

□ Résumé

Les intranets sont aujourd'hui à la fois incontournables et peu connus. Cette communication, qui s'inscrit dans la perspective non déterministe, processuelle et multi-niveau de la conception de l'émergence des relations entre TIC et organisations, présente les premiers résultats de 12 études de cas d'entreprises ayant mis en place des intranets.

Les analyses réalisées montrent que l'implantation et la structuration des intranets se caractérisent par la possibilité d'articuler des développements spécifiques autour de tendances communes qui donnent lieu, selon les cas, à des évolutions progressives ou radicales et s'appuient sur des apprentissages locaux et globaux. La diversité substantielle des configurations observées indique que la caractérisation organisationnelle des intranets ne se réduit pas à leur simple définition technologique.

En fait, l'étude des intranets nécessite la mise en évidence de multiples processus de structuration, davantage liés aux représentations de la technologie qu'à la technologie elle-même. C'est dans cette perspective élargie que les occasions d'organisation des intranets peuvent être comprises et la nouvelle cohérence de l'organisation envisagée, par le dépassement de trois tensions majeures : le local / le central, l'action / la communication, l'intentionnel / l'émergent.

Mots clefs :

Intranets, études de cas, processus, structuration.

□ Abstract

Intranets are paradoxically both inescapable and still little known. Following the non deterministic, processual and multi-leveled emergent perspective on the relationships between ICT and organization, this paper presents the first results of 12 case studies of French firms that have implemented intranets.

Analyses have shown that the implementation and evolution of intranets correspond to a succession of shared and specific tendencies, to gradual and radical evolutions and to local and general learning processes. This diversity suggests that intranets should not be reduced to mere technology. Their traditional definition of internet standards used in the internal firm network is therefore inadequate. The study of intranets requires to take into account numerous structuration processes which are more linked to the representations of the technology than to the technology itself.

This broadened perspective helps to understand the intranets' occasions for organizing as well as a new organizational coherence, thanks to the surpassing of three major tensions : local / central levels, action / communication, deliberate / emergent changes.

Key-words:

Intranets, case studies, processes, structuration.

Intranets et entreprises : technologie, apprentissage et organisation de la cohérence

Intranets and firms : technology, learning and organization of the coherence

Emmanuelle VAAST

Doctorante

CRG, Ecole Polytechnique
1 rue Descartes 75 005 Paris

06 09 41 82 14

vaast@poly.polytechnique.fr

Pierre-Jean BENGHOZI

Directeur de recherche au CNRS

CRG, Ecole Polytechnique
1 rue Descartes 75 005 Paris

01 55 55 84 47

pierre-jean.benghozi@polytechnique.fr

Introduction

Les intranets font aujourd'hui l'objet d'un fort engouement. Celui-ci se caractérise de façon contrastée : affirmation de leur rôle déterminant pour assurer la mise en cohérence de l'organisation et la diffusion des informations et des compétences, mais aussi multiplication d'initiatives locales stimulées par une apparente facilité d'accès, méconnaissance des applications effectivement développées et de leurs conséquences. Cette communication¹ a pour objet de présenter les premiers résultats d'une recherche comparative menée sur douze études de cas afin d'analyser la façon dont les organisations se saisissent des intranets.

Le paradoxe entre des effets présentés comme potentiellement très forts et des réalités moins glorieuses est une caractéristique partagée des innovations techniques et organisationnelles, mais a été jusqu'à présent peu souligné dans le cas des intranets. L'effet de mode génère un bouillonnement de travaux de consultants et d'articles managériaux, tandis que leur caractère récent ne permet de disposer que d'un faible nombre de recherches académiques. La littérature existante sur les intranets, essentiellement anglo-saxonne, est ainsi relativement décevante. Sauf exceptions particulièrement originales et rigoureuses (Kim 1998), les articles publiés jusqu'à présent sont fondés sur deux types de confrontation empirique. D'une part, les études retracent les applications d'intranet dans des entreprises particulières, plus souvent sur le mode de l'illustration que de la monographie rigoureuse (Lovatt, 1997). D'autre part, des enquêtes extensives sont menées auprès d'entreprises (Wilder, 1999), mais souvent de façon peu précise et sans grand effort de systématisation des données d'observation. Ces articles s'interrogent peu sur la nature, le cadre organisationnel et les effets possibles de l'introduction d'un intranet. Les intranets sont censés améliorer la gestion des projets (Mead, 1997). Ils sont également fréquemment présentés comme le fondement de l'architecture des « organisations virtuelles » (Venkatraman, 1998). Ils amélioreraient la gestion et le partage des connaissances, nécessaires aux « organisations apprenantes » (Harvey et al., 1997). L'insuffisante prise de recul de la littérature actuelle sur les intranets rend nécessaire une exploration plus approfondie de leurs introductions et évolutions dans les entreprises.

De façon générale, les intranets représentent l'application des technologies internet dans l'entreprise (Hills, 1997). Technologie générique, l'intranet peut comporter plusieurs composants élémentaires (outil de messagerie, groupware, base de données...) et remplir différentes fonctionnalités. La profusion des outils techniques,

projets et réalisations regroupés derrière le terme d'intranet cache une grande difficulté à en saisir la réalité. Selon les entreprises, l'intranet est présenté comme un système qui intègre l'ensemble des applications existantes, comme un mode original et spécifique de gestion des informations ou, a minima, comme un simple réseau interne fondé sur les standards du web. Un tel caractère combinatoire et contingent n'est pas nouveau (Child, 1984, Akrich, Callon et Latour, 1988). Le cas des intranets est cependant particulier dans la mesure où la diversité ne relève pas simplement de la complexité de l'objet technique mais d'une caractérisation essentiellement managériale : il s'agit d'un principe de structuration technique plus que d'une application. L'intranet apparaît moins comme une technologie déterminée que comme un ensemble de processus et d'outils greffés sur les infrastructures préexistantes de technologies de l'information et de la communication, qui prennent place à différents niveaux de l'entreprise, naissent d'interactions entre des aspects techniques et organisationnels et concernent toutes les dimensions de l'entreprise.

De ce point de vue, les intranets semblent constituer un idéal-type de la façon dont les technologies de l'information se déploient et se structurent dans les organisations (Barley, 1986, Orlikowski et Robey, 1991, Ciborra, 1996). Toutefois, nos observations indiquent que le caractère évolutionniste de leur déploiement s'accompagne aussi de la présence de plusieurs invariants clairement identifiés (mise en place initiale, utilisation de l'intranet pour la gestion des informations). Ces invariants ne peuvent s'interpréter dans une perspective de contingence structurelle (Woodward, 1965, Rowe et Struck, 1995) liée aux caractéristiques intrinsèques des applications et des contraintes qu'elles imposent, car la diversité des configurations constatées dans les intranets montre qu'ils ne correspondent pas à une technologie clairement identifiée.

Notre hypothèse est qu'en raison des capacités de combinaison et de la grande souplesse des outils en jeu, ces invariants sont liés aux représentations auxquelles donne lieu la technologie plus qu'à la technologie elle-même. La dynamique observée s'interprète dans une perspective structurationniste des évolutions technologiques de l'organisation (Poole et DeSanctis, 1994), alors même les composantes des intranets ne permettent pas d'en parler comme d'une technologie spécifique mais semblent plutôt relever de principes généraux de structuration technique. Ce sont donc de multiples processus de structuration, généraux et spécifiques, technologiques et organisationnels, ainsi que les représentations qui leur sont associées qui engagent la firme vers une nouvelle cohérence par l'intranet.

¹ Cette communication correspond aux premiers résultats d'une recherche débutée en septembre 1999 par un des auteurs de cette communication, dans le cadre d'un travail de thèse.

1. Cadre conceptuel et éléments de méthode

Comme le souligne Reix (1990), le débat sur les effets organisationnels des technologies de l'information est loin d'être nouveau. Il a donné lieu à des approches très diverses que Markus et Robey (1988) ont synthétisé en distinguant plusieurs types de structure causale : *l'impératif technologique* (la technologie, facteur exogène, est à la base de forces externes conduisant les changements, e.g. : Leavitt et Whisler, 1958), *l'impératif organisationnel* (les TIC apparaissent comme des variables dépendantes des impératifs organisationnels et des besoins de traitement d'information de l'organisation, e.g. théorie de la richesse des media de Daft et Lengel, 1986), *l'émergence* (l'utilisation et les impacts des TIC émergent d'interactions entre organisation et technologie de façon non totalement prédictibles, e.g. théorie de la structuration : Orlikowski et Robey, 1991).

Notre recherche s'inscrit plus précisément dans le cadre conceptuel de « l'émergence » selon lequel la technologie est à la fois structurée (elle est un produit social de l'action humaine subjective dans des contextes particuliers) et structurante (elle constitue un ensemble de règles objectives et de ressources prédéfinies et contribue donc à la transformation des contextes). Cette approche permet de rendre compte d'effets contradictoires des TIC dans les organisations (Robey et Boudreau, 1999). Les TIC ont un effet « compensateur » (Benghozi, 1999). Selon les cas, elles peuvent ainsi être utilisées pour décentraliser ou pour recentraliser des organisations. Elles peuvent également accroître le contrôle dans une organisation (Beniger, 1986), alors que les discours dominants les présentent comme des instruments d'*empowerment*. Le courant de l'émergence éclaire ces effets contradictoires en considérant que les TIC sont des éléments de processus sociaux indéterminés a priori pour les organisations. L'indétermination ex ante ne signifie pas que les conséquences organisationnelles des TIC sont totalement incompréhensibles et imprévisibles. Cette position théorique a des conséquences en termes de méthode. Pour comprendre les multiples processus et leurs incidences, il est nécessaire de les situer dans leur contexte organisationnel et de les envisager dans la durée. Les recherches correspondantes privilégient donc plutôt les études longitudinales mobilisant plusieurs niveaux d'analyse (Girin, 1990, Plane, 2000). C'est dans cette perspective que nous nous sommes inscrits, selon les principes suivants : s'appuyer sur des études longitudinales pour prendre du recul par rapport à des changements fréquents et très médiatisés, privilégier l'observation et les analyses empiriques, au plus près des pratiques professionnelles, pour échapper aux discours prospectifs et effets d'annonces, entrer dans la caractérisation des dispositifs techniques, supports des ajustements et des évolutions.

Dans ce cadre, nous avons privilégié une étude comparative à partir de l'étude de douze cas d'entreprises², une méthodologie particulièrement adaptée pour conduire des recherches empiriques d'un point de vue interprétatif (Klein et Myers, 1999), sur des phénomènes en émergence. Le nombre restreint d'entreprises ne constitue pas un échantillon représentatif au sens statistique du terme, mais plutôt *analytiquement* représentatif et généralisable (Yin, 1989). Il a été construit pour être fidèle à la diversité des situations rencontrées actuellement en matière de taille, de secteur, d'expérience d'adoption, de configuration d'intranet. Les critères qui ont servi de base à la constitution de l'échantillon ont été élaborés par un travail documentaire préalable et par la confrontation régulière avec des professionnels. Ce sont : des entreprises ayant mis en place depuis longtemps des intranets et des adopteurs plus récents, encore en phase de mise en place ; des industries lourdes, des entreprises manufacturières, de haute technologie, de service ; des entreprises monosites et de taille moyenne, des entreprises multi-établissements, des entreprises multinationales éclatées.

Voir tableau 1, en annexe : Les cas étudiés.

La collecte des données a eu lieu de décembre 1999 à mai 2000. Les études de cas ont consisté à observer et caractériser la nature des intranets mis en place dans les entreprises, à reconstituer la stratégie et l'historique de leur déploiement, à rendre compte des différents types de représentations, utilisations et pratiques auxquelles ils donnent lieu. L'adoption de différents niveaux d'analyse s'est effectuée par des entretiens avec des personnes de multiples niveaux de l'entreprise (directions de l'entreprise, responsables de l'intranet ou de certaines rubriques, utilisateurs variés...). Ces données qualitatives ont été confrontées à des données plus quantitatives concernant en particulier l'évolution des pages disponibles et les consultations de l'intranet. La dimension dynamique des études de cas a été assurée par la reconstruction rétrospective de l'évolution de l'intranet depuis son idée originelle.

Voir tableau 2, en annexe : synthèse des données collectées.

2. Résultats des études de cas

L'analyse des intranets, de leurs mises en place et évolutions ultérieures, a montré l'impossibilité de les

² Ce choix a permis également de disposer d'un dispositif comparatif commun avec une recherche analogue menée aux USA par F. Bar (Stanford). Il constitue en outre, la première phase d'un travail qui se poursuit avec une investigation approfondie, dans la durée, sur trois cas d'entreprise : deux grandes entreprises d'assurance et une très grande entreprise de logistique.

considérer comme des objets techniques aux caractéristiques spécifiques et stables, répondant à des objectifs organisationnels et économiques précis. Le **tableau 3** (annexe) présente les principaux contenus des intranets, tandis que le **tableau 4** (annexe) expose certaines évolutions contrastées de ces intranets dans les différents cas.

L'introduction des intranets correspond davantage à la combinaison de différents processus et applications techniques qu'à la simple implantation d'une nouvelle technologie. La mise en place des intranets répond à l'affirmation de principes d'action et de visions stratégiques de l'outil par la mobilisation d'outils techniques spécifiques et l'action de directions et équipes projet. Les intranets ne peuvent donc être appréhendés comme de purs composants techniques, comme c'est le cas pour d'autres applications informatiques (Benghozi et Cohendet, 1998). La composante technique ne doit cependant pas être sous-évaluée : elle rend possible des développements particuliers, et des difficultés récurrentes d'ergonomie et de mise en œuvre ont été observées. L'articulation entre variables techniques et conditions organisationnelles s'opère en fait, dans le cas des intranets, essentiellement autour de trois processus clés : les tendances partagées de la mise en place de l'intranet (2. 1), les développements spécifiques dans sa construction progressive et les apprentissages auxquels il peut donner lieu (2. 2), les évolutions de rupture qui le mènent sur une autre trajectoire d'évolution et lui assignent une nouvelle interprétation (2. 3).

2.1. Les tendances partagées de la mise en place des intranets.

La mise en place et l'évolution d'un intranet résultent d'une succession de tendances partagées et de moments spécifiques. Les premières mises en place se sont opérées à partir de 1995, de façon générale et assez similaire (intranets essentiellement utilisés comme instruments sophistiqués de gestion des informations), sous l'effet de différents facteurs. Elles se sont effectuées ensuite dans les contextes particuliers à chaque entreprise.

Dans la quasi-totalité des entreprises de l'échantillon, les réflexions liées à l'intranet ont débuté aux alentours de 1995-96. Cette période marque les débuts massifs de l'intranet dans les entreprises françaises. Pourtant, ce tournant de 1995 ne s'explique pas par l'apparition soudaine d'une technologie. Les TIC évoluent en effet continûment³ et l'analyse de l'offre technologique montre que 1995-96 n'a pas particulièrement correspondu à une

inflexion majeure. A cette époque, la technologie était utilisée aux Etats Unis et déjà disponible en France, comme le montre le cas A. Pourtant, en 1995-96, l'intranet jusqu'alors méconnu devient subitement « incontournable ». Cette apparition, soudaine et massive, de l'intranet dans les préoccupations des entreprises correspond à un phénomène déjà souligné pour d'autres technologies de l'information, de mimétisme et d'émergence d'une « vogue » par convergence de discours de différents acteurs, d'investissements et de réalisations concrètes. Ces processus institutionnels, intra et inter-secteurs, sont alimentés par les sociétés de conseil, les prestataires informatiques, ainsi que par les investissements et réalisations des entreprises institutionnelles (Midler, 1994, Abrahamson, 1996). D'après Swanson et Ramiller (1997), les processus de diffusion des TIC passent par des pressions normatives institutionnelles, qui contribuent à la création d'une image collective de la nouvelle technologie, d'une "vision organisante". Dans le cas de l'intranet, la vision organisante s'est formée à partir de 1995. Elle ne correspond ni à des mises en place précises ni à des applications très spécifiques. Elle s'exprime plutôt en termes assez généraux autour de formules mobilisatrices ("l'avenir du système d'information passe par la création d'une plate forme d'intégration des applications et des services" par exemple) qui peuvent s'appliquer à des situations très différentes et ouvrent la voie à des mises en place et évolutions très distinctes. Les intranets, dans leur acception minimale de standards de l'internet adaptés au réseau interne de l'entreprise, sont au départ largement indéterminés. Cet effet, qui se retrouve a priori dans la plupart des technologies, est accru dans le cas des intranets du fait de la grande surface de leur déploiement et du caractère hétérogène de leurs composants qui relèvent autant d'outils d'informations que d'applications de groupware, de messagerie, de sites de communication multimédia et d'applications informatiques préexistantes. Les intranets ont pu ainsi se développer sur la base d'une vision organisante largement propagée, et ont fait l'objet, en raison de leur « flexibilité interprétative » (Weick, 1990) d'adaptations particulières dans leur mise en œuvre concrète.

A priori, cette flexibilité interprétative devrait rendre particulièrement structurants les choix stratégiques et organisationnels initiaux liés aux intranets et conduire à trouver une grande différenciation et spécificité des points d'entrée de chaque entreprise. Or les résultats obtenus montrent le contraire : la plupart des entreprises s'engagent dans des intranets du même type, aux contenus initiaux proches (présentation d'informations officielles sur l'entreprise, de ses activités, de ses localisations, etc.). Lors de leur mise en place, les intranets semblent moins dépendants d'éléments contingents que de caractéristiques générales.

D'autres données accentuent cette universalité apparente des points d'entrée dans la technologie. Dans les cas étudiés, il n'y a pas de corrélation entre la date de

³ Quelques exemples d'évolutions récentes : développement de bases de données dynamiques, mise en place d'agents intelligents, « portails » d'entreprises qui permettent à la fois la mise en relation de l'ensemble des intranets de l'entreprise et la personnalisation de ce que chaque employé, individuellement, peut consulter.

lancement de l'intranet et la richesse initiale de ses contenus (entendue au sens de diversité et quantité d'applications et d'informations). Au contraire, nos observations indiquent plutôt la prépondérance de l'apprentissage interne sur une richesse des contenus qui pourrait être importée de l'externe. Il existe en effet une forte corrélation entre le moment du lancement de l'intranet et la richesse de ses contenus au moment de la collecte des données. La diversité des contenus des intranets dépend principalement de leur ancienneté dans l'organisation et non du caractère récent de la technologie adoptée.

2.2 Des développements et processus d'apprentissage spécifiques.

Outre ces tendances partagées, les intranets connaissent également des développements spécifiques aux entreprises dans lesquelles ils sont implantés. Ces spécificités sont sensibles dans les origines organisationnelles du projet intranet ainsi que dans leur construction et sophistication progressive. Elles sont également fortement liées à des processus d'apprentissage organisationnel.

Voir le tableau 5, en annexe : Mise en place des intranets

La flexibilité interprétative trouve d'abord sa marque dans la variété des directions à l'origine des intranets (le plus souvent, la direction générale, celle de l'informatique, ou de la communication, cf. tableau 3). En fonction de cette origine, l'orientation première donnée à l'intranet diffère. Lorsque la direction générale initie le projet – essentiellement pour les petites entreprises de l'échantillon – celui-ci a directement une forte valeur stratégique et est présenté comme crucial pour l'avenir de l'entreprise, son fonctionnement interne ou sa position vis à vis de la concurrence et des partenaires. Quand le projet est porté au départ par la direction de la communication, la part de communication institutionnelle est plus marquée. Quand la direction informatique est à l'origine du projet intranet, par contre, il est conçu pour tirer le maximum de profit des potentialités nouvelles de la technologie.

En fait, les observations précédentes, qui ont souligné l'« universalité » des premiers contenus de l'intranet, donnent aux équipes projet un rôle particulier. Celui-ci tient moins à leur capacité de définir une configuration initiale qu'à celui de rendre visible et légitime l'application, d'accompagner une évolution et de favoriser les apprentissages. Ainsi, dans l'échantillon des entreprises, deux cas très différents ont bénéficié d'une équipe projet particulièrement influente pour l'évolution ultérieure de l'intranet. Pour la PME B, l'équipe projet, dirigée par le directeur général, a donné une grande légitimité à l'intranet, présenté comme instrument de

modernisation de l'entreprise dans son ensemble et l'a ensuite fait évoluer vers une grande sophistication des outils techniques mis en place. Au contraire, pour le cas A, un grand groupe, l'influence de l'équipe projet, beaucoup plus informelle, a mis plus d'un an à se faire sentir et à susciter des évolutions locales de l'intranet. Ce caractère informel a par contre favorisé des appropriations originales par l'image de liberté et de flexibilité portée par l'outil dans un fonctionnement de groupe plutôt rigide.

La flexibilité interprétative et les spécificités sont ensuite sensibles dans la construction progressive des rubriques intranet⁴. Cette dernière reflète plus spécifiquement le fonctionnement de chaque organisation. En effet, les rubriques peuvent se développer, selon les cas, par directions, services, équipes (essentiellement équipes projet - cas C -, et R&D - cas D-). Parfois, des sites se développent de façon transversale à l'organisation officielle de l'entreprise, par thème d'activité (cas H) ou par groupe professionnel (cas L). L'initiative de ces rubriques peut provenir de la direction de l'intranet. A l'inverse, elle peut émaner directement des directions et services concernés, avec ou non validation par la direction de l'intranet. En général, le développement de rubriques de l'intranet suit un mélange d'incitations – initiatives – validations à différents niveaux de l'entreprise. Deux cas polaires ont été notés dans l'échantillon. D'abord, celui de la PME (cas B) où la direction de l'intranet (qui est le directeur général) décide de tout développement nouveau dans l'intranet. Ensuite, celui d'une grande banque (cas G) où une multitude de sites non liés les uns aux autres se développent « spontanément », sans aucune coordination.

Voir le tableau 6, en annexe : « Evolutions incrémentales de l'intranet ».

L'évolution des intranets correspond à une sophistication progressive, déjà notée par Scheepers et Damsgaard (1997), qui provient du développement de nouvelles rubriques et applications, par co-évolution entre contenants et contenus : fonctionnalités, bases de données dynamiques succédant aux bases de données statiques, rapidité des mises à jour, multiplication des différents niveaux de confidentialité, diversité des contributions et des sources etc. Cette sophistication progressive trouve parfois ses propres limites quand la profusion croissante des contenus de l'intranet limite les possibilités de la technique. Ainsi, les intranets sont censés être de plus en plus simples d'utilisation par la disponibilité de différents outils (moteur de recherche, rubrique d'aide, plan du site, etc.), qui ont pour objet d'accroître la convivialité de l'intranet. Cependant, la profusion croissante des contenus informatifs de l'intranet limite leur efficacité et

⁴ Voir le tableau 4, en annexe : « Evolutions progressives de l'intranet ».

peut accroître le sentiment de confusion et d'impuissance de l'utilisateur face à un trop grand volume d'informations. La conscience d'une surcharge d'informations par ajouts successifs et sans réflexion globale quant à leur organisation est d'ailleurs une cause fréquente d'évolution de rupture de l'intranet.

Prises ensemble, ces observations soulignent l'importance des évolutions ultérieures de l'intranet pour son appropriation par chaque entreprise. La « flexibilité interprétative » perdue au-delà de la phase de mise en place de l'intranet. Celle-ci oriente l'intranet vers une trajectoire d'évolution qui n'est pas totalement déterminée a priori. Un des aspects particuliers de la flexibilité interprétative tient au poids des effets d'apprentissage aux différents niveaux de l'organisation. Nous entendons ici les mécanismes d'apprentissage comme processus d'acquisition de nouvelles compétences et d'apport de réponses à des situations nouvelles ou anciennes (Argyris et Schon, 1978, Midler 1994, Koenig 1997).

Le développement des intranets dans les entreprises étudiées s'opère en effet par la juxtaposition et l'articulation de plusieurs niveaux d'apprentissages et de transformations : celui des individus et des services (modalités d'adoption, motivations, compétences), celui de l'organisation et de la structure de l'entreprise (architecture, procédures, réseaux et localisation), celui des relations de la firme à son environnement⁵ (positionnement sur la chaîne de valeur, effets de mode et comportements mimétiques). A chacun de ces niveaux, il s'opère des impacts, des déploiements, des méthodes d'accompagnement et des performances singuliers. Notre recherche indique de ce point de vue une grande diversité des formes d'apprentissage collectifs. Ainsi, nous présentons ci-dessous trois situations qui correspondent à une trois formes différentes de consolidation.

Dans le premier cas, les apprentissages individuels ont des répercussions sur l'ensemble de l'intranet et de la firme, en suscitant des modifications ou en générant de nouveaux processus organisationnels. Le poids de l'apprentissage des responsables de rubrique est particulièrement marqué dans le cas I. Dans cette organisation, les différentes rubriques de l'intranet se sont développées en épousant le découpage par services. D'ailleurs, les chefs de service sont également responsables de rubrique. Dans ce contexte, nous avons constaté qu'en améliorant progressivement leur connaissance des potentialités de l'intranet, ces responsables en faisaient un outil de plus en plus adapté au fonctionnement de leur service. Par la combinaison de leur apprentissage individuel de l'outil et leur bonne connaissance au départ des missions de leur service, les responsables de rubrique ont ainsi été à même de faire de

l'intranet un instrument à part entière de l'activité quotidienne du service.

Une deuxième cas traduit une situation dans laquelle ce sont les utilisateurs "de base" qui sont à l'origine de changements globaux de l'intranet et d'évolutions organisationnelles plus larges. Dans l'entreprise C, l'utilisation particulière d'un forum a suscité une transformation substantielle de l'intranet et stimulé sa consultation quotidienne. Au départ, ce forum, tout à fait traditionnel, était consacré aux nouvelles technologies et devait fonctionner par contributions spontanées des différents utilisateurs. Comme souvent dans ce cas, il était cependant peu fréquenté sous cette forme : échanges et informations fournies restaient très rares. Néanmoins, la situation a changé quand un chef de projet, extérieur à l'intranet en tant que tel, s'est « approprié » complètement l'outil en devenant progressivement le contributeur unique et régulier, en en faisant un support unilatéral de publication d'actualités sur les nouvelles technologies web, mis à jour quotidiennement. Ce forum a alors rapidement connu une très forte audience (troisième page consultée après l'annuaire et le cours de bourse) et a complètement « tiré » la consultation de l'intranet. Ce forum à sens unique a été encouragé par la direction du groupe (notamment par l'inscription de la contribution de cet « utilisateur » particulier dans sa fiche de poste) et officialisé comme instrument de promotion d'image de groupe de technologies de pointe et de nouveaux media. Une situation du même ordre a été observée dans le cas L. Dans cette organisation, une rubrique de l'intranet s'est développée sur des principes très différents des rubriques initiales qui étaient le reflet des différentes directions. Elle concerne un groupe professionnel particulier, transversal aux services, et a dynamisé la consultation et la structuration de l'ensemble de l'intranet. Ainsi, des répliques plus ou moins spontanées de cette rubrique, adaptées à d'autres groupes professionnels transversaux, ont été notées.

Enfin, le cas B marque une troisième situation, plus particulière, dans laquelle l'apprentissage d'une petite équipe s'est vu consolidé, d'une façon différente et plus stratégique pour l'entreprise, par filialisation d'une activité nouvelle. Dans l'organisation étudiée, l'équipe est celle qui avait la charge de l'intranet. Dans un contexte où l'intranet était porteur d'un effet « vitrine » important mais où les budgets disponibles restaient limités, cette équipe projet a dû progressivement développer en interne des compétences particulières pour assurer l'implantation de l'intranet. Il s'agissait en effet de pouvoir mettre en œuvre des choix novateurs et des innovations techniques récentes et sophistiquées (agents intelligents par exemple). Le développement de ces compétences et le succès de l'intranet (en interne comme à l'extérieur) a permis d'autonomiser cette activité en créant une agence-filiale de communication internet – intranet, alors que

⁵ Dans le cadre limité de cette communication, nous nous concentrons toutefois sur les relations internes de l'entreprise.

l'activité première du groupe était la sous-traitance mécanique.

2.3 Les évolutions de rupture de l'intranet : permettre une interprétation nouvelle de l'intranet

La distinction entre évolutions incrémentales ou de rupture est fréquente dans la littérature sur la gestion des technologies et de l'innovation (David, 1985, Benghozi, 1990). Même dans le cadre d'une vision émergente et procédurale des TIC où les évolutions sont progressives et le chemin se trace au fur et à mesure, des évolutions de rupture existent. Dans le cas des entreprises étudiées, nous avons ainsi pu noter que si les intranets se construisent à certains moments de façon incrémentale, par l'articulation de composants techniques et organisationnels, ils évoluent également à d'autres moments de façon plus radicale. Des effets de seuil marqués par un changement explicite et officiel de «version», par une inflexion majeure dans la structure générale de l'intranet, par un contenu radicalement nouveau des applications et / ou, éventuellement, par un changement de responsabilité dans la gestion de l'intranet, peuvent être constatés. Certains auteurs (Tyre et Orlikowski, 1994) interprètent de telles évolutions de rupture comme des «fenêtres d'opportunité» qui s'ouvrent lors de périodes relativement courtes et cruciales, et qui se referment très vite, une fois les choix structurants réalisés.

Voir le tableau 7, en annexe : «Evolutions de rupture des intranets».

Seules quatre entreprises sur les douze de l'échantillon ont connu une rupture majeure dans la gestion et le contenu de leur intranet. Ce ne sont pas forcément les entreprises qui ont mis en place leur intranet le plus tôt qui sont concernées par ces évolutions de rupture. Pour 3 sur 4 des entreprises concernées dans l'échantillon, il s'est cependant passé au minimum deux ans entre la mise en place initiale de l'intranet et sa nouvelle version. Les transformations substantielles observées répondent à la volonté d'ouvrir une nouvelle fenêtre d'opportunité de l'intranet, afin d'atteindre une trajectoire différente de celle suivie jusqu'à là. Cette fenêtre d'opportunité peut s'ouvrir de deux manières : par la mise à disposition de nouveaux outils et rubriques qui changent les utilisations possibles de l'intranet et par l'affirmation d'une nouvelle orientation de l'intranet.

Cette double nature des fenêtres d'opportunité est particulièrement nette dans le cas C. Une nouvelle version de l'intranet a été décidée deux ans après sa mise en place initiale, qui avait pour objectif de favoriser l'émergence d'une identité commune pour l'ensemble du groupe. Le contexte organisationnel et stratégique est globalement resté le même pendant ces deux années, avec

toutefois une tendance accrue à la focalisation stratégique du groupe sur les nouvelles technologies et les nouveaux media. Dans la première version de l'intranet, l'objectif de construction d'identité de groupe passait essentiellement par la constitution d'un «référentiel commun», par des informations communes à l'ensemble du groupe. Dans la deuxième version de l'intranet, le référentiel commun s'est enrichi d'un soutien à la communication et à la collaboration entre salariés des différentes sociétés du groupe. Pour ce faire, des rubriques de «micro-communautés virtuelles» ont été créées afin de permettre à des personnes de se regrouper autour de thèmes d'intérêt commun, sans forcément se connaître au départ, grâce à la mise à disposition d'agendas partagés, de forums, d'annuaires, etc.

Conclusion

La spécificité des intranets réside sans doute dans l'indétermination fondamentale qui fait qu'ils sont interprétés de façon très singulière par les organisations et qu'ils contribuent au développement de processus très diversifiés. De ce point de vue, ils illustrent parfaitement le caractère dynamique et non totalement prévisible des TI, en fonction des interactions entre technologie et systèmes humains. Les résultats de cette recherche sur les intranets apparaissent de ce fait à la fois décevants et stimulants. Ils peuvent sembler décevants, car aucune réponse claire et définitive n'est apportée à la question, pourtant apparemment simple de : «Qu'est-ce qu'un intranet ?». Ils sont, toutefois, également stimulants par la réponse qu'ils suggèrent : «L'intranet correspond moins à une technologie qu'à l'émergence et à l'articulation de processus liant variables technologiques et organisationnelles». Cette réponse est importante car les intranets permettent de mieux poser le cadre conceptuel de l'émergence et de comprendre plus finement la place et la nature des facteurs organisationnels dans la configuration des systèmes techniques. Les cas étudiés nous montrent que loin de représenter seulement un arrière-plan, les dynamiques d'apprentissage, les processus de décision et de gestion des projets techniques, les structures organisationnelles dans lesquelles se déploient les technologies interagissent continuellement avec les objets techniques en les redéfinissant et en ajustant en permanence leurs modalités d'application.

Les trajectoires observées nous conduisent, plus précisément, à insister sur deux résultats importants. Le premier est que les effets d'apprentissage à différents niveaux de l'intranet et de l'organisation rendent effectives ce que Barley (1986) appelle des «occasions d'organisation». Le second est qu'en autorisant de nouvelles formes d'organisation et d'exercice des fonctions de gestion de l'information et de contrôle, les intranets permettent aux managers d'échapper aux alternatives technologiques et organisationnelles

classiques en autorisant la définition de solutions intermédiaires et en permettant une nouvelle forme de cohérence dans l'entreprise.

Des occasions d'organisation

Dans toutes les entreprises étudiées, l'intranet fournit des occasions de modification de processus internes et d'évolutions organisationnelles pouvant, selon l'évolution suivie et le contexte d'ensemble, conduire, ou non, à des changements organisationnels. Les variables organisationnelles influencent la mise en œuvre des potentialités de l'intranet et inversement, l'intranet rend techniquement possible certaines évolutions de structure, l'adoption de nouvelles procédures et la capacité de poser d'anciens problèmes dans de nouveaux termes.

Ainsi, l'intranet est, dans l'ensemble des cas étudiés, surtout conçu comme un moyen de gérer différents types d'informations. Cependant, cette gestion de l'information par l'intranet conduit nécessairement l'entreprise à s'interroger sur ses modes de fonctionnement : quelles sont les informations réservées ? la revue de presse peut-elle être diffusée à tous les employés ? quels doivent être les processus de validation et d'autorisation de publication des informations ? La mise en place et l'évolution d'un intranet est, de ce fait, souvent à l'origine d'une réflexion générale sur la communication officielle et la gestion de l'information dans l'entreprise.

Dans les cas des entreprises les plus petites et / ou les plus jeunes de l'échantillon, l'intranet a ainsi été l'occasion d'une première réflexion officielle et explicite sur la gestion de l'information. Dans ceux des plus grandes et anciennes entreprises de l'échantillon, l'intranet est l'occasion de reposer les questions de gestion des informations d'une nouvelle façon. En effet, les « capacités » nouvelles (Culnan et Markus 1992) de l'intranet permettent de rendre disponibles de très grands volumes d'informations. Leur accumulation progressive conduit au problème de surcharge et nécessite souvent de repenser l'organisation de l'intranet et, au-delà, des informations dans l'entreprise. En outre, l'intranet permet de rendre disponible tout en limitant la diffusion des informations, par différents niveaux d'accès. Les entreprises sont de ce fait rapidement conduites à s'interroger sur ce que chacun peut et doit savoir.

Des tensions à dépasser : Vers une nouvelle cohérence de l'entreprise par l'intranet

La technologie et les stratégies de déploiement des intranets sont porteuses de contradictions intrinsèques et de solutions radicalement nouvelles. Une nouvelle cohérence de l'entreprise peut émerger par le dépassement de trois tensions fondamentales : le local / le central, l'action / la communication, l'intentionnel / l'émergent. Dans le cas de l'intranet, la cohérence – thème majeur de l'évolution des SI (Rowe, 1999) –

provient de l'articulation de principes de structuration technique, de processus particuliers et de multiples représentations liées à l'intranet plus qu'à des caractéristiques technologiques « dures ».

Ainsi, alors que l'intranet vise à créer des plates-formes communes assurant la mise en cohérence d'organisations éclatées, il stimule également simultanément la multiplicité et la diversité des appartenances et des centres d'intérêt dans les organisations (Boland et Tenkasi, 1995). Les possibilités techniques permettent de gérer l'accès aux applications de façon dynamique, adaptée et configurée de façon différente et spécifique selon les utilisateurs ou les types d'informations, en favorisant la juxtaposition de différentes structures de communautés de pratiques et de réseaux (par compétences, hiérarchie, activités etc.). L'intranet rend alors visible, par sa structure, l'ambivalence de la coupure entre niveau central et local. Certaines évolutions de l'intranet peuvent ainsi venir du niveau central puis être adoptées localement. D'autres peuvent être locales à l'origine puis répercutées centralement.

Une deuxième dimension en tension lie action et communication. L'intranet est d'abord envisagé par les entreprises essentiellement comme un outil de communication puis, progressivement, également comme un instrument de gestion de l'activité de l'entreprise. Cette coupure n'est cependant pas absolue. L'action conduit à la communication en incitant à structurer des informations sur les activités de l'entreprise, publiées et élaborées ensuite par l'intermédiaire de l'intranet. La communication évolue alors vers l'action par la coopération et le travail collaboratif, notamment par un dialogue accru entre différentes directions ou dans le cadre d'équipes projets.

La troisième tension à souligner vient de ce que les intranets relèvent à la fois de processus intentionnels et d'évolutions émergentes (Orlikowski, 1996), en raison de leur grande souplesse (permettant et exigeant flexibilité et adaptabilité) et de leur caractère global et intégrateur (nécessitant des démarches volontaristes). Nos observations montrent le caractère très évolutif de la combinaison de ces deux pôles. Cette dynamique s'opère à la fois dans le temps par l'alternance de phases et de moments clés et dans les rapports de causalité et d'interactions permanentes : l'intentionnel donne naissance à de l'émergent, qui peut ensuite renforcer ou aller à l'encontre de cet intentionnel, certaines évolutions émergentes étant également réappropriées sur un mode intentionnel.

Références

- Akrich, M., Callon M., et Latour B. (1988). "A quoi tient le succès des innovations ?" *Gérer et comprendre*.
- Argyris, C., et Schon D., (1978), *Organizational learning : a theory of action perspective*: Addison - Wesley.
- Barley, S. R. (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.
- Benghozi, P. J. (1990) "Managing innovation : from ad hoc to routine in French telecom." *Organization studies* 11:531 - 554.
- (1999), "Technologies de l'information et organisation : de la tentation de la flexibilité à la centralisation." Pp. 11 p. in 2ème colloque "Usages et services des télécommunications. Bordeaux.
- Benghozi P. J., et Cohendet P. (1998), "L'organisation de la production et de la décision face aux TIC." Pp. 161 - 230 in *Technologies de l'information, organisation et performances économiques*, ed. A. Rallet: Commissariat général au Plan.
- Beniger J.R. (1986), *The control revolution : technology and the economics origins of the Information Society*. Cambridge (Mass.): Harvard University press.
- Boland, R. J., et Tenkasi A. V. (1995), "Perspective making and perspective taking in communities of knowing." *Organization Science* 6:350 - 372.
- Child J. (1984), "New technology and developments in management organization." *Omega* 12:211 - 223.
- Ciborra C. U. (1996, *Groupware and teamwork : invisible aid or technical hindrance ?*: Wiley.
- Culnan M. J., et Markus, M. L. (1992), "Information technologies." Pp. 420 - 443 in *Handbook of organizational communication - an interdisciplinary perspective*, F. M. Jablin, K. H. Roberts, et L. W. Porter (Eds.) : Sage.
- Daft R. L., et Lengel R. H. (1986), "Organizational information requirements, media richness and structural design." *Management Science* 35:554 - 571.
- David P. (1985), "Clio and the Economics of QWERTY." *American Economic Review* 75.
- Girin J. (1990), "L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode." in *Epistémologie et sciences de gestion*, Martinet A.C. (Ed.) Paris: Economica.
- Harvey M. G., Palmer J., et Speier C. (1997), "Intranets and organizational learning." Pp. 110 - 116. in *SIG-CPR'97 : Conference on computer personnel research*, edited by ACM.
- Hills M. (1997), *Intranet business strategies*: Wiley Computing Publishing.
- Kim J. (1998) "Hierarchical structure of intranet functions and their relative importance : using the analytic hierarchy process for virtual organizations." *Decision Support Systems* 23:59 - 74.
- Klein H.K., et Myers M.D. (1999), "A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems." *MIS Quarterly* 23:67 - 93.
- Koenig G. (1997) "Apprentissage organisationnel." Pp. 171 - 187 in *Encyclopédie de gestion*, Y. Simon et P. Joffre (Eds.): Economica.
- Leavitt H.J., et Whisler T.L. (1958), "Management in the 1980's." *Harvard Business Review* 36:41 - 48.
- Lovatt M. (1997), "Herding cats : a case study on the dev of internet and intranet strategies within an engineering organization." Pp. 104 - 109 in *SIGCPR'97*, ACM.
- Markus M. L., et Robey D. (1988), "Information technology and organizational change : causal structure in theory and research." *Management Science* 34:583 - 598.
- Mead S. P. (1997), "Project-specific intranets for construction teams", *Project Management Journal*, 28, n°3, pp 44 - 51.
- Midler C. (1994), "Evolutions des règles de gestion et processus d'apprentissage." Pp. 335 - 369. in *Analyse économique des conventions*, Orleans A. (Ed.): PUF.
- Orlikowski W. J. (1996) "Evolving with Notes : Organizational change around groupware technology." Pp. 23 - 59 in *Groupware and teamwork : invisible aid or technical hindrance ?*, Ciborra (Ed.): Wiley.
- Orlikowski W. J., et Robey D. (1991), "IT and the structuring of organizations." *Information Systems Research* 2:143 - 169.
- Plane J. M. (2000), *Méthodes de recherche-intervention en management*. Paris: L'harmattan.
- Poole M.S., et DeSanctis G. (1994), "Capturing the complexity in advanced technology use : adaptive structuration theory." *Organization Science* 5:121 - 147.
- Reix R. (1990), "L'impact organisationnel des nouvelles technologies de l'information." *Revue française de gestion*:100 - 106.
- Robey D., et Boudreau M-C., (1999), "Accounting for the contradictory consequences of IT : Theoretical directions and methodological implications." *Information Systems Research* 10:167 - 185.
- Rowe F., et Struck D. (1995), "L'interaction télécommunications - structure des organisations : perspectives, théories et méthodes." *Economie et Sociétés, série Sciences de gestion* 21:51 - 83.
- Rowe F., 1999, "Cohérence, intégration informationnelle et changement : esquisse d'un programme de recherche à partir des Progiciels Intégrés de Gestion", *Systèmes d'Info et Management*, vol 4, n° 4, pp 3 - 20.
- Scheepers R. et Damsgaard J. 1997, "Using internet technology within the organization : a structural

analysis of intranets." Pp. 9 - 18 in *Group 97 Phoenix Arizona*, ACM. USA.

Tyre M. J., et Orlikowski W. J., (1994), "Windows of opportunity temporal patterns of technological adaptation in organizations." *Organization Science* 5:98 - 118.

Venkatraman N. (1998), "Real strategies for virtual organizing." *Sloan Management Review* 40:33 - 48.

Weick, K. E. (1990), "Technology as equivoque : sensemaking in new technologies." Pp. 1 - 44 in *Technology and organizations*, P. S. Goodman and L. S. Sproull (Eds.) : Josey Bass Publishers.

Wilder, C. (1999), "e-business work starts." *Information week*:53 - 54.

Woodward, J. (1965), *Industrial organization : theory and practice*: Oxford University Press.

Yin R.K. (1989), *Case Study Research*. London: Sage.

Annexes :

Cas	Type d'entreprise	Secteur	Date création	Chiffre d'affaires – Nombre d'employés
A	Groupe international.	Services	1820	87.8 Mds F
		Assurances	1998	28 000 employés
B	Petit groupe de 4 sociétés.	Industrie	1937	250 M F
		Sous-traitance mécanique	1994	400 employés
C	Groupe international.	Services, media.	1826.	70.1 Mds F
			1994	30 000 employés
D	Groupe international	Industrie	NR	86.9 Mds F.
		Chimie.		65 000 employés
E	Association professionnelle	Services.	NR	87 pour association, 9 000 en tout
F	Groupe international	Industrie	1881	13.6 mds F
		Construction.	1992	NR
G	Groupe international.	Services. Banque	1863	NR
H	Association.	Services	1988	NR
		Certification		280 employés
I	Organisation parapublique.	Services.	NR	NR
		Logements		280 employés
J	Groupe international.	Industrie.	1886	50.02 Mds F
		Electricité.		61 000 employés
K	Entreprise publique.	Services.	1936	103 Mds F
		Transport ferroviaire.		170 000 employés.
L	Ministère.	Service.	NR	NR
		Santé.		15 000 employés.

Légende :

La première date de création correspond à la création de la première entreprise du groupe, la seconde à celle du groupe.

NR : Non renseigné.

Tableau 1 : Les cas étudiés

Entretiens semi-directifs	5-15 entretiens par cas. DG, directions opérationnelles et fonctionnelles, responsables de l'intranet, utilisateurs « finaux »
Caractérisation de l'intranet	Statistiques sur les pages disponibles et les consultations des intranets. Observation <i>in situ</i> , du contenu et de la structure de l'intranet Captures d'écran
Contexte organisationnel et environnement	Comptes-rendus de réunions Communication officielle autour de l'intranet Documentation sur les projets de mise en place et d'évolution Archives de l'entreprise

Tableau 2 : Synthèse des données collectées

Types de contenus	Intranet informatif	Intranet logistique	Intranet interactif - collaboratif.	Intranet métier.
1.1 Présentation	Intranet ou certaines de ses rubriques utilisé(es) comme moyen d'informer les salariés. Grande diversité des informations	Intranet ou certaines de ses rubriques utilisé(es) pour faciliter le quotidien d'une entreprise, par les aspects logistiques.	Intranet utilisé pour faciliter la communication et la collaboration entre salariés.	Fonctions / rubriques d'intranet utilisées dans l'exercice même du métier de certains salariés. Fortement lié aux métiers et aux secteurs.
Fonctions intranet les plus fréquentes	Annuaire. Flash. Notes internes. Documentation technique ou non. Information institutionnelle sur l'entreprise. Informations sur certaines directions, services, métiers. Mise à disposition de la liste des emplois vacants.	Application de réservations de salles de réunions, de place de parking. Demande de congés. Fournitures de bureau. Très divers selon les entreprises	Fonctions de groupware. Agenda partagé. Partage de documents dans certains cas. Messagerie Forum FAQ.	Partage de documents dans certains cas. Workflow. Applicatifs divers d'exercice de métier (ex: suivi de dossiers commerciaux, réalisation de devis, etc.)

Tableau 3 Principaux contenus des intranets

Cas	Evolution des différents contenus des intranets
A : groupe d'assurances international	Au départ site intranet dans son ensemble essentiellement informatif. Quelques éléments de logistique dès le départ et peu d'évolution ensuite. Evolution vers de plus en plus de rubriques et sites métiers, avec de plus en plus d'accès réservés également. C'est dans le cadre de ces rubriques métier que se développent également les contenus collaboratifs.
E : association professionnelle	Intranet dès le départ à la fois informatif et collaboratif. Très peu de logistique. Intranet qui est « métier » par les informations et la collaboration. Cependant, maintien d'un fort encadrement réglementaire de l'activité rendant difficile l'exercice du métier par ce biais.
G : groupe international banque	Intranets de 3 types (informatif, collaboratif et métier) se développent dans la société. Développement des sites non liés entre eux. Pas de d'évolution perceptible entre les types de contenus des intranets. Peu de logistique en raison d'une diffusion en général très restreinte des différents intranets.
H : association certification	Intranet qui est au départ essentiellement informatif. Evolution très rapide vers les 3 autres types de contenus. Intranet qui est de plus en plus utilisé pour la collaboration et l'exercice du métier (importance du traitement des dossiers) et relations avec des agents extérieurs passent par intranet.
I : organisation parapublique	D'abord intranet essentiellement informatif. Ensuite, très rapidement développement de logistique et de collaboratif. Progressivement, de plus en plus d'utilisation métiers, avec également +/- d'accès réservés.

Tableau 4 : Exemples contrastés d'évolution des contenus d'intranets

Cas	Contexte stratégique / organisationnel général	Date 1	Qui ?	Objectif initial de l'intranet	Equipe	Date 2
A : groupe d'assurances international	Privatisation récente du groupe (1995). Nombreuses fusions dans le secteur.	1992-3	DI	Tirer profit des opportunités des nouvelles technologies.	DI Puis DI + DC + DRH.	Fin 1996.
B : petite holding sous-traitance mécanique	Dépendance croissante aux donneurs d'ordre.	1995-6	DG	Surmonter les obstacles géographiques entre filiales	Dir DG ; DI + DC + DRH.	Mi - 1997
C : groupe international médias	Contexte de plus en plus concurrentiel, nombreuses fusions dans le secteur.	Fin 1995	DC	Créer un référentiel commun à l'ensemble du groupe.	DC DRH filiales	- Fin 1997.
D : groupe international chimie	Nombreuses fusions dans le secteur.	Fin 1996 début 1997.	DC	Améliorer la gestion des informations dans le groupe.	DC et DI.	Fin 1997.
E : association professionnelle	Relations tendues avec institutions. Image désuète de la profession.	1995.	DI	Améliorer les échanges entre organisations par intranet.	DI	Fin 1997.

F : groupe international construction	Fusions dans le secteur. Fusion du groupe en 1992.	Début 1999.	DRH – DC DI	Projet d'intranet de groupe : rapprocher les populations dispersées des sociétés du groupe.	DRH – DC – DI. Niveaux groupe et sociétés	Mi – 2 000
G : groupe international banque	Contexte très mouvementé. Expansion puis crise du groupe. Fusions dans le secteur.	1997	Dir. des projets	Améliorer les relations dans les équipes projets	Direction des projets	2 nd semestre 1997.
H : association certification	Croissance globale du secteur.	1995	DG	Partage électronique d'informations.	DG + DI.	Mi 1997.
I : organisation parapublique	Modernisation et amélioration du service rendu à l'utilisateur.	1995	DI	Faciliter l'accès aux informations et développer les communications.	DI.	Début 1997
J : groupe international industrie électrique	Passage à l'organisation matricielle au début des années 1990.	1996	Diff. sociétés DG.	Intranet comme un des moyens d'atteindre les objectifs de modernisation du groupe.	DG ; DI ; Fin 1996 représentations des différentes sociétés	
K : entreprise publique transport ferroviaire	Amélioration du service au client. Réorganisation des relations directions centrale - régionales	1995-6	Dir. Régionales puis DG	DG : Nécessité de canaliser les initiatives régionales d'intranet.	DI + DC.	Février 1998.
L : ministère	Modernisation du service public	Début 1997.	Gouv.	Ministères doivent s'adapter aux NTIC	DI + DC	Début 1998

Légende :

Date 1 : Première expression organisationnelle de préoccupations liées à la mise en place d'un intranet,.

Date 2 : Date de mise en service effective de l'intranet.

Qui ? : Origine organisationnelle initiale de l'intranet

Equipe : Origine organisationnelle des membres de l'équipe projet intranet.

Tableau 5 : Mise en place des intranets

Cas	Connectés	Dates	Contexte organisationnel – stratégique, lien avec intranet.	Niveau de décision des évolutions Nouveaux outils, sites, rubriques
A : groupe international d'assurances	1 000 13 000 (28 500)	Fin 1996 – Fin 1999	Fusion en 1998 avec un autre groupe d'assurances. Toute la communication de la fusion passe par intranet.	Développement souple et coordonné au niveau groupe. Moteurs de recherches, annuaires ajoutés progressivement. Nouveaux sites reliés entre eux créés selon directions fonctionnelles et sociétés.
B : petite holding sous-traitance mécanique	50 120 (400)	1997 – 2 000	Concurrence accrue, intranet présenté comme reflet de la modernité du groupe, en interne et en externe.	Toute évolution de l'intranet est décidée par DG. Développement d'éléments d'applicatifs logistiques. Mise en place d'agents intelligents.
C : groupe international médias	8 000 8 000 (30 000)	Fin 1997 – Sept 1999	Nombreuses fusions dans le secteur. Spécialisation accrue du groupe dans les nouveaux media. Intranet comme vitrine.	Créations de sites selon les sociétés et directions fonctionnelles. Rubriques groupes décidées par la DC.
D : groupe international chimie	NR 45 000 (65 000)	Fin 1997 – Dec 1999	Nombreuses fusions dans le secteur. Groupe qui effectue cessions et acquisitions. Intranet comme reflet du groupe dans son ensemble.	Création de sites liés entre eux et au site groupe, selon décision des sociétés. Rubriques groupes décidées par DC.
E : association professionnelle	540 5400 (9500)	Fin 1997 – Mi 2 000	Pas de changement notable du contexte stratégique. Intranet comme moyen de moderniser l'image de la profession.	Création de nouvelles rubriques, initiatives locales (organisations) et décisions DI. Création de nouvelles rubriques informatives.
F : groupe international construction	NR		Intranet groupe non encore officiellement lancé au moment de la collecte des données.	
G : groupe international	2 000 NR	Fin 1997 –	Privatisation du groupe début 1999. Phase de reconstruction	Développement de 35 sites, non liés les uns aux autres, suivant la structure ou les métiers de la

banque		Mi 2000	2	stratégique. Intranet n'est pas un instrument majeur de cette reconstruction.	société. Les salariés n'ont pas tous accès aux sites et pas de site groupe.
H : association certification	280 280 (280)	Mi 1997	2	Pas de changement stratégique et organisationnel notable. Croissance régulière. Intranet qui est le mode de communication officielle.	Développement d'outils facilitant l'utilisation et la recherche d'informations. développement de nouvelles rubriques selon les thèmes transversaux de l'activité de l'association et non selon sa structure.
I : organisation parapublique	90 280 (280)	Début 1997	2	Pas d'évolution majeure du contexte organisationnel et stratégique. Intranet qui devient le moyen de communication officiel.	Ajout de nombreux outils facilitant l'utilisation de l'intranet (moteur de recherche, etc.) Développement de nouvelles rubriques selon les services concernés.
J : groupe international industrie électrique	NR 33 000 (61 000)	Fin 1996	2 000	Pas d'évolution majeure du contexte stratégique et organisationnel. Volonté que l'intranet devienne le principal mode de communication dans le groupe.	Développement de rubriques de l'intranet groupe, selon les directions concernées. Développement de sites par sociétés, liés les uns aux autres. Coordination niveau groupe.
K : entreprise publique transport ferroviaire	25 000 40 000 (170 000)	02 - 1998	2	Pas d'évolution majeure du contexte stratégique et organisationnel.	Nouvelles rubriques décidées par directions régionales ou fonctionnelles. Forte centralisation au niveau de la DI et DC.
L : ministère	NR 3 000 (15 000)	Début 98 - 05	00	Pas d'évolution majeure du contexte.	Développement de rubriques selon les différentes directions du ministère, ainsi que pour certaines professions transversales. Décisions concernant l'ensemble de l'intranet prise par la direction de la modernisation du ministère.

Tableau 6 : Evolutions incrémentales des intranets

Cas	Date 1	Date 2	Date 3	Contexte organisationnel – stratégique	Objectifs nouvelle version
A : groupe d'assurances international	Fin 1996.	Nov 1999	Mai 2 000	Evolution début 1999 : réorganisation du groupe suite à fusion.	Faire davantage coïncider la structure de l'intranet avec celle de la nouvelle organisation du groupe. Volonté de formaliser davantage les évolutions de l'intranet. Répondre à la surcharge progressive de l'intranet.
B : petite holding sous-traitance mécanique	Mi - 1997	Fin 1997	Mi - 1998.	Pas d'évolution sensible du contexte stratégique.	Ouverture accrue de l'intranet vers internet. Améliorer la diffusion d'informations de différents types à l'ensemble des salariés. Faire de l'intranet une vitrine interne et externe de la holding.
C : groupe international médias	Fin 1997	Mars 1999	Janvier 2 000	Pas d'évolution sensible : focalisation croissante sur les nouveaux media.	Faire de l'intranet un véritable outil de travail collaboratif au niveau groupe, par création de communautés virtuelles d'intérêts inter-sociétés.
D : groupe international chimie	Fin 1997	Septembr e 1999	Décem bre 1999	Fusion du groupe avec un autre groupe du secteur, en décembre 1999.	Faire de l'intranet un instrument de la fusion entre les deux groupes. Aider au développement d'une identité commune au groupe.

Légende :

Date 1 = Date de lancement de l'intranet

Date 2 = Date d'apparition de l'idée d'évolution de rupture de l'intranet.

Date 3 = Date de lancement de la nouvelle version de l'intranet

Ne sont présentés que les cas pour lesquels il y a eu évolution de rupture de l'intranet.

Tableau 7 : Evolutions de rupture des intranets