Favoriser la *créativité managériale* dans l'intégration des TIC de type intranet

Céline DESMARAIS et Anis KHEDHAOURIA

IREGE, Université de Savoie

Celine.desmarais@univ-savoie.fr
Anis.khedhaouria@univ-savoie.fr

Université de Savoie,
IUT d'Annecy

Département TC
9, rue de l'arc en ciel
BP 240
74942 Annecy le vieux

T 04 50 09 23 52
T 04 50 09 22 98
Fax 04 50 09 23 37

Résumé :

Cette communication s'interroge sur l'impact des intranets du point de vue du développement de la créativité et leur capacité à se montrer contre productifs.

La créativité, souvent considérée comme une nécessité vitale pour les organisations, est associée à l'innovation, le maintien ou la création d'avantages concurrentiels, la possibilité de saisir des opportunités, mais aussi la motivation des salariés et la création du sens. Les intranets, qui diffusent les informations dans les organisations et relient les acteurs sont alors des outils qui peuvent agir fortement sur cette dimension : les quelques chercheurs s'étant penchés sur la question insistent sur l'impact potentiel important des TIC sur les activités et les comportements créatifs. Cependant ces outils sont également des outils qui sont principalement implantés dans un but d'amélioration de la productivité et pour structurer l'action et organiser les interactions entre les individus. Ils peuvent alors entraver la créativité en instaurant des procédures rigides et en contrôlant les pratiques.

En s'appuyant sur l'exemple de France Telecom, notre communication interroge ainsi la manière dont les organisations peuvent utiliser ces outils de manière à encourager la créativité et non à la freiner, à inclure la créativité comme une composante à part entière de la culture organisationnelle.

Mots clé : intranet, créativité, TIC, encadrement.

Favoriser la *créativité managériale* dans l'intégration des TIC de type intranet

Résumé :

Cette communication s'interroge sur l'impact des intranets du point de vue du développement de la créativité et leur capacité à se montrer contre productifs.
La créativité, souvent considérée comme une nécessité vitale pour les organisations, est associée à l'innovation, le maintien ou la création d'avantages concurrentiels, la possibilité de saisir des opportunités, mais aussi la motivation des salariés et la création du sens. Les intranets, qui diffusent les informations dans les organisations et relient les acteurs sont alors des outils qui peuvent agir fortement sur cette dimension : les quelques chercheurs s'étant penchés sur la question insistent sur l'impact potentiel important des TIC sur les activités et les comportements créatifs. Cependant ces outils sont également des outils qui sont principalement implantés dans un but d'amélioration de la productivité et pour structurer l'action et organiser les interactions entre les individus. Ils peuvent alors entraver la créativité en instaurant des procédures rigides et en contrôlant les pratiques.
En s'appuyant sur l'exemple de France Telecom, notre communication interroge ainsi la manière dont les organisations peuvent utiliser ces outils de manière à encourager la créativité et non à la freiner, à inclure la créativité comme une composante à part entière de la culture organisationnelle.

Dans un contexte d'accélération et d'imprévisibilité croissante des mutations de l'environnement, la créativité est souvent considérée comme une nécessité vitale des organisations, qui leur permet à la fois de s'adapter et d'être proactives. La créativité est ainsi associée à l'innovation, le maintien ou la création d'avantages concurrentiels, la possibilité de saisir des opportunités, mais aussi la motivation des salariés et la création du sens. *« Parce que le monde des affaires est rarement statique et que le rythme des changements s'accélère rapidement, les entreprises qui persistent à offrir des produits et services identiques selon des modalités inchangées ne peuvent survivre longtemps. En revanche, celles qui se préparent pour l'avenir en introduisant des idées nouvelles en phase avec notre monde changeant vont probablement prospérer »* (Amabile, 2002).

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) jouent également un rôle important dans la recherche de performance des entreprises. Bien qu'il existe peu de recherches sur les interactions de ces outils avec le développement de la créativité, les quelques chercheurs s'étant penchés sur la question insistent sur l'impact potentiel important des TIC sur les activités et les comportements créatifs (Dewett, 2003 ; Stenmark, 2000, 2003 ; Cooper, 2000), à travers notamment le management des informations et des connaissances qu'elles opèrent. Les intranets en particulier sont susceptibles de favoriser un contexte créatif. Par ailleurs ils favorisent l'autonomie et la coopération entre les individus, autres facteurs de développement de la créativité.

Cependant ces outils sont également des outils qui sont principalement implantés dans un but d'amélioration de la productivité et pour structurer l'action et organiser les interactions entre les individus. Ils peuvent alors entraver la créativité en instaurant des procédures rigides et en contrôlant les pratiques (Zuboff, 1985 ; Bloomfield et Combs, 1992).

L'objet de cette communication est donc de se centrer sur le lien entre intranet et créativité, en s'interrogeant sur l'impact réel des intranets et leur capacité à se montrer contre productifs du point de vue du développement de la créativité. Il s'agit de montrer comment les organisations peuvent utiliser ces outils de manière à encourager la créativité et non à la freiner, à inclure la créativité comme une composante à part entière de la culture organisationnelle. Notre question de recherche est donc la suivante : ***Quels sont les effets de l'intégration des outils intranet sur la créativité managériale ?***

Après avoir présenté les enjeux et les approches de la créativité, nous décrirons les différents liens pouvant être réalisés entre les effets des intranets et le développement de la créativité, d'après la littérature, puis nous évoquerons les résultats d'une recherche exploratoire qui illustre les liens précédemment décrits.

1. LE DEVELOPPEMENT DE LA CREATIVITE MANAGERIALE DANS LES ORGANISATIONS : DEFINITIONS ET ENJEUX.

La créativité est un thème dont le management s'empare de plus en plus souvent, mais il existe un certain flou sur le sens de ce concept et ses enjeux.

1.1. QU'EST CE QUE LA CREATIVITE MANAGERIALE ?

S'intéresser à la créativité suppose en préliminaire de distinguer la créativité de l'innovation, deux concepts sont souvent utilisés l'un pour l'autre alors qu'ils possèdent des implications différentes (Auger, 2004). **La créativité consiste en la production d'idées nouvelles (c'est-à-dire différentes de ce qui a déjà été dit et fait) et appropriées (c'est-à-dire utiles et congruentes avec l'activité à laquelle elles se rapportent)** (Amabile 2002). Elle suppose de créer de nouveaux liens entre les idées et de redéfinir les problèmes (Sternberg, O'Hara et Lubart, 2002). Elle constitue une première étape de l'innovation, puisque innover c'est mettre en pratique et diffuser les idées nouvelles qui sont le fruit de la créativité (Getz, 2002).

Si les applications de l'innovation se centrent sur les organisations innovantes, soumises à la nécessité de produire des produits et des services nouveaux dans des délais courts, la créativité prend son sens dans tout type d'organisation. Mary Parker Follett (1919, 1924) a été l'un des précurseurs de cette idée en parlant de citoyenneté créative, qui est la capacité d'un collectif à construire, sur des bases démocratiques, des processus organisationnels nouveaux qui échappent à la prescription. Ainsi, la créativité dans les processus de décision permet de s'éloigner des choix convenus et de prendre des décisions audacieuses. Elle peut s'exprimer dans les relations et non seulement dans des résultats tangibles (produits, services, décisions). Il s'agit alors, dans une situation donnée, de trouver une solution qui soit une réponse adaptée, performante et inattendue (Stoycheva et Lubart, 2002). Conçue de la sorte, la créativité est utile à tout type d'organisation et source de performance.

Les approches managériales de la créativité sont essentiellement au nombre de trois (Auger, 2004) :

- **L'approche individuelle de la créativité** est définie comme une capacité propre des individus (Lubart, 2003). Les premières recherches sur la créativité se sont centrées sur les capacités créatives des individus et sur les individus particulièrement créatifs.
- **L'approche processuelle de la créativité** cherche à savoir comment les idées créatives sont produites et appréhende la créativité à travers des étapes successives aboutissant à l'émergence de nouvelles idées utiles (Wallas, 1926 ; Osborn, 1953).
- **L'approche intégrative de la créativité** étudie les interactions réciproques entre les individus et les organisations et suppose que la créativité individuelle est influencée par des phénomènes sociaux et contextuels (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). Si la créativité est par définition associée aux individus et aux groupes restreints, dans l'entreprise, elle est fortement contrainte et structurée par les processus managériaux et les caractéristiques organisationnelles. C'est dans cette troisième perspective que se situe notre questionnement. C'est pourquoi nous utilisons le terme de « créativité managériale » qui présuppose que l'organisation et le management autorisent, favorisent ou inhibent l'expression créative.

1.2. LES COMPOSANTES DE LA CREATIVITE MANAGERIALE.

Selon la théorie componentielle de la créativité (Amabile, 1983, 1988, 2002) l'environnement de travail influence à la fois le niveau et la fréquence des comportements créatifs. La créativité managériale n'est pas une qualité intrinsèque des individus mais un construit collectif de l'organisation et des groupes. Les facteurs personnels qui favorisent la créativité des individus sont en étroite interaction avec l'environnement organisationnel.

1.2.1. Les facteurs individuels de la créativité

La théorie componentielle de la créativité considère que la créativité individuelle se situe à l'intersection de trois composantes : l'expertise, la capacité à penser de manière créative et la motivation intrinsèque pour une tâche.

- **L'expertise,** démarche d'action visant à *« savoir comment faire »* (Fornel (De), 1990), est le fondement de tout travail créatif. C'est une chaîne d'enrichissements successifs dans le temps d'un niveau de connaissance (Harris, 1994 ; Mack, 1995). La performance créative des experts s'explique par la variété et la spécificité des connaissances qu'ils possèdent. « *Plus la connaissance est profonde, enracinée par une longue pratique infructueuse (...), plus le processus créatif se trouve favorisé* » (Reix, 1995).
- **Les compétences créatives** recouvrent le style cognitif des individus qui favorisent l'adoption d'idées nouvelles et originales sur les situations à résoudre, l'application des techniques d'exploration des idées nouvelles et la tolérance à l'ambiguïté (Ford, 1996). Celles-ci sont héritées de l'histoire et des capacités des individus mais peuvent être améliorées par l'apprentissage de techniques visant à accroître la flexibilité cognitive et l'indépendance intellectuelle (Couger et al., 1993).
- **La motivation pour la tâche** permet de faire la différence entre ce qu'un individu peut réaliser et ce qu'il va réaliser. Ce qu'il peut réaliser dépend de son niveau d'expertise et de sa capacité à penser. Mais c'est sa motivation à effectuer une tâche donnée qui détermine dans quelle mesure il va engager son expertise et ses compétences à penser créativement au service de performances créatives.

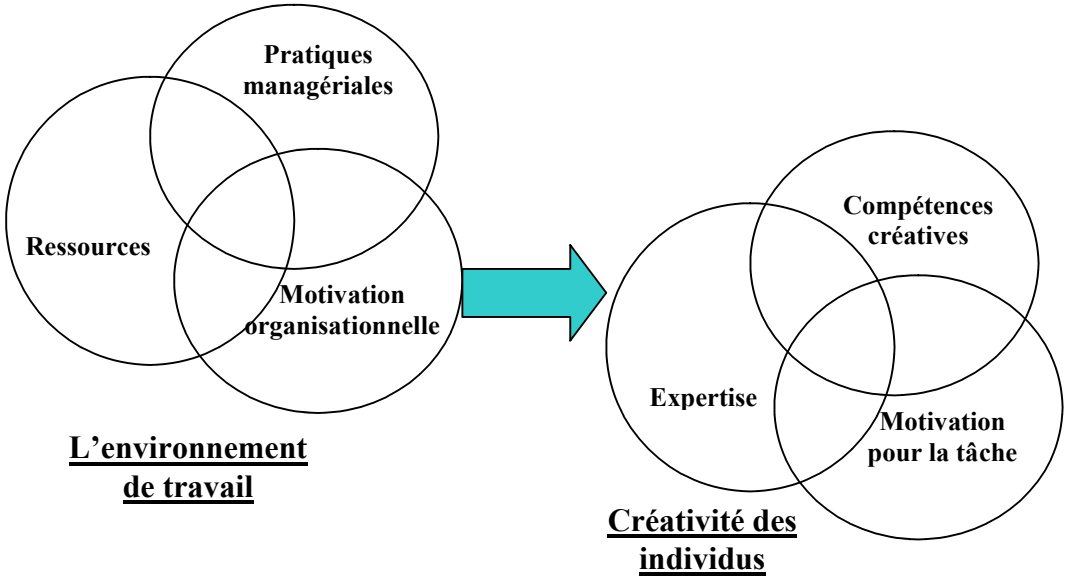
Ces trois composantes individuelles de la créativité sont largement influencées par l'environnement organisationnel.

1.2.2. L'influence de l'environnement organisationnel.

Amabile (2002) retient trois grandes séries de facteurs organisationnels susceptibles de favoriser ou inhiber la créativité individuelle :

- **La motivation organisationnelle à innover** prend en compte l'orientation de base de l'organisation envers la créativité et l'innovation. Cette orientation doit être impulsée par les niveaux les plus élevés du management à travers des processus de développement des idées nouvelles (Couger et al., 1993), une communication ouverte et active des informations (Zhou et Woodman, 2003) et la reconnaissance du travail créatif (Woodman et al., 1993).
- **Les ressources** comprennent tout ce dont l'organisation dispose pour favoriser la créativité managériale : un temps suffisant pour produire un travail ou une tâche ; des employés ayant l'expertise requise ; des ressources matérielles ; des systèmes et des procédures pour le travail, des informations pertinentes et des possibilités de formation (Ford, 1996).
- **Les pratiques de management** ont un effet sur la créativité à tous les niveaux. Il s'agit aussi bien des styles des managers (par exemple encouragement de l'équipe de travail, une planification et des rétroactions claires, une bonne communication et une confiance entre le superviseur) que de facteurs liés à l'organisation et notamment le degré de liberté et d'autonomie alloué pour accomplir un travail donné (Amabile et Conti, 1999 ; Stoycheva et Lubart, 2002 ; Woodman et al., 1993 ; Zhou, 1998). Inversement, il existe des facteurs nuisibles à la créativité : les problèmes politiques, les critiques destructrices, le contrôle strict par le management supérieur et l'excès de structures et de procédures formelles.

Figure 1 : Influence de l'environnement professionnel sur la créativité individuelle (d'après Amabile, 2002)



1.2.3. Créativité et encadrement

L'encadrement est au cœur des enjeux suscités par la créativité, parce qu'il doit anticiper, proposer de nouveaux services, produits ou processus, et plus encore favoriser la créativité de ses collaborateurs. C'est lui qui autorise des visions différentes (Nadler et Tushman, 1991), qui développe de nouvelles formes de management (Hellriegel et al., 1992) et qui favorise ou rejette l'innovation des autres (Deschamps, 2003). Il est par ailleurs un acteur central de la diffusion et des usages des intranets. En effet, l'encadrant est à la fois concerné par la créativité dans ses propres activités et dans les attentes et latitudes allouées à ses collaborateurs. Les approches récentes du « leadership » (Nadler et Tushman, 1991) ont ainsi mis l'accent sur la capacité du leader à développer la créativité managériale.

Le rôle de l'encadrement comme catalyseur de la créativité est mis en valeur dans les organisations actuelles, mais il demeure ambivalent. En effet, le fait d'être créatif et de favoriser la créativité des équipes est désormais inclus dans les attentes de rôles, voire même les procédures formelles, au point qu'il arrive qu'un encadrant puisse admonester ses équipes car elles n'ont pas proposé d'idées nouvelles durant les six derniers mois ! Or par ailleurs, la créativité réside dans le fait de s'écarter en partie des rôles prescrits pour s'engager dans des activités spontanées et créatives (Katz, 1964). En effet, la créativité peut prendre des allures désorganisées, détournant apparemment les objectifs opérationnels de l'organisation (Alter, 1990).

Dans les organisations, la créativité semble souvent inhibée par les procédures formelles et les règles, qui incitent les acteurs à se conformer à des comportements et des actes prédéterminés. En effet, à la créativité s'oppose alors la logique de la règle développée par les « légalistes » (Alter, 1990). Ce rôle de « légaliste » est, en temps normal, rempli par l'encadrement qui dispose d'un statut social et d'une reconnaissance forte résultant des relations directes qu'il entretien avec la direction (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2004).

D'où l'affrontement de deux logiques : celle de la créativité et celle de la règle. Pour développer la créativité, les collaborateurs ont besoin de flexibilité. Or, cette flexibilité est difficile à obtenir dans des organisations où les procédures sont très formelles. La créativité semble ainsi plus souvent inhibée qu'encouragée dans les organisations. Les logiques de conformité et de créativité cohabitent et l'encadrant est souvent soumis à des injonctions paradoxales. Les outils sont également vecteurs d'ambivalences.

Le développement des TIC et en particulier des intranets dans les organisations pose alors question : Comment favoriser un impact positif de ces outils sur la capacité des organisations et de leur encadrement à favoriser la créativité ?

2. LE ROLE DES TIC DE TYPE INTRANET DANS LES ORGANISATIONS ET LEURS EFFETS SUR LA CREATIVITE MANAGERIALE.

Il existe peu de recherches sur le lien entre les TIC et le développement de la créativité dans les organisations. C'est regrettable car l'information est une composante essentielle de la créativité, et celle-ci passe de plus en plus par les canaux numériques : les TIC prennent en effet une place croissante dans les organisations. A titre d'exemple, les compagnies américaines, depuis 1991, dépensent davantage pour développer les TIC que pour toute autre forme d'investissement (Dewett, 2003).

2.1. LES INTRANETS PEUVENT IMPACTER LA CREATIVITE MANAGERIALE.

Les intranets sont notamment des outils susceptibles de jouer un grand rôle dans le développement des conditions favorisant la créativité.

2.1.1. Principales fonctions des intranets

L'intranet repose sur l'application des technologies de l'Internet au sein du réseau informatique privé de l'entreprise et définit une architecture du réseau d'entreprise fédératrice

des systèmes d'information existants (Courbon et Tajan, 1997 ; Bitouzet et al., 1997). Cette définition montre que les outils intranet tendent à faire évoluer le système d'information de l'entreprise vers un système d'informations partagées. Les principales fonctions de l'intranet sont les suivantes :

- **La communication** *via* une messagerie électronique. A la fonctionnalité messagerie sont associés en général les agendas et le planning de groupes.
- **La collaboration à distance** à travers des applications collaboratives de type *forums de discussion* et *groupware*[1]. Ces fonctionnalités permettent de travailler à plusieurs et à distance sur un même sujet ou un même document.
- **L'accès à l'information** par l'édition et la publication sous forme électronique de documents multimédias. Le serveur Web interne expédie des documents textes ou graphique contenant des informations.
- **La circulation des documents et leur gestion** via des applications de types libre-service et *Workflow*. Le libre-service utilise très souvent le *Workflow*, permettant aux salariés d'une entreprise de consulter certaines informations administratives les concernant, voire les modifier (changement de situation familiale, d'adresse, de coordonnées bancaires ...) et aux managers de valider certaines demandes (congés par exemple).

La mise en place d'un intranet permet à l'entreprise de relier les sites informatiques au travers d'un réseau qui se comporte comme un « mini-Internet » à usage privé (Bitouzet et al., 1997).

2.1.2. Outils intranet et créativité managériale

Les TIC sont des outils puissants de modernisation des entreprises. Leur puissance de synthèse et leur capacité à gérer l'information de manière immédiate, en font des vecteurs d'autonomie et de coopération. C'est pourquoi, leur capacité potentielle à favoriser la créativité dans les organisations a été soulignée par certains chercheurs. Elles offrent notamment trois bénéfices essentiels dans un contexte visant à favoriser la créativité (Dewett, 2003) :

[1] « Le groupware est l'ensemble des technologies et des méthodes de travail associées qui, par l'intermédiaire de la communication électronique, permettent le partage de l'information sur un support numérique à un groupe engagé dans un travail collaboratif » (Courbon et Tajan, 1997)

- Elles améliorent la qualité et le nombre des interactions interpersonnelles dans l'organisation ;
- Elles améliorent l'encodage par l'organisation des connaissances explicites détenues par les personnes et donc favorisent la mémoire organisationnelle ;
- Elles augmentent la capacité à enjamber les frontières, donnant accès à des informations externes (à l'organisation ou aux services) et permettant l'accès aux informations internes (intranets) y compris en dehors des temps travaillés.

L'intranet porte plus encore que les autres technologies la promesse de favoriser la créativité. Mais inversement, comme l'ensemble des TIC, il se traduit par des processus de rationalisation qui risquent d'accentuer la rigidification des procédures et le contrôle des pratiques. Ainsi, l'observation des entreprises montre que les applications de ces technologies sont marquées par la coexistence entre un renforcement de la souplesse et une rigidité renouvelée (Benghozi, 2001). Les outils intranet peuvent être considéré comme des *outils de gestion*, *« dispositifs formalisés permettant l'action organisée »* (David, 1996). En effet, les théoriciens de l'action collective qui s'intéressent aux liens entre outils de gestion et action (Fixari, Moisdon, Weil, 1992 ; Hatchuel et Weil, 1992 ; Terssac (De), 1996 ; Vinck, 1999) considèrent la technologie comme un des nombreux artefacts permettant l'action organisée : elle oriente l'action humaine par sa capacité à créer, transformer et propager des représentations.

Mais la rencontre entre outil et organisation est, de fait, souvent problématique. Les outils ne concrétisent pas la volonté des dirigeants de manière magique. Ils induisent des processus complexes d'apprentissages croisés, dont les effets définitifs ne sont pas donnés. Les premières approches des outils de gestion ont mis en avant leur dimension conformative. Ils sont un stabilisant du fonctionnement organisationnel (Berry, 1983). Cependant, ils peuvent également être des auxiliaires du changement. Ils peuvent être impulsés dans l'objectif de bouleverser les normes de comportement et les procédures de gestion en vigueur. Stephen R. Barley (1986) a ainsi montré que l'innovation technologique devait être appréhendée comme un des éléments susceptibles d'intervenir dans la structuration des organisations.

L'effet des intranets sur l'organisation, comme celui des outils de gestion, n'est ainsi ni univoque, ni direct. Il y a une co-construction de l'outil et de l'organisation qui se traduit par

des effets variables d'outils identiques en fonction du contexte organisationnel (David 1996 ; Moisdon 1997). Les effets d'une technologie de type intranet sur la capacité du contexte organisationnel à favoriser la créativité managériale, peuvent ainsi être au nombre de trois :

- **Effet neutre** : les effets des intranets peuvent être dissous dans des routines organisationnelles déjà existantes (Vaujany (De), 2001).
- **Effets négatifs** : les effets des intranets sont susceptibles de renforcer le conformisme et d'inhiber la créativité des individus, en instaurant des procédures rigides et en contrôlant les pratiques (Zuboff, 1985 ; Bloomfield et Combs, 1992).
- **Effets positifs** : les effets des intranets peuvent servir de support à plus d'autonomie et de transversalité, renforcer la souplesse et servir de support au développement de nouvelles formes de management (Beaudoin, Cardon et Mallard, 2001 ; Cardon, 2000 ; Constant, Sproull et Kiesler, 1996 ; Dewett, 2003).

Les intranets sont ainsi susceptibles d'avoir un impact aussi bien positif que négatif sur les conditions organisationnelles de la créativité et notamment sur les ressources dont vont disposer les individus et les pratiques managériales dont ils vont faire l'objet, deux des trois éléments de l'environnement de travail susceptibles d'influencer la créativité individuelle. Les effets des TIC recensés dans le cadre de la littérature portent notamment sur trois processus organisationnels fondamentaux pour le développement ou le blocage de la créativité des individus :

- le processus de diffusion et de mémorisation des **informations** et des connaissances (§2.2.),
- les **marges de manœuvres** allouées aux individus et à leur encadrement, qui fondent notamment la capacité à transgresser les prescriptions et à s'écarter des sentiers battus (§2.3.),
- les formes de **mises en relation** entre les individus favorisées ou autorisées dans l'organisation et qui permettent différents niveaux de fertilisation croisée (§2.4.).

2.2. LA GESTION DES INFORMATIONS : DIFFUSION ACCRUE VERSUS AUTOMATISATION.

Les intranets sont avant tout des outils qui facilitent, organisent et systématisent la diffusion et la mémorisation des informations. Ils sont donc susceptible de favoriser le chaînage :

information/connaissance/expertise, central dans la créativité. Cependant, ils sont également susceptibles d'appauvrir et de verrouiller cette information.

- ***Accès aux informations utiles et création des connaissances :***

L'accès à l'information et la constitution des connaissances sont des conditions *sine qua non* de l'expertise, fondement de tout travail créatif (Amabile, 1988 ; Ford, 1996 ; Guilford, 1973 ; Lubart, 2003). Plus la connaissance est approfondie, plus le processus créatif se trouve favorisé (Reix, 1995). Les intranets peuvent ainsi influencer le développement de l'expertise en facilitant l'accès aux informations utiles et pertinentes (Woodman et Thach, 1994). Ils fournissent un support organisationnel pour le recueil, la compilation, le stockage et la dissémination des données (Couger et al., 1993 ; Stenmark, 2003). Cependant les intranets peuvent avoir également un effet de rationalisation de contrôle et d'appauvrissement des informations.

- ***Automatisation et industrialisation de l'information.***

En effet, en dépit de leur modernité apparente, il est fréquent que les TIC s'inscrivent dans des schémas tayloriens de rationalisation de l'activité humaine (Fréry et Poitou, 1994 ; Zuboff, 1985). L'outil sert alors à accroître la continuité et la rapidité des réponses par l'automatisation et l'industrialisation des activités, la standardisation des procédures. Il normalise et standardise l'information, et impose aux acteurs un cadre prédéterminé (Bloomfield et Combs, 1992 ; Benghozi, 2001). Ainsi, l'intégration des intranets peut ouvrir des risques de renforcement du conformisme (et donc de frein à la créativité managériale) par l'automatisation des pratiques et l'excès de structures et de procédures formelles ce qui peut faire décroître la flexibilité cognitive et l'indépendance intellectuelle.

2.3. LA GESTION DES MARGES DE MANŒUVRE : AUTONOMIE VERSUS CONTROLE

Les intranets sont souvent présentés comme des outils qui habilitent et donnent des espaces de liberté aux acteurs et à leur encadrement, ce qui est propice au développement d'un climat créatif. Cependant, ils sont également des outils de contrôle et de verrouillage des fonctionnements organisationnels.

- ***Renforcement de l'autonomie et motivation des individus***

Les intranets peuvent favoriser l'accroissement de l'autonomie et de l'initiative des individus (Dewett, 2003), la transformation des relations hiérarchiques en faveur des relations

horizontales et la participation, grâce au partage de l'information et de l'expérience. Les outils de type *Workflow* peuvent favoriser l'aplatissement de la structure hiérarchique, en permettant aux managers d'être plus autonomes et plus réactif dans les processus managériaux (Matmati, 2002 ; Laval et al. 2002, Messeghem et Pierson, 2002). Cette autonomie est indispensable pour le développement de la créativité qui suppose un certain affranchissement du cadre prescriptif. Elle favorise par ailleurs la motivation intrinsèque qui se traduit par un engagement profond dans le travail (Cooper, 2000 ; Dewett, 2003 ; Siau et Messersmith, 2003 ; Stenmark, 2000). Les intranets ont ainsi un effet potentiel de renforcement de l'autonomie des individus et des encadrants et donc de vecteur de la créativité. Cependant, ces outils recèlent également une dimension de contrôle et de contrainte non négligeable.

- ***Renforcement du contrôle de l'information et des pratiques***

En effet, l'un des principaux objectifs de l'intégration des TIC dans l'organisation est d'accroître le contrôle de l'information pour permettre plus de visibilité (Benghozi, 2001 ; Zuboff, 1985 ; Bloomfield et Coombs, 1992). Ainsi, selon Messeghem et Pierson (2003), l'intégration des outils intranet dans l'organisation s'accompagne de l'aplatissement de la hiérarchie mais se traduit également par un contrôle indirect de l'encadrement intermédiaire par sa direction, en facilitant la visibilité et la traçabilité des décisions prises par cet encadrement intermédiaire.

Figure 2 : Contrôle indirect de l'encadrement intermédiaire par l'intranet

Cette dimension de contrôle de l'information et des comportements et l'excès de structures et de procédures formelles paraissent être un frein à la créativité, qui requiert un contexte dans lequel l'individu ne se sent soumis à aucune pression externe liée au contrôle de son comportement (Stoycheva et Lubart 2002).

2.4. La gestion des relations dans l'organisation.

Les intranets sont également des outils qui favorisent et multiplient les occasions de mise en relation entre les individus. A ce titre, ils peuvent favoriser la créativité. Cependant, là encore, cet effet se traduit de manière contradictoire dans les organisations.

2.4.1. Transversalité versus centralisation

- ***Renforcement de la collaboration et de la coopération***

La collaboration et la coopération dans l'organisation sont des composantes indispensables de la créativité managériale. Elles permettent d'enrichir les connaissances et de partager les expériences (Dewett, 2003 ; Huber, 1990). Les TIC s'ajoutent aux moyens traditionnels de communication et permettent l'élargissement de l'espace de communication entre les individus, en accroissant les échanges transversaux, ce qui peut modifier les relations hiérarchiques (DeSanctis et Gallupe, 1987). La délocalisation et l'instantanéité de l'information facilitent également la collaboration et la coopération entre des équipes virtuelles (DeSanctis et Monge, 1999) ce qui peut se traduire par plus d'efficacité et par plus de créativité (Dewett, 2003).

Cependant, les intranets sont également des vecteurs de centralisation et de renforcement des contrôles sur les informations échangées.

- ***Recentralisation de l'information et du pouvoir.***

Les TIC, conjuguées aux évolutions organisationnelles actuelles, se traduisent par un mouvement de décentralisation permettant aux unités de renforcer leur capacité d'intervention. Cependant, la nécessité renouvelée de la cohérence et du contrôle de l'organisation s'accompagne de la recentralisation du pouvoir par des procédures et des règles, parfois très rigides. L'intégration des TIC dans l'entreprise se traduit souvent par un renforcement de la recentralisation (Benghozi, 2001 ; Bloomfield et Coombs, 1992), qui s'accompagne, dans certains cas, de la réduction de la gestion de proximité. Or il apparaît clairement que la centralisation de l'information et du pouvoir entrave la créativité dans l'organisation (Damanpour, 1991 ; Kimberly et Evanisko, 1981).

2.4.2. Cohésion versus isolement : des effets interprétés diversement

Les intranets sont un facteur de cohésion, ce favorise confiance mutuelle et créativité. Mais, dans le même temps, ils contribuent à l'isolement des individus. Pour autant les effets de la cohésion et de l'isolement sur la créativité sont interprétés diversement.

- ***Renforcement de la cohésion sociale***

Les intranets peuvent faciliter la cohésion sociale en favorisant les échanges transverses et le partage des connaissances utiles entre les collaborateurs, indépendamment de leurs niveaux hiérarchiques. Ils permettent également une homogénéisation des pratiques et des règles qui peut constituer l'une des bases de la cohésion. La cohésion permet de combiner les forces créatrices des individus et de favoriser la créativité dans un contexte de collaboration riche en ressources (Stoycheva et Lubart, 2002 ; Woodman et al., 1993). L'échange sans contrainte des idées stimule l'intérêt porté aux propositions de chacun. Ainsi, une forte cohésion sociale, porteuse de normes et de valeurs communes à l'ensemble des individus, facilite la créativité managériale (Cauvin, 1997) : elle facilite la circulation de l'information, diminue le temps perdu en conflits internes, favorise une meilleure utilisation des compétences de chacun…

En revanche, les groupes peuvent avoir des effets négatifs sur la créativité. L'influence sociale (Asch, 1952, 1956) crée une pression de conformisme qui peut limiter le champ des possibilités explorées et diminuer l'envie de prendre des risques (Stoycheva et Lubart, 2002).

Cependant, les travaux qui étudient la relation entre TIC et créativité (Cooper, 2000 ; Siau et Messersmith, 2003 ; Stenmark, 2003) soulignent plutôt l'aspect positif de la cohésion des groupes. Inversement, les TIC sont également un facteur important d'isolement organisationnel, qui paraît un frein potentiel à la créativité.

- ***Renforcement de l'isolement des individus***

Les intranets se traduisent par le remplacement de certaines relations directes par des relations médiatisées par l'outil, ce qui renforce l'isolement croissant des individus et la raréfaction des relations de collaboration (Bloomfield et Combs, 1992). En effet, les relations médiatisées par les intranets semblent moins riches et moins susceptibles de favoriser l'éclosion de nouvelles idées.

Cependant, certains travaux ont examiné l'utilité et la pertinence des informations échangées en ligne et ont affirmé que la pensée divergente est plus favorable en ligne que face-à-face (DeSanctis et Gallupe, 1987 ; DeSanctis et Monge, 1999). D'autres travaux ont montré que les informations collectées en ligne sont non seulement utiles mais également innovantes malgré les liens relationnels faibles entre les personnes connectées (Constant et al., 1996).

L'effet potentiel des intranets sur la cohésion et l'isolement des individus est ainsi interprété diversement.

Globalement, l'examen des effets des TIC de type intranet sur la créativité managériale montre une ambivalence de l'outil, comme l'illustre le tableau de synthèse suivant :

Tableau 1 : Synthèse des liens intranets/créativité

	Effet positif sur la créativité	**Effet négatif sur la créativité**
Gestion des informations	**Accès aux informations utiles et création des connaissances**	**Automatisation et industrialisation de l'information**
	- Favorise le développement de l'expertise par l'accès facile aux informations utiles et pertinentes (Woodman et Thach, 1994) ; - Favorise le développement des compétences créatives par le partage des expériences et la création de la connaissance (Stenmark, 2003)	- Encourage la « pensée unique » par Automatisation et industrialisation de l'information (Zuboff, 1985) ; - Encourage le conformisme par routinisation de l'information et par standardisation des règles (Bloomfield et Combs, 1992)
Gestion des marges de manoeuvre	**Renforcement de l'autonomie et motivation des individus**	**Renforcement du contrôle de l'information et des pratiques**
	- Favorise l'accroissement de l'autonomie et de l'initiative par l'aplatissement de la structure hiérarchique (Dewett, 2003) ; favorise la motivation intrinsèque par accroissement de l'autonomie (Cooper, 2000 ; Stenmark, 2000)	- Renforce le contrôle des pratiques par l'accroissement de la visibilité et de la traçabilité de l'information (Benghozi, 2001 ; Bloomfield et Combs, 1992 ; Messeghem et Pierson, 2003 ; Zuboff, 1985)
Gestion des relations	**Renforcement de la collaboration et de la coopération**	**Recentralisation de l'information et du pouvoir**
	- Favorise la transformation des relations hiérarchiques par le développement des relations transverses (DeSanctis et Gallupe, 1987 ; DeSanctis et Monge, 1999)	- Renforce la recentralisation du pouvoir dans l'organisation (Benghozi, 2001 ; Bloomfield et Combs, 1992) ;
	Renforcement de la cohésion sociale	**Renforcement de l'isolement des individus**
	- Renforce la cohésion du groupe de travail par la prégnance des normes et des valeurs communes à l'agir collectif (Dewett, 2003 ; Stenmark, 2003)	- Renforce l'isolement croissant des individus et la raréfaction des relations directes favorables à l'éclosion des idées nouvelles (Bloomfield et Combs, 1992) ;

La complexité du lien entre intranet et créativité est le reflet de l'ambivalence des objectifs managériaux que se donnent les organisations qui traduisent par des injonctions contradictoires les contraintes multiples qu'elles subissent. L'exemple de France Télécom, qui depuis 1999 a beaucoup investi dans le développement de ses différents intranets en lien avec une politique de modernisation globale et de reconfiguration stratégique, illustre bien ces contradictions et montre bien que la vision optimiste de l'intranet comme un vecteur de la créativité demande à être nuancée.

3. INTRANET ET CREATIVITE : LE CAS DE L'INTRANET FRANCE TELECOM

L'analyse de la mise en œuvre des intranets et notamment de l'intranet RH à France Télécom illustre les lignes de forces contradictoires qui animent le management moderne : d'un côté la créativité est valorisée, de même que l'autonomie, la cohésion, la transversalité et la simplification des processus, de l'autre un ensemble de logiques conduisent à la centralisation et la conformité des conduites. L'intranet est porteur de ces contradictions, mais souvent également il véhicule certaines des logiques de partage d'information et de décentralisation des flux qu'il peine à imposer.

3.1. UN INTRANET PERFORMANT POUR UNE « NET-COMPAGNIE »

France Télécom, un des principaux opérateurs de télécommunications au monde, qui sert plus de 86 millions de clients sur les cinq continents (220 pays), a beaucoup misé sur son intranet, comme vecteur de performance et d'image.

Cet « opérateur historique » vient de réaliser de profondes transformations dans son organisation, sa stratégie, ses logiques de marché, sa culture même, à tel point que cette entreprise peut être considérée comme une véritable figure emblématique de la mutation « sociétale » des grandes entreprises industrielles françaises vers ce qu'il est convenu d'appeler la « nouvelle économie » (Iribarne (D') et Tchobanian, 2001). En effet, cette entreprise a du faire face à un environnement difficile et fluctuant :

- Déréglementation du marché des télécommunications ;
- Ouverture des marchés nationaux ;
- Durcissement de la concurrence nationale et étrangère ;
- Emergence accélérée de nouveaux besoins s'appuyant sur de nouvelles technologies ;

Désireux d'être précurseur dans le domaine des intranets et de fonder ce qu'il appelle une « Net-Compagnie », l'opérateur historique des télécommunications françaises a développé un ensemble d'applications intranet. C'est pourquoi, depuis 1996, les efforts menés ont cherché à créer un intranet performant, accessible à tous les collaborateurs et adapté à leurs besoins quotidiens. Des dizaines de sites intranet ont été créés pour répondre aux besoins spécifiques des différentes branches, équipes projets, filiales… Net@too, une équipe dédiée, mise en place début 2000, impulse et coordonne les différents projets pour que l'intranet rentre dans la culture France Télécom. Grâce à cette politique, le Net est aujourd'hui une réalité ancrée dans

l'entreprise puisque 98% des acteurs ont accès à l'intranet et 81% l'utilisent quotidiennement (contre 57% en 2000) (Lesaicherre, 2001).

Dans le cadre d'une recherche exploratoire portant sur le lien entre intranet et créativité, nous avons mené une série de 5 entretiens auprès de salariés de France Télécom, particulièrement concernés par le développement et la mise en œuvre des intranets, particulièrement dans la fonction ressources humaines (Deux directeurs de la fonction RH, Un DRH d'unité, un gestionnaire RH et un chercheur). Ces entretiens approfondis, d'une durée de deux heures à deux heures trente portaient sur la mise en œuvre des intranets, leur appropriation et leurs effets recensés par les acteurs sur les comportements et les rôles, la cohésion interne, l'organisation du travail et les comportements créatifs. Une limite de ce travail est que les personnes appartenaient, à l'exception de l'une d'entre elles, à l'univers RH. Elles se sont exprimées sur l'intranet RH mais également sur les autres fonctionnalités de l'intranet, lesquelles sont de toute manière imbriquées. L'intérêt de cet échantillon, certes restreint, est de présenter des personnes aux opinions très contrastées sur l'intranet, la créativité et globalement la modernisation à France Télécom. Certains d'entre eux ont été partie prenante des changements, d'autres les ont subis, tandis que certains s'en accommodent.

3.2. INTRANET RH ET CREATIVITE MANAGERIALE A FRANCE TELECOM.

3.2.1. mise en œuvre et appropriation des intranets.

Les objectifs des différents intranets de France Télécom ont été centrés sur la nécessité de favoriser la communication des informations et la transversalité. Au sein de ceux-ci l'intranet RH, vise plus spécifiquement trois objectifs :

- La clarification et l'homogénéisation des règles de gestion,
- La responsabilisation des managers de premier niveau sur les aspects RH (passage de la fonction RH à une logique de client/fournisseur) ;
- La réduction des effectifs et des coûts de la fonction RH.

En raison de l'ampleur des objectifs ainsi visés, sa mise en place s'est accompagnée d'une reconfiguration importante des processus RH. Les objectifs de l'intranet RH montrent bien un double niveau : un niveau lié à la rationalisation des processus et la réduction des coûts (qui en limitant les ressources peut être une menace pour la créativité) et un niveau lié à la

diffusion d'une logique managériale qui, au contraire, soutient le développement de la créativité.

Les processus d'implantation ont favorisé une large appropriation des outils ainsi créés. Les lancements ont été réalisés avec précautions : les premières applications étaient simples et répondaient à des attentes fortes des personnels. Par ailleurs les versions ont été rapidement adaptées en fonction des retours afin de les adapter aux attentes et méthodes des différentes équipes. Les intranets sont devenus des outils quotidiens pour les personnels de France Télécom, aujourd'hui bien utilisés et acceptés avec plusieurs millions de connexions annuelles, ce qui relègue, pour l'un de nos interlocuteurs, les années de lancement à un « moyen âge » lointain.

3.2.2. Les effets des outils intranet sur les comportements et la créativité.

Les effets attribués à l'intranet par les personnes interrogées illustrent la grande diversité des positions qu'il est possible de prendre sur ce thème (le tableau 2 page 21 et 22 illustre cette diversité). Nous avons également relevé des avis très variés sur la capacité de l'entreprise à être créative qui illustrent l'ambivalence du terme.

- En ce qui concerne **la gestion de l'information et des connaissances**, il existe un effet, mais de l'avis des répondants il demeure limité. S'il multiplie les échanges d'informations, ce ne sont pas nécessairement des informations utiles à la créativité qui sont échangées : ce sont surtout des informations administratives, les connaissances réellement utiles à l'activité créative étant recherchées à l'extérieur. Par ailleurs, comme dans beaucoup d'entreprises, la multiplication des messages se traduit par la saturation des capacités de certains managers à traiter leurs propres messages : *« Je ne sais pas comment faire pour traiter tous ces messages, il y a parfois des usages sauvages et abusifs »*.

- En ce qui concerne **la gestion des marges de manœuvre**, les avis sont très contrastés. Pour ceux qui sont à l'origine de l'outil, les promesses de donner davantage d'autonomie aux encadrants et à leurs collaborateurs sont tenues. Ainsi, selon un de nos interlocuteurs, les managers deviennent très coopératifs, ils partagent les informations… Les salariés se sentent reconnus et autonomes car ils peuvent accéder directement aux informations. Cependant, certains interlocuteurs assimilent l'outil intranet au processus de modernisation global qu'a subi l'entreprise ces dernières

années, et dont les effets sont fortement contestés par certains, dans la lignée de l'ouvrage de Deceze (2004). Ce discours critique met en valeur l'idée que l'intranet est une composante de la volonté de modernisation managériale de l'entreprise, qui suppose alors une adhésion de tous à certains comportements et discours promus par la direction. Alors que dans l'ancienne organisation, sous un couvert bureaucratique il existait des degrés de liberté de pensée et d'agir, l'intranet est vu comme une des composantes d'un système qui entrave la créativité en exigeant des comportements conformes à un moule moderniste. *« Pour être créatif, par essence il faut un peut détruire ce qui est communément admis, et dans l'entreprise, c'est le contraire, il faut adhérer à l'idée sinon on est le mouton noir, on est suspect parce qu'on adhère pas à l'idéologie »*.

- En ce qui concerne enfin **la gestion des relations**, les effets, là encore sont contrastés. Les effets positifs qui sont relevés, sont surtout liés à la simplification des procédures, l'homogénéisation des pratiques et des règles et l'augmentation de la productivité. L'outil semble peu centré sur les interactions (forum, chat) (*« la collaboration par les forums demeure faible car ce type d'intranet demande une forte animation et un encadrement »*) ce qui ne favorise guère une augmentation des relations et échanges d'information entre les salariés. *« Tout ce qu'on peut voir de l'intranet, c'est pas vraiment quelque chose qui sert à coopérer »*. L'accent semble ainsi avoir été mis sur le volet rationalisation de l'outil. Un ensemble de discours cependant insistent sur la neutralité de l'outil. Les interlocuteurs insistent sur les limites de l'outil qui n'est qu'une fonctionnalité dont les dimensions sont restreintes et qui n'interfère que peu sur les manières de travailler. Les contacts existaient avant l'outil…

Il apparaît donc que l'intranet développé chez France Télécom, bien que revendiqué comme une innovation majeure, semble essentiellement centré sur une logique de gain de productivité et de diminution des coûts. Celle-ci était certes nécessaire, en raison des bouleversements de son environnement auxquels l'entreprise a du faire face. Plus qu'un moteur potentiel de la créativité, l'outil est alors vu comme un des éléments ayant permis à l'entreprise de s'adapter aux grands bouleversements qui s'imposaient à elle. Malgré l'importance des changements organisationnels subis, l'organisation mise en place aujourd'hui semble être plus efficace et plus compétitive comme l'atteste un de ses responsables « *c'est peut être France Télécom l'entreprise qui a vécu le plus de chambardement, chamboulement. En terme de performance, là où elle était performante c'est qu'elle a réussit à suivre le rythme et ça, c'est*

impressionnant. En terme de ressources humaines, la capacité de ses hommes et de ses femmes à suivre le rythme quand on sait d'où on est parti et où on est aujourd'hui c'est comme même impressionnant, ça c'est quand même la grande force de France Télécom de rester dans le combat, dans le marché, d'arriver à continuer à lutter ». Mais cette efficacité se paie par des difficultés humaines et semble-t-il par un faible développement de la créativité managériale. L'intranet, qui s'est voulu habilitant et libérateur des énergies, est porteur de logiques procédurales de rationalisation qui entravent en partie le développement créatif.

L'exemple de France Télécom montre bien la double nature des outils intranet, comme catalyseurs extraordinaires de la diffusion et de la mémorisation des informations mais aussi comme outil de rationalisation qui participe à réduire la richesse des interactions entre les individus, à limiter la diffusion d'informations décalées (susceptibles de favoriser des associations créatives) et parfois même à réduire le foisonnement des informations partagées.

CONCLUSION

Cette communication montre l'ambivalence et la complexité des relations qui unissent les intranets et la créativité. Les concepteurs des outils animés par le désir de rationaliser les fonctionnements et de démontrer, chiffre à l'appuis, les économies que l'outil permet, omettent en partie sa fonction de libération des énergies et des idées autour des connaissances et des relations. Il est donc important de remettre ces fonctionnalités au cœur de l'implémentation des intranets, si l'on ne veut pas qu'ils produisent à leur tour des coûts cachés, dont les effets (à travers le laminage de l'énergie créative dans l'entreprise) ne sont susceptibles d'apparaître qu'à long terme.

L'ambivalence des outils intranet dépasse cependant la problématique du rôle des TIC dans l'organisation et concerne la globalité du management des organisations actuelles, qui d'un côté promeuvent la créativité et l'innovation (et mettent parfois des moyens impressionnants dans ces politiques) et de l'autre sont contraintes à réduire le slack organisationnel et recherchent avant tout des gains de productivité, dans un contexte où le client et l'actionnaire exercent des pressions toujours plus fortes.

Figure 1 - Effets des TIC de type intranet sur la créativité managériale à France Télécom

Effets intranet / Composantes créativité manag.	Diffusion accrue vs automatisation		Autonomie vs contrôle		Transversalité vs centralisation		Cohésion vs isolement	
	+	-	+	-	+	-	+	-
	Accès à l'information utile et création de connaissances	**Automatisation et industrialisation de l'information**	**Renforcement de l'autonomie**	**Renforcement du contrôle des pratiques**	**Renforcement de la collaboration et la coopération**	**Recentralisation de l'information et de pouvoir**	**Renforcement de la cohésion sociale**	**Renforcement de l'isolement des individus**
Expertise	« Certains outils visent à créer et à enrichir une base de connaissances dont une partie sera directement accessible aux personnels sur intranet » ; « On utilise l'intranet pour recueillir des informations, c'est la fonction essentielle »	« Dans l'ancien système on a plus de liberté de pensée et d'agir que dans le nouveau système où on a bien senti l'idée de pensée unique ... Il faut avoir l'esprit libre quand on veut innover »	« Aujourd'hui, avec la mise en place de l'intranet on est tous plus responsables et autonomes » ; « l'outil permet aux managers d'avoir une aide à la décision »	« L'outil a renforcé l'application de la même règle et les mêmes procédures... mais la règle engendre le conformisme»	« La collaboration si elle existe peut permettre un partage de l'expérience »	« Pour être chercheur par essence il faut détruire ce qui est admis. Une des raisons pour laquelle je ne crois pas à la recherche en entreprise moderne c'est le fait de se plier à des règles et d'adhérer à l'idée de la hiérarchie. Si on adhère pas à leur idéologie on est suspect et on est montré de doigt »	« L'intranet renforce la cohésion sociale sur ce qui est workflow par homogénéisation des procédures tout en permettant la collaboration et le partage de l'information »	« Les gens sont plutôt isolés les uns des autres, il y a de moins en moins de personnel, les sujets sont très nombreux et chacun et plus ou moins isolé » ; «Demain on aura plus d'expertise et même si on l'aura il faut qu'il existe ailleurs »
Compétences créatives	« L'outil intranet permet d'aller très loin, très bon support qui aide à améliorer la créativité, mais c'est le manager qui aide à la créativité »	« Il y a très peu de créativité parce que finalement l'entreprise pour moi est le summum de conformisme intellectuel »	« C'est un outil c'est bien de l'avoir, il peut être utile, mais je pense que la créativité c'est une histoire d'imagination personnelle ou de groupe »	« C'est comme même paradoxal de voir, aujourd'hui, l'entreprise qui cherche à innover en appliquant des règles de contrôle »	« Il y a pas mal de visioconférences actuellement et puis des logiciels de travail collaboratif quand on se tient à donner une idée »		«L'outil a renforcé la cohésion sociale en favorisant une cohérence globale et une pertinence locale» ; « On passe d'une logique d'ordonnancement à une logique de souplesse, d'ouverture, de communication, de coopération et de résolution de problèmes »	« Non il n'y a pas de collaboration, on voit des choses qui restent pour nous très hiérarchique ... Je ne pense pas que l'intranet on lui-même aide à la créativité »
Motivation pour la tâche	« C'est un outil de flexibilité qui aide les managers et facilite les tâches... C'est un outil qui aide les managers à être autonomes dans leurs décisions »	« Les moyens de communication sont des facilités mais cela n'empêche pas de dire c'est extrêmement regrettable au niveau de la qualité de travail notamment du stress »	« En tant que manager ... je suis autonome ... l'outil me facilite la vie en me donnant tous les éléments que je puisse utiliser pour accomplir mon travail »	« L'outil lui-même facilite et augment au même temps la pression et donc les effets pervers »	« L'intranet renforce la coordination et la collaboration. Il modifie les missions traditionnelles de la hiérarchie, on passe d'une logique de pouvoir à une logique de coopération ayant comme objectif premier la satisfaction des clients en interne et en externe »	« On trouve que ce n'est pas très incitatif »	« L'outil participe c'est certain et je pense que le sujet sur lequel il faut sans doute faire attention c'est plus en terme de cohésion sociale ; le fait qu'on organise et qu'on réorganise régulièrement et que nos agent ont besoin de repère ..., l'outil participe à l'incitation mais l'outil n'est suffisant »	« Dans une société où on prône tellement l'individualisme que chacun est le centre du monde ... Pour nous il y a un rejet des nouvelles technologies comme il y a des marées noires pour les pétroliers ... Quand on est dans une société qui a le présent et qui n'a pas le sens de l'histoire on doit avoir l'aspect dépressif ... »

Effets intranet / Composantes créativité manag.	Diffusion accrue vs automatisation		Autonomie vs contrôle		Transversalité vs centralisation		Cohésion vs isolement	
	+	-	+	-	+	-	+	-
	Accès à l'information utile et création de connaissances	**Automatisation et industrialisation de l'information**	**Renforcement de l'autonomie**	**Renforcement du contrôle des pratiques**	**Renforcement de la collaboration et la coopération**	**Recentralisation de l'information et de pouvoir**	**Renforcement de la cohésion sociale**	**Renforcement de l'isolement des individus**
Motivation organisationnelle à innover	« C'est un outil qui facilite les choses mais c'est vraiment complémentaire, je pense que ce n'est pas au cœur de la créativité elle-même »	« Le conformisme intellectuel de l'entreprise moderne qui me paraît s'opposé à la créativité et à l'innovation »	« C'est le management qui aide à développer la créativité notamment le rôle du manager, les conditions de travail, la motivation et l'autonomie. C'est tous ces facteurs qui aident à développer la créativité »	« Nous on voit beaucoup de rigidité, beaucoup plus de surveillance interne et beaucoup moins de liberté » ; « Les chefs de projets exercent des Pressions et ça pose de problèmes »	« C'est le manager qui aide à développer la créativité »	« moi, je ne suis pas convaincu que l'entreprise facilite la créativité, je pense que dans l'ancien monde c'est le problème des institutions je dirais en général mais vous avez un degré de liberté dedans alors que dans l'entreprise moderne on inverse la relation de pouvoir »	« L'intranet permet de renforcer la même culture ... mais c'est le manager qui aide à développer la créativité »	« Avant c'était plutôt un travail d'équipe et sur le long terme, maintenant en est plutôt à court terme et individualiste »
Ressources : informations et temps	« C'est claire il y a réduction des coûts ... sans parler du temps qu'on peut gager »	« On sent bien un certain nombre de limites qui sont liées au temps de travail du manager. Aujourd'hui il faut qu'il manage son équipe, qu'il fasse des RH, qu'il fasse des achats, ... On nous demande de plus en plus d'être polyvalent et ça c'est comme même pas facile. Il est difficile de se trouver sur le terrain »	« Je crois un de nos objectifs c'est de rendre nos salariés autonomes, le plus autonomes possible, c'est-à-dire quand ils se posent des questions l'idéal c'est d'aller chercher l'information eux même et qu'ils l'aient toute de suite »	« La standardisation de l'information a engendré la pensée unique puisque tout le monde possède la même information »	« Facilite le partage des idées et favorise un gain du temps et d'énergie »	« Aujourd'hui ils ont l'info en ligne et si cette info ne suffit pas ils ont une hotline. C'est vrai que culturellement nos agents aiment bien avoir un contact de proximité et qu'ils n'ont plus de toute façon, mais je crois qu'ils finissent par le comprendre dans la mesure où nos obligations de la performance le demande »	« Facilite la collaboration et la coopération n'importe où et n'importe quand »	« Je ne pense pas que l'outil a renforcé les contacts, au contraire nos salariés n'ont plus la proximité et la connaissance de la personne à laquelle peuvent s'adresser pour s'informer quelque chose qui génère la nostalgie chez eux »
Pratiques managériales	« Moi, j'ai besoin en tant que chef de service de diffuser l'information ... Je demande la mise à jour du site intranet pour que l'information soit au vu et au su de tout le monde » ; « L'outil facilite la communication »		« Je veux dire on est plus dans un monde où plus on est autonomes plus on a la chance de se sentir alèse ... l'outil participe à l'autonomie. Notre souci c'est de rendre les salariés autonomes dans leurs questionnements et dans leurs réponses aux questionnements»	« Sans doute l'outil a mis en exergue certaines habitudes et pratiques qui n'étaient pas bonnes » ; « Il s'agit de simplifier les processus afin de simplifier les missions de contrôle de la fonction RH et automatiser ses services sous le workflow »	« L'intranet renforce la coordination, la coordination et la collaboration ; d'ailleurs, c'est l'objectif de son implantation. La collaboration par les forums reste encore faible puisque ce type d'intranet demande une forte animation et un encadrement »	« Au niveau aplatissement de la hiérarchie, c'est ce qu'on dit du côté transverse de l'intranet et des nouvelles technologies. Nous on le trouve pas spécialement ... Le décloisonnement n'est pas évident parce qu'on voit bien notre système de réseau ... »	« L'intranet permet une forte cohésion sociale, c'est un capital de confiance et de liberté. Les responsables craignent de donner trop de liberté à leurs collaborateurs sous prétexte d'en abuser »	« Dans notre groupe on étudie la relation en sociologie du travail, on est très critique je dois le dire sur les RH »

Bibliographie

Alter N., «*La gestion du désordre en entreprise*», Editions l'Harmattan, Paris, 1990.
Amabile T.M. et Conti R., «Changes in the work environment for creativity during downsizing», *Academy of Management Journal*, 1999, vol. 42, N° 6, p.630-640.
Amabile T.M., « A model of creativity and innovation in organizations», *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10, 1988, p.123-167.
Amabile T.M., « The Social Psychology of Creativity : a Componentional Concptualization», *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 45, 1983, p.393-399.
Amabile T.M., «Motiver la créativité dans les organisations : faites ce que vous aimez et aimez ce que vous faites», in GETZ Isaac (coordonné par), «*Créativité Organisationnelle, Regards sur l'Individu, l'Entreprise et l'Economie*», Collection Entreprendre, Vital Roux, Vuibert, Paris, septembre 2002, p.11-31.
Asch S.E., « *Social Psychology*», New York, Prentice-Hall, 1952.
Asch S.E., « Studies on Independance and Conformity : A Minority of One Against a Unanimous Majority», *Psychological*, Vol. 70, 1956, p.416-439.
Auger P.C, « Le management de la créativité : une étude comparative entre une agence de communication promotionnelle et une entreprise de maintenance aéronotique », *thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion*, Université Paul Cézanne, 2004.
Autissier D. et Vandangeon-Derumez I., « Comportements et rôles de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changement», *13ème conférence de l'AIMS.* Normandie . Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004.
Barley S.R., « Technology as an Occasion of Structuring : Evidence from observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departements», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, 1986, p.78-108.
Beaudouin V. et Cardon D. et Mallard A., « De clic en clic : Créativité et rationalisation dans les usages des intranets d'entreprises», *Sociologie du travail*, Vol. 43, 2001, p. 309-326.
Benghozi P.-J., « Technologies de l'information et organisation : de la tentation de la flexibilité à la centralisation », *Gestion 2000*, Vol. 2, 2001.
Berry M., « *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humaines* », Centre de Recherche en Gestion, Ecole Polytechnique, Paris, 1983.
Bitouzet C. Fournier Ph. et Tézenas du Montcel B., « *Management et intranet* », Editions HERMES, 1997.
Bloomfield B.P. et Coombs R., « Information Technology, Controle and Power : The Centralization and Decentralization Debate Revisited », *Journal of Management Studies*, Vol. 29, N° 4, 1992, p.459-484.
Cardon D., « Rationalisation et créativité : les deux faces de l'information des entreprises-réseaux », in Cardon D. et Licoppe C., Technologie de l'information et de la communication en entreprise : théories et pratiques, *Septième Eté de l'ARCO*, Bonas, 10-21 juillet 2000, p.18-59.
Cauvin P., « *La cohésion des équipes : Pratique du team building* », Editions ESF, 1997.
Constant D., Sproull Lee et Kiesler S., A The Kindness of Strangers : The Usefulness of Electronic Weak Ties for Technical Advice, *Organization Science*, 7 (2), 1996, p. 119 – 135.
Cooper R.B., « Information technology development creativity : A case study of attempted radical change », *Management Information Systems Quarterly*, Vol. 24, 1993, p.245-276.
Couger J.D., Higgins L. F. et McIntyre S. C., « (Un)Structured Creativity in Information Systems Organizations», *Management Information Systems Quarterly*, Vol. 17, 1993, p.375-397.
Courbon J.-C. et Tajan S., « *Groupware et Intranet* », InterEditions, 1997.
Damanpour F., « Organizational Innovation : A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators », *Academy of Management Journal*, 1991, Vol. 34, n°3, p. 555-590.
David A., «Structure et dynamique des innovations managériales», *Cahier du Centre de gestion scientifique*, Ecole des mines de Paris, N°12, 1996, p.44-59.
Deceze D., *La machine à broyer. Quand les privatisations tuent* : *France Telecom*, J. C. Gawsewitch éditeur, 2004.
DeSanctis G. et Gallupe B., « A foundation for the study of group decision support systems », *Management Science*, 33 (5), 1987, p. 589 – 609.
DeSanctis G. et Monge P., « Introduction to the special issue : Communication Processes for virtuel organization », *Organization Science*, 10 (6), 1999, p. 693 – 703.
Deschamps J.P., «Innovation and Leadership» in *The international Handbook on Innovation*, Edited by Larisa V. Shavinina, 2003 Published by Elsevier Science Ltd., p. 815-829.
Dewett T., « Understanding the relationship Betwween Information Technology and Creativity in Organizations », *Creativity Research Journal*, Vol. 15, N° 2 et 3, 2003, p. 167 -182.
Fixari D., Moisdon J.C. et Weil B., «Rêver l'organisation, vivre l'informatique ? Le cas du ministère du travail», *Cahier du Centre de gestion scientifique*, Ecole des mines de Paris, N°4, 1992, p.2-39.

Follett M.P., « Community as a Process », *Philosophical Review*, 1919, Vol. 28, N° 6, p. 576 – 588. Texte également publié sur le site Internet de la Mary Parker Follett Foundation : http://www.follettfoundation.org/advisors.htm
Follett M.P., « *Creative Experience* », New York, Longmans, Green, 1924. L'introduction et les trois premiers chapitres de ce livre sont également publiés sur le site Internet de la Mary Parker Follett Foundation : http://www.follettfoundation.org/advisors.htm
Ford C. M., « A Theory of Individual Creative Action In Multiple Social Domains », *Academy of Management Review*, 1996, Vol. 21, N° 4, p. 1112 – 1142.
Fornel (De) M., «Qu'est-ce qu'un expert ?», *In Réseaux*, n°43, 1990.
Fréry F. et Poitou J.-P., «Deux points de vue sur l'expert et le système», *Sociologie du Travail*, n°4, 1994, p.609-615.
Getz I., «Créativité et croissance économique», in GETZ Isaac (coordonné par), «*Créativité Organisationnelle, Regards sur l'Individu, l'Entreprise et l'Economie*», Collection Entreprendre, Vital Roux, Vuibert, Paris, septembre 2002, p.145-156.
Guilford J. P. , « La créativité», *in* « La créativité – Recherches Américaines » Coordonné par Beaudot A., Editions Dunod, 1973.
Harris S., « Organizational culture and individual sensmaking : a schema based perspective», *Organizational Science*, Vol. 5, N°3, 191994, p.309-321.
Hatchuel A. et Weil B., «*L'expert et le système*», éditions Economica, 1992.
Hellriegel D., Solocum J.-W. et Woodman R.-W., «*Management des organisations*», traduit de l'américain par Michèle Truchan-Saporta, Editions De Boeck Université, 1993.
Huber G. P., « A Theory of the effects of Advenced Information Technologies on Organizational Design, Intelligence, and Decision Making », *Academy of Management Reviw*, Vol.15, N°4, 1990, p. 47 – 71.
Iribarne (D') A. et Tchobanian R., « Les processus de diffusion et d'appropriation des outils multimédia en réseaux et les transformations des activités professionnelles : Le cas France TELECOM», *Note de travail – document séminaire – L .E.S.T. – CNRS – UMR 6123,* octobre 2001.
Katz D., « Motivational Basis of Organizational Behavior », *Behavioral Science*, Vol.9, 1964, p. 131 – 146.
Kimberly J.R. et Evanisco M.J., « Organizational Innovation : The influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of technical and administrative Innovations », *Academy of Management Journal*, Vol. 24, N°4, 1981, p.689-713.
Laval F., Guilloux V. et Kalika M., « Les Intranets RH : Pratiques des Entreprises et Problématiques», *in e-GRH : Révolution ou Evolution ?* Coordonné par Michel Kalika, Editions Liaisons, 2002, 63-90.
Lesaicherre M., L'intranet au sein de France Télécom, *Rapport interne*, septembre 2001
Lubart T., «*Psychologie de la créativité*», Editions ARMAND COLIN, Paris, 2003.
Mack M., « L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance », *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, 1995, p. 43 – 48.
Matmati M., « L'intranet RH, outil de la performance organisationnelle ?», *in e-GRH : Révolution ou Evolution ?* Coordonné par Michel Kalika, Editions Liaisons, 2002, p.91-122.
Messeghem K. et Pierson F., « Intranet RH et rôle de l'encadrement intermédiaire : Pour une approche structurationniste», *Communication à la deuxième journée d'étude « GRH et TIC »,* Université Paris Dauphine 13 Mai 2003.
Messeghem K. et Pierson F., « Leadership et innovation au sein des groupes de projet», *Gestion 2000,* mars – avril 2002.
Moisdon J.-C. (dir.), «*Du mode d'existence des outils de gestion*», Séli-Arslan, 1997.
Nadler D.A. et Tushman M.-L., «Leadership for Organisational Change», Editions De Boek Université, 1991.
Osborn A.-F., « *Applied Imagination* », New York, 1953, traduit en Français, « *Créativité – Imagination Constructive* », Editions Dunod, 1988.
Reix R., « Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise», *Revue Française de Gestion*, Septembre – Octobre 1995, p. 17-28.
Siau K. et Messersmith J., « Analysing ERP Implementation At A Public University Using The Innovation Strategy Model », *International Journal of Human-Computer Interaction*, Vol.16, N°1, 2003, p.57-80.
Stenmark D., « The Creative Intranet : Factors for Corporate Knowledge Creation », *Processing of IRIS 23*, Uddevalla, Sweden, 2000.
Stenmark D., « Knowledge Creation and the Web : Factors Indicating Why Some Intranets Succeed Where Others Fail », *Knowledge and Process Management*, Vol.10, N°3, 2003, p.207-216.
Sternerg R.J., O'Hara L.A. et Lubart T.I., « Investir dans la créativité », dans Getz I (coord), Créativité organisationnelle, regards sur l'individu, l'entreprise et l'économie, Collection entreprendre, Vuibert, Paris, 2002, p 33-47.

Stoycheva K. et Lubart T., «la nature de la prise de décision créative», in GETZ Isaac (coordonné par), «*Créativité Organisationnelle, Regards sur l'Individu, l'Entreprise et l'Economie*», Collection Entreprendre, Vital Roux, Vuibert, Paris, septembre 2002, p.51-73.
Terssac (De) G., «Le travail de conception : de quoi parle-t-on ?», in Terssac (De) G. et Friedberg E. (coordonné par), «*Coopération et Conception*», Editions Octares, 1996, p.1-22.
Vaujany (De) F.-X., « Gérer l'innovation sociale à l'usage des technologies d'information et de communication: une contribution structurationniste», Thèse de doctorat en sciences de gestion, IAE Lyon 3, 2001.
Vinck D., «Les objets intermédiaires dans les réseaux de coopération scientifique : Contribution à la prise en compte des objets dans les dynamiques sociales», *Revue Française de Sociologie*, 1999, p.385-414.
Wallas G., « *The Art of Thought*», New York : Harcourt Brace, 1926.
Woodman R.W., Sawyer J.E. et Griffin R.W., « Toward A Theory Of Organizational Creativity», *Academy of Management Review* , 1993, Vol. 18, n°2, p.293-321.
Woodman R.W., Thach L., « Organizational Change and Information Technology : Managing on the Edge of Cyberspace », *Organizational Dynamics* , 1994, Vol. 23, p.30-46.
Zhou J. et Woodman R.W., «Managers' Recognition of Employees' Creative : Associal-Cognitive Model» in *The international Handbook on Innovation*, Edited by Larisa V. Shavinina, 2003 Published by Elsevier Science Ltd., p. 631-639.
Zhou J., «Feedback Valence, Feedback Style, Task Autonomy, and Achievement Orientation: Interactive Effects on Creative Performance» *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, N° 2, 1998, p. 261-276.
Zuboff S., «Automate/Informate : The two Faces of Intelligente Technology» *Organizational Dynamics*, Vol. 14, N° 2, 1985, p. 5-18.