des entreprises résulte de la combinaison de deux ou plusieurs types d'intranet. Kalika et al. (2005) proposent de classer les intranets en trois catégories : les intranets *Corporate* associés à une communication interne et une information des salariés (accès aux bases de données et messagerie) ; les intranets Ressources Humaines (RH) associés à une politique d'automatisation de certains processus de gestion des RH (avec des applications de type *workflow*) ; et les intranets spécialisés associés

aux politiques de partage de pratiques (avec des applications de type *groupware*). Merck et al. (2002) proposent aussi une typologie intéressante : des intranets d'information (bases de données regroupant des documents de support, des procédures ou diverses informations), des intranets de communication (messagerie, boîte à lettre), des intranets de collaboration (*groupware* destinés au partage de connaissances à travers des forums spécifiques et à la gestion de projet), des intranets d'application (automatisation des processus avec des applications du type *workflow* permettant des usages en libre-service). Cependant, ces études vont rarement au-delà des classifications, de sorte que les liens entre les différentes facettes des organisations et un type spécifique d'intranet restent toujours sous-explorés.

Cette étude vise à combler ces besoins dans la littérature en fournissant des réponses aux quatre questions suivantes. Dans chaque entreprise étudiée : (1) *Quelle est la nature de la décision stratégique relative à la mise en place d'intranet ?* (2) *Quels sont les changements apparus dans le contexte organisationnel après l'implantation d'intranet ?* (3) *Quelle est la réalité interne des acteurs humains par rapport à intranet ?* (4) *Quels sont les changements apparus dans la communication entre les acteurs humains suite à l'implantation d'intranet ?* Pour répondre à ces questions, nous avons effectué une étude exploratoire et comparative de trois compagnies opérant dans des industries différentes : les jeux électroniques, les voyages corporatifs et les télécommunications. En nous appuyant sur la typologie de Merck et al. (2005), nous constatons que dans toutes les entreprises étudiées, intranet résulte de la combinaison des intranets d'information, de communication, de collaboration et d'applications.

Nos résultats suggèrent que c'est à partir de l'interrelation de type structurel qui se développe entre les usagers et intranet que la communication entre les acteurs subit des changements dans deux des trois entreprises analysées. Plusieurs variables, telles la stratégie d'implantation choisie, l'industrie de référence, la taille et la structure organisationnelles, sont mobilisées afin d'expliquer l'hétérogénéité des résultats. La nature de la stratégie d'implantation déployée par la direction affecte le degré d'acceptation par les usagers d'intranet qui, à son tour, exerce une influence sur la communication entre les acteurs. C'est dans les deux filiales les plus importantes en termes de nombre d'employés et ayant une structure hiérarchique marquée que les changements sont les plus significatifs. Par contre, dans la filiale de jeux électroniques qui œuvre en milieu technologique et qui valorise l'innovation et la créativité chez ses employés, l'interaction entre les usagers et intranet ne génère pas de bouleversements substantiels dans la communication entre les acteurs.

Cet article est structuré de la manière suivante. D'abord, nous passons en revue les principales théories portant sur la conceptualisation des relations entre la technologie et l'organisation. Puis, nous fournissons des détails sur le cadre conceptuel et la méthodologie utilisés pour mener à bien notre étude exploratoire. Ensuite, à travers une démarche comparative inter-cas et intra-cas, nous procédons à la description et à l'analyse des résultats relatifs à nos quatre questions de recherche. Nous concluons l'article avec une discussion de ses contributions et une mise en perspective de ses trouvailles.

2. CADRE CONCEPTUEL DE L'ÉTUDE

2.1 PRINCIPALES PERSPECTIVES THEORIQUES

Dans la littérature spécialisée, on retrouve trois modèles théoriques portant sur les liens entre la technologie et les organisations, à savoir: le modèle déterministe (fonctionnalisme), celui de l'action sociale (sociologie de l'action) et le modèle structurationniste (ou constructiviste). S'appuyant sur la théorie de la contingence, le premier modèle conçoit la technologie comme étant la cause matérielle déterminante des changements au sein d'une entreprise (Markus et Robey, 1988 ; Barley, 1986 ; Markus, 1983). Dans ce cadre, la nature de la relation entre la technologie et les différentes dimensions de l'organisation (ex. taille, structure, performance, centralisation-décentralisation) est unidirectionnelle (Yates et Benjamin, 1991 ; Osterman, 1991). Cette perspective soutient aussi que toutes les variables impliquées dans le changement technologique, qu'il s'agisse de la technologie, de l'organisation ou de l'individu, sont des variables qui peuvent être mesurées, quantifiées, contrôlées et qui demeurent prévisibles.

Ce modèle permet de mieux comprendre les effets directs de la variable exogène et indépendante, qui est la technologie, sur l'organisation. Cependant, cette conception néglige l'importance de l'influence que les individus exercent sur la technologie. Le fait qu'un utilisateur d'intranet peut toujours accepter ou rejeter cette technologie, ou peut créer des significations positives ou négatives face à la technologie, est une réalité indiscutable qui ne trouve pas sa place à l'intérieur du modèle déterministe. Comme le cadre théorique fourni n'intègre pas l'action des acteurs humains, il reste incomplet pour comprendre l'interaction entre la technologie et l'organisation (Barley, 1996 ; Markus et Robey, 1988).

En revanche, le deuxième modèle conçoit la technologie comme une variable dépendante qui est affectée directement par les actions des usagers (Lea et al., 1995; DeSanctis et Poole, 1994; Orlikowski, 1994). Trois courants différents s'inscrivent dans la perspective de l'action sociale (Orlikowski, 1992). Le premier, *l'interactionnisme social*, s'intéresse à la façon dont la technologie est construite par le biais des interactions sociales et des choix politiques des individus. Il met ainsi de l'avant l'influence qu'exercent les stratégies des preneurs de

décisions et des usagers finaux sur la technologie (Davis et Taylor, 1986). Le deuxième courant, *le constructionisme social*, examine comment les interprétations et les significations que les acteurs se font de la technologie affectent leur interaction avec celle-ci. Enfin, le courant *marxiste* analyse les situations quand la technologie est utilisée afin d'appuyer les intérêts politiques et économiques des acteurs en position de force.

Le modèle de l'action sociale décrit les situations quand les acteurs humains développent leur réalité interne en générant des interprétations qui viennent affecter la technologie - une nouvelle facette qui n'est pas explorée par la perspective déterministe. Toutefois, le cadre d'analyse que fournit ce modèle reste toujours partiel, car il ignore les propriétés institutionnelles des organisations (Scott, 1995), les caractéristiques de l'environnement externe (Porter, 2001) et la relation d'influence mutuelle qui se développe entre les acteurs, la technologie et la structure organisationnelle (Orlikowski, 1992).

Tableau 1. Paradigmes fondamentaux du changement technologique

Paradigmes	Variable : Technologie de l'information (TI)
Déterministe ⇒	Variable indépendante
Action sociale ⇒	Variable dépendante
Structurationniste ⇒	Variable indépendante, dépendante et intervenante

Développé par Barley (1986) et Orlikowski (1992), le modèle structurationniste offre la possibilité d'abolir le dilemme du choix entre une conception subjective (théorie sociale) et objective (théorie déterministe) de la technologie, tout en permettant d'intégrer les deux perspectives précédentes (voir tableau 1). En s'appuyant sur la théorie constructiviste de Giddens (1979), ce modèle met l'accent sur le contexte sociohistorique d'une technologie et sur sa double nature en tant que réalité objective (fonctionnalisme) et construit social (action sociale). La technologie y est perçue comme une variable à la fois indépendante, dépendante et intervenante qui se trouve dans une interaction continue avec l'organisation, incluant le contexte institutionnel et les actions intelligibles des utilisateurs qui médiatisent cette interrelation. Ici, la « structuration » fait référence à un processus social qu'implique une interaction ou causalité dialectique réciproque entre les acteurs humains et les caractéristiques structurelles des organisations. Les actions des individus sont façonnées et contraintes par les structures établies et, simultanément, ces structures sont le résultat des actions préalables des acteurs. Les structures sont constituées par des règles et des ressources que les acteurs utilisent dans leurs interactions et qui véhiculent leurs actions, mais en même temps, ces structures sont réaffirmées par ces mêmes actions. Dans ce cadre, le rôle de la technologie est

celui d'un déclencheur matériel qu'influence les dynamiques sociales et qui crée des changements anticipés et non anticipés dans la structure organisationnelle (Orlikowski, 1992). Plusieurs auteurs reconnaissent les apports de la théorie structurationniste et l'adoptent dans leurs recherches. Tel est le cas des études de DeSanctis et Poole (1994), qui analysent le rôle de la technologie dans le changement organisationnel, et de Fulk et DeSanctis (1995), qui explorent l'interrelation entre les technologies et les différentes dimensions des nouvelles formes organisationnelles (ex. contrôle vertical, coordination horizontale, culture de communication). Quelques années plus tard, DeSanctis et Monge (1999) s'appuient sur les fondements du modèle structurationniste pour étudier le processus de communication électronique dans les organisations virtuelles, tandis que Griffith (1999) reprend ce modèle pour s'attaquer à l'analyse de la création de significations que les usagers se font de la technologie nouvellement implantée dans une organisation.

2.2. VERS UN MODELE STRUCTURATIONNISTE D'INTRANET

Dans notre étude, nous nous sommes servi de la perspective structurationniste afin d'examiner la relation entre intranet et les acteurs humains. Ce choix théorique s'explique de la manière suivante: en fait, ni le modèle déterministe ni celui de l'action sociale ne peuvent être mobilisés dans nos analyses, car ils présentent des limites qui oscillent entre une perspective extrêmement déterministe et une autre volontariste. La théorie structurationniste s'impose, car elle permet de franchir certains dualismes amenés par les perspectives précédentes, de mettre en lumière la relation dialectique entre la technologie et l'organisation et d'élaborer une vision plus large des dynamiques qui sous-tendent l'implantation d'intranet dans les organisations.

Afin d'explorer le phénomène d'implantation d'intranet au sein de trois compagnies différentes, nous nous posons les quatre questions de recherche suivantes. Ces questions sont conceptualisées et représentées dans notre modèle structurationniste d'implantation d'intranet (voir figure 1), qui nous sert de cadre de référence tout au long de cet article.

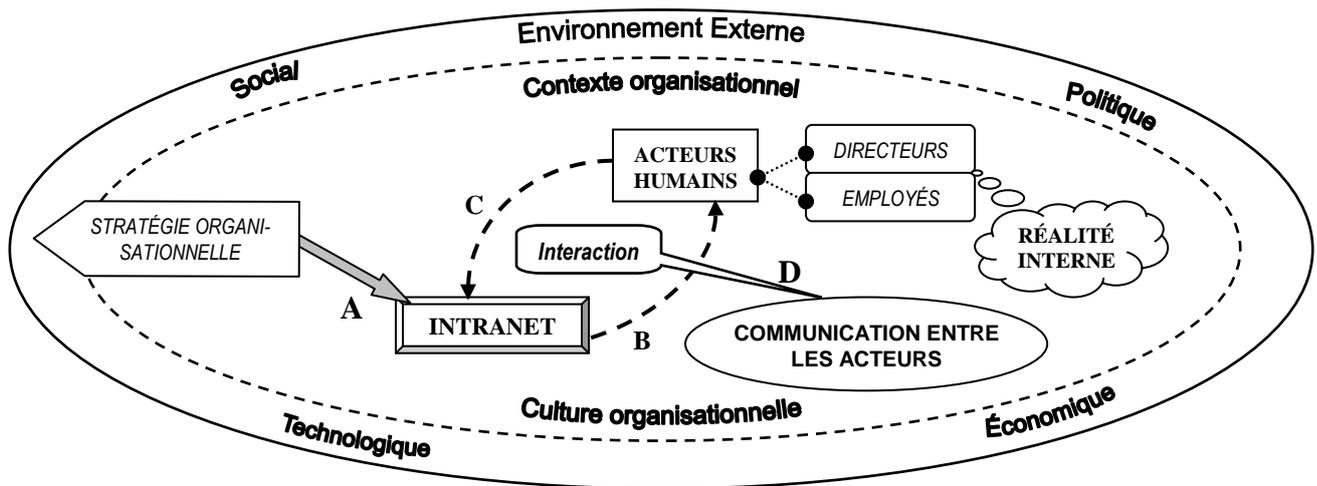
(1) *Quelle est la nature de la décision stratégique de mise en place d'intranet ?* (relation **A**)

À notre avis, la décision d'implantation d'intranet représente le fruit de l'action stratégique conjointe des preneurs de décisions et d'autres acteurs de l'organisation. Comme toute décision stratégique s'inscrit dans un contexte particulier, elle devrait être prise en tenant compte des spécificités de l'environnement externe (ex. social, économique, technologique et politique) et des caractéristiques de l'environnement interne (ex. culture organisationnelle).

(2) *Quels sont les changements apparus dans le contexte organisationnel après l'implantation d'intranet ?* (relation **B**) Nous croyons que l'implantation d'intranet pourrait modifier les différents aspects de la vie organisationnelle, comme les pratiques au travail et les styles de

gestion, ou bien faciliter ou contraindre les actions des individus. Afin de réaliser une étude comparative d'implantation d'intranet au sein de trois entreprises différentes, il s'avère nécessaire de comprendre quel était le fonctionnement des entreprises avant la mise en place d'intranet. C'est à travers une analyse comparative des contextes organisationnels avant et après l'implantation d'intranet que nous pourrions juger de l'ampleur et de l'importance des changements apparus dans les organisations étudiées.

Figure 1. Cadre conceptuel : modèle structurationniste de l'implantation d'intranet



(3) *Quelle est la réalité interne des acteurs humains par rapport à intranet ? (relation C)*
 Pour les fins de cette étude, la réalité interne est définie comme un ensemble de perceptions, de significations, d'attitudes et de motivations que développent les acteurs humains par rapport à intranet (Griffith, 1999). Dans notre modèle structurationniste, intranet est perçu comme étant un objet à la fois matériel et social dont la signification est définie dans le temps par le contexte d'usage et les usagers. En tant qu'artefact, intranet exerce une certaine influence sur l'acteur, et en retour, il existe et se modifie grâce à l'action créative de l'être humain. Intranet est donc considéré comme étant le résultat de l'action humaine (ex. création, utilisation, modification) qui développe des réalités internes pour les individus. L'approche structurationniste accorde une grande importance aux représentations que les acteurs se font de la réalité (Laroche, 1995 ; Hendry, 2000). Nous supposons, toutefois, que ces réalités internes pourraient varier selon la position hiérarchique des gens dans l'organisation. C'est à l'aide d'une étude comparative intra-entreprise des réalités internes des directeurs de service et des employés que nous pourrions confirmer cette hypothèse.

(4) *Quels sont les changements apparus dans la communication entre les acteurs à la suite de l'implantation d'intranet ? (relation D)* Le modèle structurationniste suggère qu'il existe une interrelation continue entre la technologie, l'organisation et les acteurs. Dans notre étude,

intranet est vu comme étant un véhicule de l'activité sociale dans l'organisation, affectant la façon de communiquer des acteurs humains. Nous croyons que c'est à partir de l'interaction de nature structurelle entre intranet et les usagers qu'émergent les transformations dans la communication entre les acteurs humains.

2.3. DEMARCHE METHODOLOGIQUE

2.3.1. Stratégie de recherche. Étant donné que nous voulons explorer, décrire et comprendre le contexte et la dynamique d'une réalité sociale issue de l'implantation d'intranet, nous avons utilisé la méthode d'étude de cas (Creswell, 1998 ; Stake, 1995 ; Eisenhardt, 1989). Cette méthode nous a permis, à la fois, de concevoir intranet comme un construit social, créé et modifié par les acteurs (Berger et Luckman, 1967), et de l'étudier du point de vue des usagers qui agissent et sont impliqués dans leur propre construit social (Hudson et Ozane, 1988).

Dans cette étude exploratoire, nous avons effectué des comparaisons entre les filiales des trois entreprises multinationales européennes opérant dans des industries différentes. Il s'agit de Lambda Inc., Zêta Canada et Kappa Com. Il convient de noter que les noms des entreprises sont fictifs, car les ententes de confidentialité que nous avons signées nous obligent à ne pas divulguer certaines informations privilégiées. Lambda Inc., une des filiales canadiennes de la multinationale des jeux électroniques Lambda Groupe, possède un catalogue de plus de mille titres de jeux vidéo. Ses produits sont développés principalement à l'interne et parfois en collaboration avec des studios de développement externes, alors que la filiale sous-traite pour certains développements spéciaux. Zêta Canada, filiale du Zêta Groupe opérant dans l'industrie de voyages corporatifs, est axée principalement sur la gestion des voyages corporatifs d'affaires au Canada. Ses champs d'activité connexes constituent les services dans les domaines de la santé et des pensions, l'offre de conseils financiers et l'organisation d'événements. Kappa Com. est la filiale européenne de la compagnie multinationale de télécommunication Kappa Groupe, qui est devenue un des leaders mondiaux de l'industrie. Kappa Com. a comme mission d'assurer le développement des compétences et du savoir-faire des employés et de fournir son expertise, ses produits et ses services en matière de formation professionnelle tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du groupe.

2.3.2. Méthodes de recueil des données. Les données ont été recueillies à l'aide des entretiens en profondeur, des observations non participantes et des documents internes. Nous avons effectué dix-huit entretiens au total, à savoir, six entretiens dans chacune des filiales étudiées. Les critères de sélection des personnes interviewées étaient les suivants : a) employés du même service ; b) individus engagés dans le changement technologique ; c) usagers ayant des niveaux hiérarchiques différents (directeurs et employés) ;

d) disponibilité des individus. Deux entrevues avec le même directeur et une entrevue avec quatre employés différents ont été conduites dans chaque filiale. Les entretiens exploratoires d'une durée de deux heures chacun ont été réalisés à l'été et l'automne 2004. Les réponses aux questions ouvertes et semi-structurées que nous avons posées aux usagers ont d'abord été transcrites et ensuite codées en utilisant le logiciel ENVIVO07. L'attribution des codes à des segments de texte des entretiens permet de présenter de façon synthétique les données et de réduire leur complexité, tout en favorisant la comparaison inter-cas (Huberman et Miles, 1991).

Lors de nombreuses visites rendues aux trois filiales, nous avons pu effectuer des observations non participantes du travail des usagers, exercice qui nous a permis d'identifier les éléments clé du processus d'implantation d'intranet. Nous avons aussi analysé les informations disponibles dans les documents internes (ex. rapports des séminaires de formation des usagers, rapports du comité de pilotage et du comité de direction sur la stratégie organisationnelle) et sur le site Internet des compagnies. Ces sources secondaires ont été très utiles pour comprendre le contexte interne avant et après l'implantation d'intranet.

2.3.3. Validité interne des données. Afin d'éviter les biais interprétatifs et de s'assurer de la validité interne des données, nous avons fait appel aux techniques de triangulation et de vérification du rapport de recherche par les personnes interviewées. Plusieurs auteurs s'accordent pour dire que la triangulation permet d'étudier le même phénomène à travers différentes méthodes, sources et points de vue tout en gagnant de la crédibilité et de la validité en matière de recherche (Patton, 2002 ; Lincoln et Guba, 1985). Nous avons effectué les deux types de triangulations suivants : la triangulation des sources de données et la triangulation des perspectives des personnes interviewées (Patton, 2002). *La triangulation des sources de données* permet de faire des comparaisons de mêmes données, mais qui ont été collectées à partir de différentes sources de nature qualitative. Nous avons évalué la consistance des zones de convergence et de divergence issues des données recueillies par le biais des entrevues semi-structurées, des observations non participantes et des documents internes. Quant à la *triangulation des perspectives des personnes interviewées*, il s'agit d'effectuer des comparaisons entre les points de vue de différentes personnes participantes à l'étude relatifs aux diverses facettes du phénomène analysé. En ce qui concerne la deuxième technique de validité, nous avons présenté notre rapport de recherche aux individus interviewés afin d'obtenir leur consentement et nous assurer d'avoir bien saisi leur vision des faits. Tous les acteurs impliqués dans notre étude ont ainsi pu valider les résultats obtenus.

3. RESULTATS DE L'ETUDE EXPLORATOIRE

3.1. NATURE DE DECISION STRATEGIQUE DE MISE EN PLACE D'INTRANET

Pour répondre à la première question de recherche nous avons effectué une analyse comparative des stratégies d'implantation d'intranet dans les filiales étudiées. Trois stratégies d'implantation différentes ont été identifiées à partir des témoignages des directeurs sur l'origine de l'implantation et le degré de participation des employés dans le processus décisionnel de changement technologique. La stratégie de type *bottom-up* a été déployée par Lambda Inc., la stratégie *mixte* ou *négociée* a été utilisée par Zêta Canada, tandis que la stratégie *top-down* s'est fait sentir chez Kappa Com. (voir tableau 2).

Tableau 2. Comparaison de la nature de décision stratégique de mise en place d'intranet

Variabiles	Lambda Inc. Jeux électroniques	Zêta Canada Voyages corporatifs	Kappa Com. Télécommunications
Niveau de participation des employés	Élevé « Les employés eux-mêmes ont demandé et créé le besoin d'intranet : c'est évident, notre travail - c'est la technologie »	Moyen « C'était une suite logique dans notre développement corporatif. La direction a pris la décision finale, mais nous avons aussi parlé avec nos employés et ils ont été plutôt d'accord ».	Faible « La nouvelle mission était claire : zéro papier. Celui qui ne peut pas s'adapter, sait exactement où est la porte ».
Stratégie	Bottom-up	Mixte ou négociée	Top-down
Attitude des directeurs	Proactive (génère du changement)	Adaptative (s'adapte au changement)	Réactive (réagit au changement)
Directeurs de service exposent les raisons d'implantation d'intranet	« Pour être des leaders dans le domaine ». « Afin d'améliorer la gestion des projets à l'interne ». « Pour créer un nouvel environnement de travail et mieux gérer le savoir-faire dans le contexte de la nouvelle économie ».	« Opérant dans ce domaine nous sommes très exposés à tout ce qui est technologie (ex. système de réservation et de réconciliation) ; alors, c'était quelque chose de normal à avoir chez nous ». « Pour être à la mode et pour faire face à la concurrence accrue dans notre industrie, car nos compéiteurs ont aussi procédé à l'implantation d'intranet ».	« On n'avait pas le choix. Il fallait faire face à la concurrence et suivre les changements technologiques que notre environnement impose ». « Tout le monde avait déjà implanté intranet, donc, nous aussi ».

Nos analyses suggèrent que dans les trois compagnies, la décision d'implantation d'intranet a été prise en tenant compte des menaces et des opportunités de l'environnement externe, tandis que dans seulement deux filiales étudiées, on a pris en considération les forces et les faiblesses du contexte interne. Sur le plan de l'environnement externe, les trois filiales ont mentionné l'importance de faire face à la concurrence et de s'adapter aux changements de la nouvelle économie. L'ambition de Lambda Inc. est d'être « un acteur mondial incontournable du loisir interactif numérique en se basant sur les technologies de la nouvelle génération ». L'entreprise a pris la décision de mettre en place intranet afin de « générer du changement qui pourrait créer des conditions de travail plus adaptées à l'environnement de la nouvelle économie » et « améliorer la gestion de projets ». Pour ce qui est de Zêta Canada, à cause des « exigences des marchés, [de] la concurrence accrue dans l'industrie des voyages corporatifs

et [du] développement exponentiel des nouvelles technologies », elle a décidé d'implanter intranet afin d'offrir à ses clients mondiaux la possibilité de faire parvenir leurs demandes de voyages par courriel. « *Certains clients ont installé un système de réservation automatique qui est connecté à notre intranet, ce qui leur permet d'effectuer des recherches et des réservations en ligne en temps réel* ». Ainsi, Zêta Canada offre un système de réservations informatique « libre-service », qui est considéré comme étant « *l'un des plus efficaces et avancés de nos jours dans l'industrie* ». Quant à Kappa Com., étant donné « *sa situation déficitaire depuis plusieurs années* », elle a décidé de mettre en place intranet non seulement pour « *suivre les changements technologiques imposés par la concurrence* », mais aussi afin de réaliser un processus de réaménagement permettant de réduire les coûts.

Sur le plan de l'environnement interne, le degré de prise en considération des besoins organisationnels et le niveau de participation des employés dans le processus décisionnel n'ont pas été les mêmes dans les trois entreprises. Selon le directeur de Lambda Inc., « *ce sont les employés qui ont demandé et qui se sont intéressés au déroulement du processus de mise en place d'intranet* ». Cette attitude proactive des employés envers intranet pourrait s'expliquer par le fait que les usagers sont fortement influencés par l'industrie de la haute technologie dans laquelle ils développent leurs activités au jour le jour. De plus, en « *adoptant des technologies de la nouvelle génération et en cultivant l'innovation et l'engagement des employés, on arrive à concevoir des produits qui facilitent le développement du joueur* ». Il semble donc que les valeurs telles l'innovation, le développement continu de la technologie de pointe et l'engagement des collaborateurs sont propres à la culture organisationnelle de Lambda Inc. Cette filiale, qui compte à son actif « *plus de mille titres de jeux vidéo* », cherche constamment à innover et à créer des nouveaux produits.

Dans le cas de Zêta Canada, même si la décision finale d'implanter intranet a été prise par la haute direction, il y a eu une certaine discussion préalable avec les employés qui ont, dans l'ensemble, reconnu les bienfaits de cette technologie. Par contre, chez Kappa Com. les employés ont eu une très faible participation dans la prise de décision. Cela pourrait être dû au fait que le niveau de hiérarchie dans cette filiale est élevé et que les décisions stratégiques se prennent traditionnellement au sommet hiérarchique. L'implantation d'intranet est qualifiée de « *violente* » par une employée, tandis que le directeur de service avoue qu'elle a été un « *choc pour certains* ». Il semble que le fait d'avoir « *travaillé ainsi pendant plus de 14 ans* » ait causé des résistances parmi les plus anciens face à l'implantation forcée d'intranet. De toute évidence, la culture interne de Kappa Com. ne favorisait pas la nouvelle façon de travailler, empêchant l'assimilation et l'acceptation d'intranet par ses employés. Tel que

démontré par plusieurs auteurs (Pettigrew, 1979 ; Schneider et al., 1996), l'importance de prendre en considération la culture organisationnelle lors de l'introduction du changement au sein d'une organisation est aussi confirmée dans notre étude.

3.2. CHANGEMENTS DANS LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL APRES L'IMPLANTATION

Pour répondre à la deuxième question de recherche, nous avons comparé le contexte organisationnel *avant* et *après* l'implantation d'intranet dans chaque entreprise étudiée. Afin de faciliter les comparaisons inter-cas et de mieux saisir les changements produits, les dix indicateurs suivants ont été analysés : secteur d'activité ; nombre d'employés ; structure et culture organisationnelles ; niveau de hiérarchie ; centralisation de la prise de décisions ; pratiques de travail ; style de gestion ; mode de communication ; aménagement intérieur. Le tableau 3 reproduit les résultats de nos analyses comparatives et fait ressortir les changements apparus dans huit indicateurs étudiés. Ces changements sont discutés ci-dessous.

Tableau 3. Comparaison des contextes organisationnels avant-après l'implantation

Indicateurs	Lambda Inc. Jeux électroniques	Zêta Canada Voyages corporatifs	Kappa Com. Télécommunications
Secteur d'activité	Privé	Privé	Publique
Nombre d'employés	70 employés	900 employés	850 employés
	8 employés	650 employés	700 employés
Structure organisationnelle	Horizontale	Divisionnelle	Pyramidale, bureaucratique
			Base pyramidale, mais avec plusieurs cellules matricielles
Culture organisationnelle	Organique	Mixte	Mécanique
			Mécanique, mais tendance vers la responsabilisation (mixte)
Niveau de hiérarchie	Faible / Moyen	Moyen / Fort	Fort
	Faible	Moyen	Moyen / Fort
Centralisation de la prise de décisions	Faible	Moyenne / forte	Forte
		Moyenne	Moyenne / Forte
Pratiques de travail	Informelles (communauté de pratiques)	Mixte de pratiques formelles et informelles	Formelles (respect de l'organigramme)
			Mixte de pratiques formelles et informelles
Style de gestion	Gestion participative, démocratique	Mixte	Gestion formelle, hiérarchique, bureaucratique
			Gestion hiérarchique, mais tendance vers mixte
Mode de communication	Dynamique, flexible, spontané, circulation rapide de l'information	Mixte, circulation plutôt rapide de l'information	Circulation lente de l'info, blocage d'info entre niveaux hiérarchiques
		Circulation rapide de l'information	Circulation plus rapide de l'information, mais préservation des filtres hiérarchiques
Aménagement intérieur	Loft non séparé, compartiments ouverts	2 étages en forme de loft, compartiments semi-fermés pour les employés	5 étages par disposition et degré hiérarchique, bureaux fermés

Note : Les zones grises mettent en lumière les *changements* apparus *après* l'implantation d'intranet

3.2.1 Nombre d'employés. La diminution du nombre d'employés est le changement le plus marquant apparu dans les trois entreprises. Selon les dires des directeurs, cette coupure d'effectifs est due aux « *problèmes non directement reliés à intranet* » dans le cas de Lambda Inc., tandis qu'elle allait « *de paire avec la stratégie de diminution des coûts* » chez Kappa Com. D'après le directeur de service de Zêta Canada, la réduction du personnel a été causée par « *un gros investissement de capital à ne pas négliger dû à l'implantation d'intranet* ». Dans ce contexte, « *la suite logique était que cet investissement d'envergure soit accompagné de nombreux licenciements [environ 250] afin qu'on puisse le compenser immédiatement avec une diminution importante de la masse salariale* ».

3.2.2. Structure et culture organisationnelles. Kappa Com. est la seule compagnie parmi les trois qui a connu des changements tant dans sa structure que dans sa culture organisationnelles. La structure, qui n'était que pyramidale, a commencé, à la suite de l'implantation, à être constituée des cellules matricielles. Ces cellules ont été créées afin de « *faire de la gestion de projets d'une façon plus efficace* », tout en facilitant le travail en collaboration entre les différents employés impliqués dans le projet. À cet égard, comme dans l'étude de Barley (1986), l'implantation d'intranet a été une occasion pour repenser la structure organisationnelle (ex. nouvelles cellules matricielles), étant donné que les modes de travail traditionnels avaient changés à cause des différentes utilisations que les usagers font d'intranet. À leur tour, ces nouveaux modes de travail ont provoqué des modifications dans la structure organisationnelle. Ces changements réciproques ont exercé une influence sur la culture organisationnelle (le contexte institutionnel auquel fait référence Orlikowski [1992]) de Kappa Com. qui, avec certaines tendances vers la décentralisation et la responsabilisation des employés, a commencé à dépasser son cadre mécanique d'autrefois.

3.2.3. Niveau de hiérarchie. La diminution du niveau de hiérarchie qui s'est fait sentir dans les trois entreprises pourrait s'expliquer de la manière suivante. Premièrement, après la mise en place d'intranet, les structures hiérarchiques formelles des filiales étudiées ont commencé à se dilater, étant donné qu'une redistribution du « pouvoir » était en train de se faire. Ainsi, avant l'implantation, le « pouvoir » était dicté clairement par le statut formel ou la fonction exercée, tandis qu'après l'implantation, il fut plutôt dicté par la compétence et le savoir-faire de la personne, indépendamment de la position occupée dans la hiérarchie organisationnelle. Deuxièmement, avant la mise en place d'intranet, c'était presque impossible pour les employés de s'adresser directement aux rangs hiérarchiques supérieurs. Intranet a toutefois permis à tout membre de l'entreprise d'entrer en contact et de communiquer électroniquement avec un directeur ou le président lui-même.

3.2.4. Centralisation de la prise de décisions. Chez Lambda Inc., même avant l'implantation d'intranet, il existait déjà un processus de prise de décision décentralisé. Cependant, dans le cas de Zêta Canada et Kappa Com., intranet a favorisé la réduction du degré de centralisation, tout comme l'observent Yates et Benjamin (1991). Ce changement est une des conséquences engendrées par les nouvelles formes de communication électroniques, où l'information est disponible virtuellement à tout le monde et en tout temps. Selon le directeur de service de Zêta Canada, « *l'accès immédiat et sans blocages à l'information a favorisé l'efficacité du processus de prise de décisions* ».

3.2.5. Pratiques de travail et style de gestion. La seule filiale qui a vu ses pratiques de travail et son style de gestion transformés à la suite de l'implantation d'intranet est Kappa Com. Les pratiques de travail sont devenues plus souples et informelles, les employés ont commencé à travailler en « *équipes de projets* », créant des nouveaux modes de collaboration entre les membres ayant des compétences différentes. C'est ainsi qu'ont commencé à se créer, de façon spontanée et indépendamment du niveau hiérarchique, les « *communautés de pratiques* » (Brown et Duguid, 1991). Ces *communautés* favorisent le travail collaboratif et le développement des compétences chez les employés. Pour ce qui est du style de gestion, avec la création des comités de pilotage formés des employés et des directeurs, une tournure vers un style plus participatif et moins bureaucratique s'est produite chez Kappa Com.

3.2.6. Modes de communication. Dans le cas de Lambda Inc., intranet n'a pas amené de répercussions significatives sur les modes de communication à l'interne. Par contre, tant chez Zêta Canada que chez Kappa Com., les directeurs observent que les « *modes de communication sont devenus plus souples et rapides, évitant les blocages inutiles d'information et les nombreux jeux de pouvoir qui existaient auparavant* ». Plusieurs études existantes suggèrent que l'introduction des nouvelles technologies exerce une influence sur les modes de communication au sein de l'organisation (Robey et Sahay, 1996; Orlikowski, 1992 ; Yates et Benjamin, 1991; Markus et Robey, 1988).

Cette discussion sur les changements nous permet de conclure que la compagnie la plus affectée par l'implantation d'intranet est Kappa Com. et, dans une moindre mesure, Zêta Canada. Lambda Inc, par contre, n'a connu que peu de transformations et seulement dans deux des dix indicateurs du contexte organisationnel analysés. Il nous semble que certaines caractéristiques spécifiques à l'entreprise, comme la taille et la structure, pourraient être responsables de ces différences. Par exemple, nos analyses comparatives des trois filiales mettent en évidence le fait que c'est dans les entreprises les plus importantes en termes de

nombre d'employés, ayant une structure plutôt hiérarchique et un mode de gestion rigide et bureaucratique, que les effets de la mise en place d'intranet se font sentir davantage.

3.3. REALITE INTERNE DES ACTEURS PAR RAPPORT A INTRANET

Pour répondre à la troisième question de recherche, nous avons comparé les réalités internes des directeurs de service et des employés relatives à intranet. Le tableau 4 permet d'apercevoir de façon synthétique la réalité interne des directeurs de services, tandis que le tableau 5 illustre la réalité interne des employés interviewés. À partir des témoignages des usagers impliqués, deux types de comparaisons ont été effectuées : *inter-cas*, confrontant les points de vue des acteurs du même niveau hiérarchique des trois entreprises différentes, et *intra-cas*, mettant en lumière les ressemblances et les divergences entre la position du directeur de service et celle des employés de la même filiale.

Tableau 4. Réalité interne des directeurs relative à intranet

Lambda Inc. Jeux électroniques	Zêta Canada Voyages corporatifs	Kappa Com. Télécommunications
« L'expérience est très positive. Nous y avons mis tous les protocoles et les architectures de nos créations. On y stocke les banques de données et les archives électroniques ». « Dans le marché du logiciel récréatif tout change très vite. Cela permet de garder un œil sur les lancements de nouvelles consoles dans les autres filiales ». « Chez nous, le personnel a toujours été proactif. La création, c'est le mot d'ordre. Nos employés débordent d'imagination, ils prennent eux-même l'initiative de mettre à jour le site. Plus ça bouge et c'est vivant, plus ça les attire et ils y vont ». « La communication orale ? On en mange ! Quand tu es dans le feu de la création tu as besoin des réactions instantanées des autres. N'oubliez pas, nous sommes tous dans un loft, pas de bureaux, tout est ouvert ! C'est ridicule de faire appel à intranet pour communiquer avec le collègue qui est en face de toi. Le contact humain – c'est impayable ! »	« C'est un outil qui permet d'alléger le travail du service RH qui était surchargé inutilement. Si les employés ont une question concernant les formulaires à remplir en cas d'un congé de maladie, ils vont sur intranet et ils y trouvent toutes les réponses ». « C'est un système auquel tous nos bureaux à travers le monde sont connectés ». « En mettant l'info une fois sur intranet tout le monde peut y avoir accès ». « On s'assure que l'info soit à jour, c'est un site très vivant, le contenu change constamment ». « C'est un moyen de communication rapide qui permet à tout le monde de communiquer ». « Je dis à mes employés : 'utilisez-le et si vous ne réussissez pas, alors venez me voir'. Il y a ceux qu'il faut imposer à l'utiliser et il y a les autres qui vont aller de l'avant et chercher la réponse eux-mêmes ». « Les nouveaux employés sont plus positifs, car ils ne partent pas d'un mauvais pied contrairement à quelqu'un qui est dans l'entreprise depuis disons dix ans et qui a toujours eu l'habitude de travailler de la même façon ». « L'acceptation d'intranet par les employés dépend aussi du directeur qui devrait encourager et stimuler les gens à s'en servir ». « À date, je ne dirais pas que les contacts humains ont diminués, au contraire... Et franchement, je ne pense pas qu'intranet puisse remplacer un jour le contact humain que j'ai toujours maintenu avec mon personnel ».	« C'est la technologie de pointe de nos jours. Il n'y a plus de papier chez nous, tout est digitalisé ». « Avec intranet tout va aller plus vite : l'information, les décisions, les gens, l'organisation ». « ... Tout est là : c'est rapide, concret, efficace ». « Tout le monde va utiliser intranet chez nous... c'est comme ça ! Tu le prends ou tu t'en vas ! » « Tout change, nous aussi... les gens doivent apprendre à travailler avec la technologie. Nous sommes les leaders en Europe, donc l'avance sur la technologie est un impératif incontournable ». « Moi, je m'en sers toujours... c'est ça qu'il nous faut ! » « Les employés... bon..., j'ai l'impression que certains ont de la difficulté... ils ne veulent pas l'utiliser, ne savent pas comment faire... mais pas tout le monde ». « Il faut incorporer la technologie dans notre travail. C'est comme l'Internet, ce n'est pas si compliqué que ça. Il faut s'y mettre, c'est tout ». « Maintenant, les gens qui l'utilisent ont tout sur intranet... Ils n'ont pas besoin de se déplacer pour trouver l'information. Cependant, je ne pense pas que les gens aient changé leurs habitudes sociales ».

En ce qui concerne les directeurs de service, nous remarquons que, globalement, leurs réalités internes par rapport à intranet convergent. Plus spécifiquement, les points en commun qui

ressortent des entretiens sont les suivants : intranet est un système de communication rapide et efficace ; il permet d'améliorer les procédés, de sauver du temps et d'actualiser l'information en temps réel ; il n'est pas une menace pour le contact humain entre les employés ; l'expérience relative à intranet est positive pour l'organisation. Pourtant, même si dans les trois compagnies, il s'agit du même type d'intranet (résultant de la combinaison des intranets d'information, de communication, de collaboration et d'applications), lors de nos entrevues avec les directeurs, nous avons constaté que chaque filiale utilise intranet pour des fins différentes. Le tableau 4.1 permet de visualiser une typologie des utilisations possibles d'intranet, tandis que les témoignages qui s'en suivent illustrent les différences d'usages d'intranet retrouvés au sein des entreprises étudiées.

Tableau 4.1. Réalité interne des directeurs relative aux différentes utilisations d'intranet

Utilisations d'intranet	Lambda Inc. Jeux électroniques	Zêta Canada Voyages corporatifs	Kappa Com. Télécommunications
➤ Partage de l'information	√	√	√
➤ Gestion des connaissances			√
➤ Communication interne		√	√
➤ Navigation	√	√	√
➤ Applications partagées		√	√
➤ Gestion de projets			√
➤ Développement des compétences			√
➤ Support aux ressources humaines		√	√
➤ Contrôle des opérations		√	√
➤ Mémoire de l'organisation	√	√	√

➤ Partage de l'information : « Les concepteurs de jeux sont ceux qui tirent le plus de bénéfices d'intranet. En mettant sur intranet les protocoles et les programmes des jeux déjà lancés, chacun peut y avoir accès en tout temps pour, par exemple, tester la fonctionnalité technique d'un design donné pour la télévision interactive ou pour les jeux offerts dans les avions ». (Directeur, Lambda Inc.)

« Il y a différents types d'informations. Prenons la GRH : le système de RH au Canada n'est pas le même qu'en Europe ou en Amérique Latine. Ce sont des informations qui n'ont pas besoin d'être partagées. Par contre, il y a d'autres informations qui sont pertinentes pour un département en particulier ; donc, elles vont être partagées entre les différents membres du département en question seulement ». (Directeur, Zêta Canada)

➤ Gestion des connaissances : « Intranet nous permet de gérer stratégiquement l'expertise et le savoir-faire de nos employés, pas seulement dans la filiale mais aussi dans le Groupe entier. Nous avons créé une cartographie des compétences au niveau du Kappa Groupe qui nous permet de retrouver, en un click seulement, les ressources clés ayant la compétence donnée pour un projet donné. C'est un partage d'informations mais, en même temps, une coordination complémentaire des savoirs ». (Directeur, Kappa Com.)

➤ Communication interne : « À cause de la taille de notre filiale, intranet n'affecte pas notre façon de communiquer à l'interne. On est huit et la communication se fait comme ça [clique des doigts]. Tout le monde est ou courant de tout, il n'y a pas de secrets... Quand je parle au

téléphone, s'il y a un contrat, tout le monde l'apprend au même moment que moi ». (Directeur, Lambda Inc.)

« Intranet a changé notre façon de communiquer. Maintenant, un click et tes mots sont partis. Pas besoin de prendre un rendez-vous ou passer au bureau de telle ou telle personne pour lui communiquer telle ou telle chose... ». (Directeur, Kappa Com.)

➤ Navigation : « On peut surfer sur intranet et trouver des infos dont on a besoin, c'est très intéressant. Par exemple, on y trouve une section sur la concurrence où on a un benchmarking pas mal complet ». (Directeur, Zêta Canada)

« En Europe, les politiques de RH sont très variées d'un pays à l'autre et souvent complexes. Chez nous, le département de RH a mis sur intranet toutes les politiques de RH applicables à notre filiale. Cela permet à l'employé d'aller chercher l'information dont il a besoin sans avoir recours à l'aide d'un professionnel de RH ». (Directeur, Kappa Com.)

➤ Applications partagées : « Surtout dans le domaine des voyages une compagnie doit avoir un système LAN ou intranet. Il y a plein d'applications communes que nous utilisons comme, par exemple, le système de réservation de billets, le système de réconciliation, le système de facturation, etc. On ne peut pas fonctionner sans avoir ça au sein de notre compagnie ». (Directeur, Zêta Canada)

« Dans le cas où je dois donner une conférence à la filiale de Londres, je peux me réserver un bureau d'ici, voir si la salle de conférence est disponible, ou me réserver tout le nécessaire pour une vidéo conférence ; je peux faire tout ça en ligne... » (Directeur, Kappa Com.)

➤ Gestion de projets : « Généralement, les équipes de projet créent leurs propres sites intranet pour se partager les infos privilégiées... cela leur permet de mieux gérer le travail d'équipe, connaître les ressources disponibles, savoir qui est responsable de quoi, etc. ». (Directeur, Kappa Com.)

➤ Développement des compétences : « Avec notre e-stratégie nous sommes en train de nous améliorer, de changer à l'interne. Avec nos programmes de e-learning [disponibles sur intranet] nous développons les compétences de nos employés. Cela nous coûte beaucoup moins cher que de leur offrir de la formation classique. C'est plus efficace : chacun à son temps, à son rythme et avec ses propres besoins ». (Directeur, Kappa Com.)

➤ Support aux ressources humaines : « Le SIRH [Système Informatisé des Ressources Humaines] chez nous a fait sauver pas mal de temps au département de RH. Avec ce système les employés peuvent faire eux-mêmes leurs demandes de vacances, de remboursement des frais de déplacement, effectuer des mises à jour de leurs données personnelles, etc. ». (Directeur, Zêta Canada)

« Avant, c'était que du papier, des mémos, c'était des cartables et des cartables de procédures relatives aux RH, c'était très 'paper based'. Et puis, après chaque modification il fallait changer de cartable... les vieux... les nouveaux... on ne s'y retrouvait plus et, en plus, on ne s'en servait même pas. Maintenant, s'il y a un changement dans telle ou telle politique on l'annonce sur intranet et les gens peuvent y aller et vérifier tout de suite. Donc, les RH ne perdent pas le temps comme avant à faire acheminer toute cette paperasse aux employés ». (Directeur, Kappa Com.)

➤ Contrôle des opérations : « Nous avons un centre d'appel, alors, tout ce qui est relié à la performance du service à la clientèle téléphonique (ex. la durée de l'appel et le nombre d'appels auxquels on répond dans un laps de temps), nous avons les résultats à toutes les heures. Et ces résultats, on les met automatiquement sur intranet. Donc, quelqu'un qui est intéressé peut aller voir les statistiques de la journée. Même si intranet n'affecte pas la

manière dont on opère au téléphone, il permet d'avoir un bon contrôle de ce qui se passe chez nous ». (Directeur, Zêta Canada)

➤ Mémoire de l'organisation : « *On peut savoir comment on faisait quelque chose auparavant, ou même, de quelle façon quelqu'un a résolu un problème de faisabilité technique dans le passé. Toutes ces informations sont enregistrées dans des archives électroniques, rien ne se perd. C'est comme un livre de recettes de la grand-maman, qui se transmet de génération en génération ».* (Directeur, Lambda Inc.)

« C'est un outil qui laisse des traces écrites facilement retrouvables... ce n'est pas comme un e-mail que je reçois, je lis et j'efface. Par exemple, tous les comptes rendus de nos réunions de service bi-mensuelles restent enregistrés sur intranet. En fait, il y aura une sorte d'historique électronique qui sera constituée et qu'on pourra consulter en cas de besoin. Si un nouvel employé arrive dans l'entreprise et ne sait pas comment on a travaillé il y a un an, il a toute l'info sur intranet... c'est bien... c'est comme une mémoire de l'entreprise qui est localisée ». (Directeur, Kappa Com.)

Comme l'illustre le tableau 4.1, Kappa Com. est la filiale qui utilise le plus de fonctionnalités d'intranet comparativement aux deux autres filiales, suivie de Zêta Canada et Lambda Inc. Les seules utilisations d'intranet qui se retrouvent au sein des trois entreprises se réfèrent au partage de l'information, à la navigation et à la mémoire organisationnelle. Intranet est ainsi utilisé afin de « *lier les cœurs de métiers différents* », de garder des données relatives aux activités de l'entreprise et de faciliter l'accessibilité des employés aux informations dont ils ont besoin. L'utilisation aussi complète d'intranet chez Kappa Com. pourrait être due à ses caractéristiques internes telles la taille, l'industrie et la complexité des opérations. Même si Zêta Canada possède une taille et une complexité comparables à celles de Kappa Com., son secteur d'activité (les voyages corporatifs) connaît des dynamiques différentes ne requérant pas de relever des défis technologiques aussi importants que l'industrie des télécommunications.

Tant Kappa Com. que Lambda Inc. opèrent dans des industries basées sur le savoir. Toutefois, ce n'est que Kappa Com. qui se sert d'intranet pour gérer officiellement ses connaissances et savoir-faire organisationnels. La gestion des connaissances est une pratique formelle et planifiée qui est effectuée conjointement au niveau du Kappa Groupe à l'aide d'intranet. Même si le savoir-faire de Lambda Inc. représente son actif le plus important, la gestion des connaissances au sein de cette compagnie se fait de façon plutôt informelle, spontanée et non planifiée, contrairement à Kappa Com. Cela s'explique par le fait que Lambda Inc. possède une culture et une structure organisationnelles qui favorisent l'échange direct et la création des connaissances *en vivo*, sans avoir recours à intranet. Chaque filiale du Lambda Groupe opère et crée des nouveaux jeux électroniques de façon indépendante, raison pour laquelle intranet n'est pas utilisé aux fins d'une gestion commune des connaissances au niveau du groupe.

Au-delà de la reconnaissance des bienfaits d'intranet, les directeurs de Zêta Canada et de Kappa Com. ont fait référence aux difficultés que certains employés ont eu à s'approprier le nouvel outil technologique mis en place.

« Les nouveaux sont plus positifs, ils l'utilisent dès le premier jour de leur arrivée. Quant aux anciens, ils ne sont pas du tout enchantés. Ils sont habitués à demander et à recevoir des réponses à leurs questions, tandis que maintenant il faut qu'ils aillent chercher les réponses tout seuls. C'est nouveau, c'est du travail supplémentaire pour eux et cela les dérange. Alors, avec ces gens-là, il faut travailler de façon plus serrée qu'avec les autres ». (Zêta Canada)

Dans les deux cas, ces difficultés sont perçues par les directeurs comme étant des réalités normales qui émergent à cause d'une remise en question des façons de faire traditionnelles auxquelles étaient habitués les employés plus anciens. Intranet amène de nouvelles façons de travailler, ce qui demande un effort supplémentaire d'adaptation de leur part. À l'opposé, selon les dires du directeur de Lambda Inc., aucun employé ne semble vivre des problèmes particuliers relatifs à l'utilisation d'intranet. Comme la technologie constitue l'outil de travail de tous les jours, l'implantation d'un nouveau système technologique s'inscrit parfaitement dans la raison d'être de cette compagnie.

Tableau 5. Réalité interne des employés relative à intranet

Lambda Inc. Jeux électroniques	Zêta Canada Voyages corporatifs	Kappa Com. Télécommunications
<p><i>« C'est un outil qui permet de centraliser l'information et d'y avoir accès en tout temps ».</i></p> <p><i>« Au début, tout était très nouveau, très cool, beaucoup à découvrir, un défi à relever. Après, s'il n'y a pas de nouveautés, c'est plat ».</i></p> <p><i>« Cela marche très bien chez nous, rien de trop compliqué ».</i></p> <p><i>« Intranet, c'est un outil pas mal important pour partager de l'info sur les nouveaux jeux conçus et aussi pour créer un historique des conceptions. Si j'ai besoin de retracer de l'info sur telle ou telle platte-forme, je sais où la chercher ».</i></p> <p><i>« Par contre, on n'utilise pas intranet pour communiquer, on préfère se parler en personne. C'est plus efficace ».</i></p> <p><i>« Avec notre petite gang, on est très branché entre nous et on communique en life ».</i></p>	<p><i>« C'est un système technologique qui facilite la communication à l'interne. C'est très utile et nécessaire dans notre travail ».</i></p> <p><i>« Avec intranet j'ai toute l'info, mais il faut aller la chercher... ce n'est pas toujours si facile ».</i></p> <p><i>« Pour moi, c'est très nouveau, mais je suis très ouverte à apprendre même si je suis habituée à travailler autrement ».</i></p> <p><i>« J'apprends toujours des nouvelles choses, j'aime ça. Je suis très motivé, je me sens à l'aise avec les nouvelles technologies, j'aime travailler comme ça ».</i></p> <p><i>« Ça va très bien maintenant... je me suis bien familiarisée avec intranet et je suis meilleure à l'utiliser... c'est toute une question d'habitude, je crois ».</i></p> <p><i>« Je parle avec tout le monde pendant mes pauses, si j'ai besoin de quelque chose, je demande à mes collègues personnellement ».</i></p>	<p><i>« C'est une nouvelle technologie pour nous, très complexe, en plus ». « Nos directeurs disent que c'est très efficace et pratique pour communiquer... moi je n'y trouve que des problèmes... et je ne suis pas le seul ».</i></p> <p><i>« Il n'y a rien de très clair, je ne sais pas vraiment ce que ça vient faire chez nous... ».</i></p> <p><i>« Franchement, j'étais beaucoup mieux avant, c'est très bordélique ».</i></p> <p><i>« C'est une perte de temps... je ne suis plus aussi productive qu'avant, le temps de m'y mettre, d'y entrer, de cliquer, ... je préfère plutôt appeler et demander ».</i></p> <p><i>« Nous ne sommes pas des machines programmables, vous savez, comment dois-je apprendre à utiliser cette chose-là ? »</i></p> <p><i>« Avant, c'était du beau temps. Je prenais note de tout plus facilement... tout était sur papier... du concret, quoi ! »</i></p> <p><i>« Intranet, quoi dire, c'est un cauchemar ! » « Moi personnellement, je parle beaucoup avec mes collègues, tout comme avant. Même si je suis obligée à utiliser cette affaire d'intranet, une rencontre me fait toujours plaisir ».</i></p>

Pour ce qui est des réalités internes des employés par rapport à intranet, les extraits du tableau 5 démontrent qu'elles divergent beaucoup d'une filiale à l'autre. Les employés de Lambda

Inc. ne manifestent aucune réticence quant à l'utilisation d'intranet et ne ressentent aucun changement significatif dans leur façon traditionnelle de communiquer à l'interne. Même si certains employés de Zêta Canada rencontrent des difficultés par rapport à la nouvelle technologie, ils démontrent un grand intérêt et de la motivation pour apprendre de nouvelles façons de faire qui s'offrent à eux grâce à intranet. Quant aux employés de Kappa Com., ils ont beaucoup de mal à s'approprier toutes les fonctionnalités d'intranet, ce qui les amènent à adopter une attitude très contestataire face à ce changement technologique.

Finalement, en comparant les énoncés des tableaux 4 et 5, nous constatons qu'en général, la réalité interne des employés correspond à celle de leurs directeurs respectifs, à l'exception de Kappa Com. Tant les employés que le directeur de Lambda Inc. s'entendent pour dire que les avantages d'intranet, étant donné la taille de la filiale, se réduisent au partage de l'information et à l'archivage des données relatives aux créations. Quant à la communication, « *la mission du concepteur des jeux électroniques implique des échanges directs et permanents avec tous les membres de l'équipe – graphistes, animateurs, développeurs – échanges qui ne seraient pas aussi productifs s'ils étaient faits par intranet* ». Les employés de Zêta Canada interviewés corroborent aussi les dires de leur directeur concernant les avantages d'intranet et les difficultés que sa mise en place a causées aux plus anciens. Enfin, même si tant les employés que le directeur de Kappa Com. ont su reconnaître qu'intranet est une expérience problématique pour certains, leurs perceptions relatives à l'utilité de cette technologie dans leur organisation sont tout à fait différentes. Pour le directeur, intranet est un outil simple qui permet d'accélérer la prise de décisions et la communication à l'interne, tandis que pour les employés – il est « *bordélique* », « *très complexe* », « *une perte de temps* » qui ne leur permet pas d'être aussi performants qu'avant.

Ces analyses comparatives inter-cas et intra-cas nous permettent de suggérer que les différences dans les réalités internes des usagers à travers les entreprises étudiées pourraient être une des conséquences de la nature de la stratégie d'implantation d'intranet déployée par la haute direction dans chaque filiale. Dans le cas où la décision de mise en place d'intranet a été prise conjointement avec les employés (stratégie *bottom-up* chez Lambda Inc. et stratégie *négociée* ou *mixte* chez Zêta Canada), l'expérience a été vécue plus positivement par les acteurs impliqués. Par contre, chez Kappa Com., la motivation principale des dirigeants derrière l'implantation d'intranet était d'être à la hauteur de la concurrence et de suivre la vague de changements dans le marché de référence. La stratégie adoptée était de type *top-down*, ce qui implique que les employés n'ont pas participé à la prise de décision relative au changement technologique. Ce manque de participation des employés a fait en sorte que

l'implantation d'intranet au sein de l'organisation ait été perçue négativement, en provoquant des résistances.

3.4. CHANGEMENTS DANS LA COMMUNICATION ENTRE ACTEURS APRES L'IMPLANTATION

Pour répondre à la quatrième question de recherche, nous avons exploré l'effet de la relation acteurs humains/intranet sur la communication entre les acteurs. Nos analyses révèlent qu'à partir de l'interaction de nature structurelle entre les acteurs humains et intranet, des changements importants sont apparus dans la communication entre les acteurs de Zeta Canada et de Kappa Com. seulement. L'absence de changements dans les façons de communiquer au sein de Lambda Inc. pourrait s'expliquer par les caractéristiques spécifiques à la culture et à la structure organisationnelles. L'échange rapide et personnalisé entre les employés ainsi que des valeurs telles le partage, la collaboration et la complémentarité des compétences ont toujours été valorisées. Étant donné le nombre réduit d'employés, la structure de cette filiale est de nature organique et aplatie, avec un seul niveau hiérarchique. De plus, l'aménagement intérieur en forme de loft, sans division, facilite la spontanéité des communications entre les individus qui se font principalement de façon transversale.

Dans le cas de Zêta Canada et Kappa Com., nous constatons que la relation acteurs humains/intranet a eu des répercussions significatives sur la communication entre les acteurs. Au sein des deux filiales, cette relation a permis d'améliorer la communication interne de type employé/employé et employé/directeur. Encore une fois, ce sont les caractéristiques internes des compagnies en termes de culture et de structure qui seraient responsables de ces changements dans la communication entre les acteurs. Avant l'implantation d'intranet, il s'agissait de filiales ayant une structure pyramidale, très hiérarchisée et bureaucratique, où il y avait une forte centralisation de la prise de décisions. Après la mise en place d'intranet, les échanges électroniques employé/employé et employé/directeur sont devenus plus fréquents et plus efficaces. Certains employés ont même commencé à développer des communications de type virtuel avec d'autres employés qu'ils n'avaient jamais rencontrés auparavant.

À titre de synthèse, le tableau 6 expose la nature des changements survenus dans la communication entre les acteurs après l'implantation d'intranet chez Zêta Canada et Kappa Com. Ces changements se sont manifestés dans six dimensions de la communication telles la quantité, la fréquence, la direction (transversalité), la personnalisation et la nature. D'abord, dans ce contexte de transformations technologiques et sociales, de grands réseaux d'interactions ont commencé à se développer à l'intérieur des deux filiales.

« ...Avec la mise en place d'intranet, j'ai solidifié certaines relations et j'ai commencé à développer de nouveaux contacts avec certains directeurs et employés des autres services. En fait, avant, on

travaillait beaucoup en solo et c'était ok, mais j'avoue qu'intranet nous a permis de nous rapprocher des autres départements et de développer un style de travail plus collaboratif ». (Directeur, Kappa Com.)

Avant l'implantation d'intranet, la communication verticale était limitée au supérieur hiérarchique immédiat. Cela impliquait que les canaux de communication verticaux étaient restreints et délimités par le travail spécifique que chaque employé devait effectuer. À la suite de l'implantation, les communications ont commencé à se diriger plus facilement et de façon plus spontanée vers tous les niveaux hiérarchiques (transversalité). Par exemple, un vice-président peut désormais demander directement à un employé de l'aider à réaliser un travail donné et vice-versa, « *un employé peut glisser un mot à un directeur d'un autre service* » (employé, Zêta Canada). Intranet et ses différentes utilisations ont modifié les modes de travail à l'interne : les communications ont commencé à se faire plus fréquemment, permettant de trouver des solutions aux problèmes communs et de mettre à profit les compétences complémentaires des employés. En d'autres mots, on a assisté à la création spontanée de communautés de pratiques (Brown et Duguid, 1991) dans lesquelles les nouvelles relations sociales deviennent de plus en plus personnalisées.

Tableau 6. Changements dans la communication entre acteurs (Zêta Canada et Kappa Com.)

Dimensions	AVANT l'implantation	APRÈS l'implantation
a) quantité des communications	Interactions plutôt limitées	Grands réseaux d'interactions internes
b) fréquence des communications	Interactions plutôt fréquentes	Interactions très fréquentes
c) direction (transversalité) des communications	Communication verticale avec le supérieur hiérarchique immédiat	Communication transversale avec tous les niveaux hiérarchiques
d) personnalisation de la communication	Interactions relativement Personnalisées	Interactions plus personnalisées
e) nature de la communication	Communication formelle (hiérarchie formelle)	Communication plutôt informelle (hiérarchie par compétences)

Finalement, à partir de l'interaction produite entre les acteurs humains et intranet, la structure hiérarchique formelle des filiales a aussi subi des modifications, affectant la nature des communications entre les employés. Comme le savoir-faire technologique est devenu une compétence clé au sein de Zêta Canada et Kappa Com., il a commencé à y apparaître le concept de « *leader* » ou « *d'expert* » technologique, indifféremment du niveau hiérarchique occupé. Dans ce contexte, la structure organisationnelle se transforme d'une hiérarchie formelle en une *hiérarchie par compétences* relatives aux nouvelles technologies. Cette nouvelle forme de hiérarchie vient modifier la communication entre les acteurs, étant donné que les personnes-ressources possédant des connaissances techniques commencent à socialiser plus souvent avec les employés appartenant aux différents niveaux hiérarchiques.

4. CONCLUSION

Dans cette étude comparative de trois entreprises opérant dans des industries différentes, nous avons exploré, à l'aide d'un modèle structurationniste, les changements apparus dans le contexte organisationnel et dans la communication entre les acteurs à la suite de l'implantation d'intranet. Nos résultats suggèrent que les changements observés seraient associés à plusieurs variables, telles la stratégie d'implantation choisie, l'industrie de référence, la taille et la structure organisationnelles. Sur le plan théorique, notre étude se révèle intéressante pour les trois raisons suivantes. Premièrement, nous avons examiné de plus près les réalités internes que développent les acteurs de différents niveaux hiérarchiques par rapport à intranet – technologie qui reste largement sous-explorée dans la littérature spécialisée. Deuxièmement, la démarche comparative inter-cas nous a permis de mettre en évidence les ressemblances et les divergences entre les expériences de mise en place d'intranet vécues au sein des filiales étudiées. Troisièmement, nous validons l'applicabilité de la théorie structurationniste pour explorer la complexité des dynamiques émergentes lors de l'implantation d'intranet dans le contexte de trois industries différentes. Sur le plan pratique, les résultats de notre recherche suggèrent aux preneurs de décisions de ne pas sous-estimer l'importance des caractéristiques du contexte organisationnel dans la réussite d'un projet d'implantation d'intranet.

En dépit de ces contributions, il convient cependant de remettre en perspective les résultats empiriques de notre étude. Par exemple, nous montrons que l'introduction d'intranet a induit différents changements dans les contextes organisationnels des trois entreprises étudiées. Lorsque nous constatons dans nos données que Lambda Inc. passe de 70 employés à huit ou que Kappa Com. passe d'une structure bureaucratique à une structure plutôt matricielle, il se peut qu'intranet ne soit pas uniquement la cause de ces changements. D'ailleurs, beaucoup d'auteurs se sont déjà penchés sur la question. Kalika et al. (2005) observent que dans leur échantillon de 100 compagnies européennes, 17,6 % réorganisent leur entreprise lorsqu'elles implantent un système intranet. Ils notent que ce résultat est cohérent avec d'autres analyses effectuées en Amérique du nord, qui montrent que la mise en place d'intranet dans les entreprises est couplée avec une réorganisation des processus. Il s'avère donc important d'explorer cette question plus en profondeur dans les recherches ultérieures.

RÉFÉRENCES

Barley, S. (1986), Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observation of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments, *Administrative Science Quarterly*, 31, 78-108.

- Barley, S. (1990), The Alignment of Technology and Structure through Roles and Networks, *Administrative Science Quarterly*, 35, 61-103.
- Berger, P.L. et T. Luckman (1967), *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Garden City: Doubleday.
- Brown, J.S. et P. Duguid (1991), Organizational Learning and Communities of Practice: Towards an Unified View of Working, Learning and Innovation, *Organization Science*, 2:1, 40-57.
- Creswell, J.W. (1998), *Qualitative Inquiry and Research Design*, Thousand Oaks: Sage.
- Davis, L.E. et J.C. Taylor (1986), Technology, Organization and Job Structure, dans R. Dubin (Éds.), *Handbook of Work, Organization and Society*, Chicago: Rand McNally handbook series.
- DeSanctis, G., et P. Monge (1999), Communication Processes for Virtual Organisations, *Organisation Science*, 10:6, 693-703.
- DeSanctis, G. et M.S. Poole (1994), Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory, *Organization Science*, 5:2, 121-147.
- Eisenhardt, K.M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14:4, 532-550.
- Fulk, J. et G. DeSanctis (1995), Electronic Communication and Changing Organizational Forms, *Organization Science*, 6, 337-349.
- Giddens, A. (1979), *Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*, Berkley: University of California Press.
- Griffith, T.L. (1999), Technology Features as Triggers for Sensemaking, *Academy of Management Review*, 24: 472-488.
- Hajer, K. (2002), Interactions entre acteurs et la conduite de projet d'implantation des SI, dans Kalika, M. et al. (Éds.), *E-GRH : révolution ou évolution ?* Paris: Collection Entreprises et Carrières, Éditions Liaisons, Chap. 10, 249-276.
- Hendry, J. (2000), Strategic Decision Making, Discourse, and Strategy as Social Practice, *The Journal of Management Studies*, 37:7, 955-977.
- Huberman, A.M. et M.B. Miles (1991), *Analyse de données qualitatives*, Bruxelles: De Boeck Université.
- Hudson, L. et J.L. Ozane (1988), Alternatives Ways of Seeking Knowledge in Consumer Research, *Journal of Consumer Research*, 14, 508-521.
- Kalika, M., V. Guilloux, F. Laval et M. Matmati (2005), *Du e-management à la e-RH - enjeux et perspectives*, Paris : Éditions Vuibert.
- Laroche, H. (1995), From Decision to Action in Organizations: Decision-Marking as a Social Representation, *Organization Science*, 6:1, 62-75.

- Lea, M., T. O'Shea et P. Fung (1995), Constructing the Networked Organization: Content and Context in the Development of Electronic Communications, *Organization Science*, 6:4, 462-478.
- Lincoln, Y.S. et E.G. Guba (1985), *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hills: Sage Publications.
- Markus, M.L. (1983), Power, Politics and MIS Implementation, *Communication of the ACM*, 26, 430-444.
- Markus, M.L. et D. Robey (1988), Information Technology and Organizational Change, *Management Science*, 34:5, 583-598.
- Merck, B., M. Fabre, M.A. Proust, F. Ridet et M. Romanet (2002), *Équipes RH, acteurs de la stratégie : l'e-RH : mode ou révolution ?* Paris : Éditions d'Organisation.
- Nonaka, I. et D. Teece (2001), *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization*, London: Sage Publications.
- Orlikowski, W.J. (1992), The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations, *Organization Science*, 3:3, 398-427.
- Orlikowski, W.J. (1996), Improvising Organizational Transformation over Time: A Situated Change Perspective, *Information Systems Research*, 7:1, 63-93.
- Osterman, P. (1991), *The Impact of IT on Jobs and Skills. The Corporation of the 1990s*, New York: Oxford University Press.
- Patton, M.Q. (2002), *Qualitative Research and Evaluation Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pettigrew, A. (1979), On Studying Organizational Culture, *Administrative Science Quarterly*, 24:4, 570-591.
- Porter, M. (2001), Strategy and the Internet, *Harvard Business Review*, March.
- Robey, D. et S. Sahay (1996), Transforming Work through Information Technology: A Comparative Case Study of Geographic Information Systems in Country Government, *Information Systems Research*, 7:1, 93-111.
- Schneider, B., A.P. Brief et R.A. Guzzo (1996), Creating a Climate and Culture for Sustainable Organisational Change, *Organisational Dynamics*, 5, 7-19.
- Scott, W.R. (1995), *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Stake, R. (1995), *The Art of the Case Study Research*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yates, J. et R. Benjamin (1991), *The Past and Present as a Window on the Future. The Corporation of the 1990s*, New York: Oxford University Press.