



Université d'Oran 2
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

THESE

Pour l'obtention du diplôme de Doctorat en Sciences
En Sciences Commerciales

**Management des connaissances dans l'entreprise Algérienne :
Cas de l'intranet**

Présentée et soutenue publiquement par :
Mme Hakka Amal

Devant le jury composé de :

Mr. BOUYACOUB Ahmed	Professeur	Université d'Oran 2	Président
Mr. TOUBACHE Ali	Professeur	Université d'Oran 2	Rapporteur
Mr. BENMANSOUR Abdellah	Professeur	Université de Tlemcen	Examineur
Mr. KERZABI Abdelatif	Professeur	Université de Tlemcen	Examineur
Mr. YOUSFI Rachid	Professeur	Université de Mostaganem	Examineur
Mr. LAHLOU Chérif	MCA	Université d'Oran 2	Examineur

Année 2017-2018

DEDICACES

Je dédie ce travail à la mémoire de mon père « Belkheir », rabi yarahmeh. Père, tu n'es pas présent aujourd'hui mais tes précieux souvenirs, conseils et directives m'accompagneront pour le restant de mes jours.

A ma mère, pour sa patience, son amour, son soutien et ses encouragements.

A mon mari « Ahmed », pour sa patience et son appui, sans lui ce travail n'aurait pas pu aboutir.

A mes filles Khouloud et Manel, ma raison d'être.

A mes chères frères Mohamed et Sofiane.

A mes sœurs Soraya, Hamida, Leila, Djamila et Faiza. Mes neveux Azzeddine, Ishak, Adam, Ilyes. Je leur dit « rabi yahfakoum ».

Et enfin à mes amis et collègues.

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je remercie le bon dieu de m'avoir donné la volonté nécessaire qui a mené mon travail à terme.

La réalisation de ce travail a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma reconnaissance.

Je voudrais tout d'abord adresser toute ma gratitude à mon directeur de thèse monsieur « Toubache Ali », pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses précieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Je tiens également à remercier monsieur « Kraba Yacine », qui m'a fourni les outils nécessaires à la réussite de mon enquête de terrain.

Je voudrais adresser mes remerciements envers mes amis et collègues qui m'ont apporté leur soutien tout au long de la réalisation de ce travail.

Et enfin, j'exprime toute ma reconnaissance aux membres du jury pour avoir pris la peine d'évaluer mon travail.

Sommaire

DEDICACES

REMERCIEMENTS

INTRODUCTION GENERALE 01

CHAPITRE 1 : PASSER DES CONNAISSANCES AUX PROCESSUS DE GESTION DES
CONNAISSANCES 12

CHAPITRE 2 : L'INTRANET DANS L'ENTREPRISE 70

CHAPITRE 3 : INTRANET ET MANAGEMENT DES CONNAISSANCES..... 123

CHAPITRE 4 : L'INTRANET ET LES PROBLEMES DES CONNAISSANCES A LA SONATRACH
..... 172

CHAPITRE 5 : L'ENQUETE UTILISATEURS DE L'INTRANET A LA GNL2/Z.....227

CONCLUSION GENERALE..... 289

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

GLOSSAIRE

TABLE DES MATIERES

LISTE DES ABREVIATIONS

- ARPA** : Advanced Research Project Agency
- BD**: Base de Données
- CDD**: Contract à Durée Déterminée
- EDI** : Echange de Données Informatisées
- E-LEARNING** : Electronic- LEARNING
- E- MAIL**: Electronic- MAIL
- FTP**: File Transfer Protocol
- GC** : Gestion des Connaissances
- GED**: Gestion Electronique des Documents
- GRH**: Gestion des Ressources Humaines
- HTML** : Hyper Text Markup Language
- HTTP** : Hyper Text Transfer Protocol
- INTERNET** : INTERcommunication NETwork
- KM** : Knowledge Management
- LAN**: Local Area Network
- MC** : Management des Connaissances
- MODEM**: MODulateur DEModulateur
- NT** : Nouvelles Technologies
- NTIC** : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
- RH** : Ressources Humaines
- TCP/IP** : Transmission Control Protocol/ Internet Protocol
- UCLA** : Universite of California in Los Angeles
- URL** : Uniform Ressource Locator
- VRIN** : Valeur, Rareté, Inimitable, Non substituable
- WAN** : Wide Area Network
- WEB ou WWW**: World Wide Web

INTRODUCTION GENERALE

L'environnement concurrentiel dans lequel se trouvent aujourd'hui les entreprises est caractérisé par la mondialisation des échanges, le rythme accéléré des innovations, l'accroissement et la diversification des marchés. Dans ce nouveau contexte devenu plus complexe, la qualité des produits ne suffit plus à assurer la différenciation d'une entreprise. La compétitivité de l'entreprise va dépendre de sa capacité d'anticipation et d'adaptation. Il lui faut dans ce cas un travail intellectuel de très haut niveau, qui nécessite un échange plus efficace des informations et des connaissances émanant de sources diverses.

Ce n'est que récemment que les sciences de gestion ont commencé à considérer les connaissances comme une ressource aidant à réaliser un avantage compétitif en faveur d'une entreprise. C'est EDITH PENROSE qui est considérée comme étant le premier auteur à avoir abordé les questions portant sur la diffusion et la transmission des connaissances. L'auteur a publié un ouvrage en 1959, intitulé : *The Theory of the Growth of the firm*, dans lequel elle considère les connaissances comme les principales ressources permettant la croissance et le développement des organisations. Elle a noté : « les véritables processus d'expansion et d'opération sont intrinsèquement liés avec le processus par lequel la connaissance est augmentée dans l'organisation »¹. Afin d'appuyer ses propos, elle a ajouté : « l'expérience développe une connaissance accrue des possibilités d'action et des façons dont ces actions peuvent être entreprises par la firme. Cette augmentation dans la connaissance est la source des opportunités productrices de changement »².

Par la suite les travaux de POLANYI, en 1966 sont apparus pour appuyer ceux de PENROSE. Des auteurs comme, DAVENPORT et PRUSAK (1998) ont défini la connaissance comme : « un mix évolutif d'expériences, de valeurs, d'informations contextuelles et d'expertises, qui assure un cadre pour évaluer et incorporer de nouvelles expériences et informations »³. DRYDEN et VOS (1999), eux aussi, considèrent la connaissance comme une ressource stratégique pour les organisations, permettant d'assurer un avantage compétitif à long terme. Ils considèrent que le degré de transmission des savoirs et des connaissances internes, représente l'une des stratégies adoptées pour le développement des organisations.

Mais l'idée la plus connue qui défend le rôle stratégique de la connaissance a été proposée par l'auteur DRUCKER qui indique que « la connaissance constitue une ressource critique et un facteur de compétitivité déterminant pour un pays, une industrie, une entreprise »⁴.

Il en résulte que pour assurer la compétitivité des entreprises, les dirigeants doivent disposer en permanence d'informations utiles et fiables. Leur collecte, leur traitement et leur diffusion sont devenues donc une nécessité pour les entreprises. En 2000, une étude du CIGREF⁵ indiquait qu'une quantité importante de connaissances stratégiques utiles pour les entreprises se trouve dans les têtes des personnes qui les détiennent, ou dans des formats difficilement exploitables, comme les notes manuscrites ou d'autres

¹PENROSE, E, «The Theory of the Growth of the firm », Basil Blackwell, Oxford, 1959, p. 48. Cité par BAUMARD.P, « Connaissances tacites et implicites dans les délibérations de réorientations stratégiques », 2002. Adresse URL : <http://www.iae.univ-aix.fr/cv/baumard/TacitDirigeants.pdf>.

² IDEM, PENROSE, p. 53. Cité par BAUMARD.P, op.cit.

³ Cité par : BOURDON, I, BOURDIL, M, « Récompenses et gestion des connaissances, des liens complexes », La Revue des Sciences de Gestion, n°226-227, 4/2007.

⁴ DRUCKER, P-F, « au-delà du capitalisme, la métaphore de cette fin de siècle », Paris, DUNOD, 1993.

⁵ CIGREF, www.cigref.fr/cigref.../Parus2000/2000 - Gerer les connaissances.pdf, 2000.

documents de travail mal référencés. Le résultat est qu'une faible part de ces savoirs étant formalisée et intégrée dans le système d'information de l'entreprise. Leur réutilisation (exploitation) s'avère dans ce cas impossible, car elles sont individuelles et donc difficiles à articuler et à partager avec les autres.

Les organisations peuvent également être confrontées à un autre problème. Ce dernier réside dans le fait que, la connaissance est un « capital intellectuel » très volatile. Donc, suite à des actions de réorganisations, de catastrophes industrielles, d'actes de malveillance, de départ des salariés expérimentés (suite à leur retraite, mutation ou passage à la concurrence), ces savoirs se trouvent exposés aux risques de déperditions voire de destruction. L'entreprise sera incapable dans ce cas d'assurer la continuité des postes critiques. Si on doit parler d'un problème particulier, qui est l'impact des départs en retraite des salariés expérimentés sur la déperdition des savoirs. On prend tout simplement l'exemple de notre pays où la retraite anticipée a été introduite en 2017 pour stimuler le départ à la retraite et favoriser l'allègement des effectifs. Cette disposition a permis de gérer une situation conjoncturelle mais elle a entraîné deux problèmes structurels lourds de conséquences : le déficit de la sécurité sociale⁶ et la perte de capital connaissance. L'obligation récente d'obliger les travailleurs⁷, tous rangs et grades confondus ayant dépassé l'âge de 60 ans à partir en retraite est également problématique. Cette décision a donc favorisé le départ en masse de cadres compétents et d'une main d'œuvre qualifiée des entreprises nationales. Ces départs à la retraite, des travailleurs expérimentés, a causé des pertes de compétences professionnelles⁸. «Du coup, l'administration s'est trouvée, quasiment, sans encadrement professionnel. Ces départs sont considérés comme, un crime pour un pays qui n'a pas encore construit véritablement une administration moderne et un service public performant,»⁹. Les problèmes de relève auxquels est confronté le pays montrent l'importance de l'anticipation, c'est-à-dire l'intérêt de recueillir les connaissances et les expériences des salariés compétents avant leurs départs en retraite.

Ayant réfléchi à ce genre de problèmes, les chercheurs en management stratégique se sont tournés vers l'importance de la préservation du capital connaissance. Le constat qui peut être fait est, qu'aujourd'hui, une littérature riche et variée s'est développée autour de la nécessité d'instaurer ce qu'on appelle « le management des connaissances » ou « knowledge management » au sein des entreprises.

Ce terme est défini par l'auteur JEAN-YVES PRAX, comme : « un processus organisationnel permettant l'acquisition, la structuration, l'intégration et la diffusion de la connaissance des acteurs de l'organisation en

⁶ Cette dernière, « devait déboursier pour la seule année 2016, près de 600 milliards de dinars pour payer les pensions de 3 millions de retraités SELON OUKAZI. G, « Gouvernement-UGTA: La bataille de la retraite », Le Quotidien d'Oran, 21 juin 2016

⁷ BATTACHE. A, « 300 000 demandes de départ à la retraite », Le Soir d'Algérie, 3 décembre 2016 - Alger. <http://www.latribunedz.com/article/21493-52pour-cent-des-retraites-sont-des-beneficiaires-de-la-retraite-anticipee>

⁸ Le Premier ministre l'avait d'ailleurs admis : «L'Algérie a perdu, en peu de temps, un capital-expérience qu'elle a chèrement payé, et ce, en obligeant la Fonction publique à libérer un grand nombre de cadres,» cité par HAKEM. B, « quelques vérités sur la réforme des retraites en Algérie », Le matin, 31 octobre 2016. <http://www.latribunedz.com/article/21493-52pour-cent-des-retraites-sont-des-beneficiaires-de-la-retraite-anticipee>.

⁹ IDEM

vue d'offrir une aide au travail et accroître l'efficacité organisationnelle»¹⁰. Un processus de capitalisation des connaissances est une activité continue qui se déroule en plusieurs phases distinctes et qui se complètent, qui sont : la collecte, la formalisation, la conservation et la transmission (ou diffusion) des connaissances. La diffusion des connaissances est une étape essentielle au processus de KM. Car, l'information pertinente (utile) doit arriver à ceux qui en ont besoin, au bon moment, via des canaux de transmission (mail, web, ...). C'est une étape complexe, dont la réussite nécessite la combinaison de différents facteurs et d'outils. Ces connaissances peuvent être formalisées (codifiées) pour être appelées connaissances explicites. Lorsqu'elles ne sont pas formalisées, elles sont désignées par le terme tacite et sont détenues par les salariés d'une entreprise.

L'objectif attendu d'une démarche de management des connaissances dans une entreprise est de faire évoluer son capital « connaissances » composé des savoir-faire développés par le personnel. C'est une démarche qui ne se contente pas de préserver les savoirs de la déperdition, elle vise également l'amélioration de la qualité des produits et services, afin d'assurer une plus grande compétitivité pour une entreprise. Pour cela le knowledge management repose sur le principe de collaboration et le travail en groupe. Cette collaboration assure la valorisation des connaissances stratégiques individuelles, qui grâce au partage devront assurer un apprentissage collectif à l'intérieur des organisations. En définitive, on peut conclure que, les résultats attendus suite à une démarche de management des connaissances sont plus de : productivité, compétitivité, créativité (innovation), prospérité, et pérennité.

Différentes pratiques de management des connaissances sont menées par les entreprises. Depuis quelques années, les entreprises ont commencé à structurer leurs démarches de gestion des connaissances, chacune d'entre elles tente de résoudre traiter un problème en particulier : les départs en retraite des cadres qui détiennent une compétence clé, le partage de bonnes pratiques développées par une unité de production, la stimulation de l'innovation d'un centre de recherche, etc.

Devant cette diversité des pratiques développées par les entreprises. MICHAEL EARL (2001) distingue trois écoles de pensée : « l'école technocratique qui met l'accent sur la technologie et les bases de données, l'école économique qui s'efforce de développer les actifs intangibles et l'école behavioriste qui étudie le partage des connaissances au sein des réseaux sociaux »¹¹. DAVENPORT et al (1998) ont identifié quatre objectifs principaux : « la création de base de connaissances, l'amélioration de l'accès aux connaissances, la mise en place d'un environnement propice au partage des connaissances et la gestion des actifs immatériels »¹².

Les auteurs CHOI et LEE (2002) quant à eux distinguent quatre styles de pratiques : « passives, systémique, humaine et dynamique. L'approche passive indique que l'entreprise laisse son organisation des

¹⁰ PRAX. J-Y, « Le guide du knowledge management : concepts et pratiques du management de la connaissance », DUNOD, 2000, p. 292.

¹¹ PERRIN. A, « La valorisation des pratiques de management des connaissances : outils de mesure et mesure des outils », université de Nice Sophia, France. 2004, p.08.

¹² IDEM, p.08.

connaissances s'autogérer. Les communautés de pratique permettent alors de structurer ce type de management. L'approche systémique met l'accent sur la codification et la réutilisation des connaissances véhiculées sur un système d'information. L'approche humaine s'attache à valoriser l'acquisition et le partage de connaissances tacites et d'expériences interpersonnelles. Enfin, l'approche dynamique permet de gérer à la fois la connaissance tacite et la connaissance explicite en mixant les approches précédents »¹³. Une étude réalisée par CHOI et LEE (2003) sur plus de 58 entreprises sud-coréennes montre que, « l'approche dynamique serait la plus performante, car elle permet de prendre en compte les différentes dimensions du management des connaissances. Cette étude montre donc la nécessité de ne pas isoler une dimension par rapport à une autre »¹⁴.

« Les recherches sur les différentes pratiques réelles du management des connaissances constatent que les pratiques sont souvent non reliés entre elles et qu'il existe de nombreux leviers influençant la performance de tel ou tel style de management des connaissances : la culture, la nature des systèmes d'information, la collaboration, les processus, etc. »¹⁵.

Issues des travaux de PERRIN.A, on peut dire qu'il existe 04 (quatre) dimensions du management des connaissances, que l'auteur a résumé dans le tableau suivant :

Tableau n° 1: Les dimensions du management des connaissances

<p><u>Dimension culturelle</u> Encourager le partage des connaissances par une remise en question des modes d'apprentissage. Les auteurs : DAVENPORT & al (1998), MOINGEON (2003), LANCINI (2003).</p>	<p><u>Dimension stratégique</u> Déterminer les connaissances à partager et à protéger pour créer de la valeur au sein de l'organisation. Les auteurs : DAVENPORT & al (1998), MOINGEON (2003).</p>
<p><u>Dimension structurelle</u> Favoriser ou supporter le développement de pratiques et de projets de management des connaissances. Les auteurs : CHOI et LEE (2003), WENGER et al (2002), MOINGEON (2003).</p>	<p><u>Dimension technologique</u> Développer un système d'information permettant de codifier et de transférer des connaissances. Les auteurs : MOINGEON (2003), LANCINI (2003), SVEIBY (2001), CHOI et LEE, DAVENPORT &al (1998).</p>

Source : PERRIN. A, OP.CIT, p.08.

Ce sont principalement toutes les dimensions du management des connaissances qui intéressent notre travail de recherche. Les recherches ont démontré que dans la réalité la pratique du management des connaissances est plus complexe, car, la connaissance n'est pas un objet tangible. Son management repose sur un contexte, des expériences, des interprétations et des réflexions des personnes qui la détiennent. Ainsi, l'auteur J-Y. PRAX, a souligné qu' « on ne manage pas la connaissance mais les conditions dans lesquels elle peut se

¹³ IDEM, P.09.

¹⁴ IDEM, P.09.

¹⁵ IDEM, p. 09.

créer, se formaliser, s'échanger, se valider »¹⁶. « Pour réussir une démarche de capitalisation des connaissances, il est nécessaire d'assurer l'existence d'un ensemble de dispositifs, procédures et outils technologiques, organisationnels et comportementaux, destinés à faciliter la création et l'échange de connaissances entre individus et groupes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation »¹⁷. Pour cela, les avancées en matière des technologies de l'information et de la communication ont permis aux entreprises de faciliter l'échange et la transmission des informations. Leur utilisation a permis aux entreprises de **capitaliser** et **échanger**¹⁸ leurs connaissances, et de réduire les contraintes liées au temps et à l'espace. Le résultat est qu'une quantité importante d'information circule par le biais du réseau.

« Les projets technologiques traduisent le plus concrètement possible la volonté d'une entreprise de gérer ses connaissances. Deux approches sont alors à disposition de l'entreprise : l'une consistant principalement à codifier les connaissances, l'autre consistant à mettre l'accent sur le dialogue entre les employés »¹⁹. La codification des connaissances consiste à extraire les connaissances des individus, puis les retranscrire sur les bases de données afin d'être réutilisées par les employés dans la réalisation de leur travail.

L'informatique a apporté la solution aux problèmes de déperdition des connaissances. « Les systèmes d'information proposent aujourd'hui de rendre transparente la localisation des hommes dans l'organisation. Ces derniers vont donc communiquer entre eux au travers de l'espace virtuel de données qu'ils ont créé et qui leur sert à modéliser le monde physique pour mieux agir sur celui-ci »²⁰. C'est l'idée du cyber-Ba de NONAKA et KONNO (1998) : « la création d'un espace commun permettant de manager l'émergence de la connaissance, (...), avec des propositions visionnaires et un engagement personnel »²¹. Il s'avère donc que les comportements ainsi que les méthodes de travail doivent changer.

Puisque, l'utilisation des technologies de l'information et de la communication est importante pour assurer la réussite d'une démarche de KM. Nous nous intéressons dans notre travail de thèse à une technologie spécifique qui n'est autre que **l'intranet**.

Si on veut présenter cet outil, on peut dire que l'intranet est apparu en 1995. La firme Netscape qui a développé le célèbre Navigator, le définit comme suit : « Utilisé au sein d'une entreprise, un intranet serait la combinaison de la technologie du domaine des réseaux locaux et de l'internet »²². Les auteurs ARNOUX.V et BRUNET.F, indiquent que : « l'intranet utilise les techniques de diffusion de l'internet. Mêmes protocoles : TCP/IP, http et mêmes applications : messagerie d'entreprise, forums, moteurs de recherche, ... mais en les regroupant vers l'intérieur »²³. L'outil peut également être identifié comme étant « le réseau privé interne à une entreprise et fonctionnant grâce aux ordinateurs de celle-ci. Les utilisateurs du réseau

¹⁶ PRAX. J-Y, Manager dans l'économie du savoir, Personnel ANDCP, n°425, décembre 2001, p.5-10, cités par FERRARY. M, PESQUEUX. Y, « management de la connaissance : knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance, ECONOMICA, 264 pages, 2^{ème} édition, paris, 2011, p.13.

¹⁷ IDEM, p.13.

¹⁸ Les connaissances doivent être échangées pour qu'elles prennent de la valeur.

¹⁹ HANSEN et al, 1999, Cité par PERRIN, op.cit, p. 10.

²⁰ ERMINE, 2000. Cité par PERRIN.A, op.cit, p. 10.

²¹ NONAKA et KONNO, 1998. Cité par PERRIN.A, op.cit, p. 10.

²² ARNOUX. V, BRUNET. F, « management en droit dans la net économie », ECONOMICA, Paris, 2002, p. 48.

²³ IDEM, p. 48.

sont les personnes qui travaillent dans l'entreprise. Ils consultent des pages qui sont disponibles sur le réseau en fonction de ce qu'ils ont besoin pour la réalisation de leur travail. L'auteur WESTPHALEN. Marie-Hélène quant à elle, stipule que « l'intranet relie les postes d'une organisation en temps réel, quel que soit l'endroit où ils se trouvent et sans préalable hiérarchique »²⁴.

L'intranet est un internet interne adapté à l'entreprise. Le système intranet fonctionne comme un site²⁵ web. L'accès à cet outil est permis par un serveur. Comme pour internet, un intranet comprend généralement un portail d'entreprise ou ce que l'on désigne par page d'accueil de l'intranet. Cette page regroupe les différentes fonctionnalités de l'intranet comme : la messagerie, le groupware et les bases de données. Depuis son apparition en 1995, l'intranet a été rapidement adopté par des entreprises de tous les secteurs d'activité. La décision de mener un projet intranet est prise exclusivement par la direction générale de l'entreprise. Cette dernière doit être responsable des changements que peut générer son exploitation. L'accès à l'intranet doit être sécurisé. Il est réservé à une catégorie spéciale des salariés d'une entreprise. Chacun d'entre eux dispose des autorisations d'accès. Pour renforcer la sécurité du réseau, les entreprises mettent en place des firewalls²⁶ permettant de protéger leurs données.

Notre travail s'intéresse au rôle de l'outil dans la mesure où il facilite le processus d'échange, de création et de mémorisation des connaissances et savoir-faire utiles. L'outil intranet permet ainsi d'assurer la bonne information au bon moment à la bonne personne, en évitant à l'organisation de refaire plusieurs fois les mêmes activités et les mêmes erreurs. Il permet également d'éviter la perte de savoirs d'une entreprise en assurant la capitalisation de son savoir et savoir-faire. Il permet ainsi de réaliser des gains de temps et de productivité et une meilleure circulation de ce qu'on appelle des « bonnes idées », ce qui est supposé faciliter la capitalisation des connaissances.

Cette circulation de l'information est supposée faciliter l'apprentissage des acteurs de l'entreprise (apprentissage organisationnel). L'outil intranet évolue avec l'évolution du web et de ses pratiques, notamment avec l'apparition du web 2.0. Les utilisateurs passent de simples récepteurs de connaissances à des collaborateurs et cocréateurs de l'information.

La littérature portant sur l'intranet est également **abondante** et **variée**. Ceci doit être vu comme une preuve de l'importance accordée par les chercheurs à ce dispositif. On note que, les recherches sur la gestion des connaissances et sur l'intranet ont souvent eu des chemins séparés dans la littérature spécialisée dans le domaine du management stratégique. Si cette littérature reconnaît les avantages de ces deux outils séparément, il est rare de trouver des travaux qui abordent le sujet de leurs associations en entreprise (ce qui représente l'objectif poursuivi dans ce travail). Pour ce faire, nous chercherons de voir dans notre thèse si la mise en relation de ces deux dispositifs à savoir : le knowledge management (KM) et l'intranet correspondent à la **volonté** des dirigeants de sauvegarder les connaissances internes, dans le but de les aider

²⁴ WESTPHALEN. M-H, « communicator0 : le guide de la communication d'entreprise », édition DUNOD, Paris, Juillet 2000, p. 401.

²⁵ Site web : voir glossaire.

²⁶ Pare-feu ou mur de feu : voir glossaire.

à développer leur organisation. Cette volonté amène à associer le knowledge management et l'utilisation de l'outil intranet afin de développer l'entreprise.

Ainsi, la réalisation de notre thèse, part d'une idée sur laquelle sera basé tout notre travail, à savoir qu'il existe une interaction entre le patrimoine de connaissances de l'entreprise et l'intranet. En effet, échangées sur le réseau, les connaissances de l'entreprise prennent de l'importance. Elles seront utiles à son développement et deviennent ainsi des ressources appelées « capital connaissances » qu'on doit organiser, gérer et exploiter de manière efficace. Dans le but de réagir mieux et plus rapidement. Ces avantages résultants de l'exploitation de l'intranet amènent les responsables d'entreprises à considérer que les intranets sont des moyens au service du développement des connaissances. On suppose donc que, les prises de consciences des entreprises des avantages de l'outil, peuvent représenter des **motivations poussant** les chefs d'entreprises à mettre en place ce réseau. Car une exploitation optimale ne peut se faire sans que les chefs d'entreprises ne soient conscients des avantages et potentialités que permet cet outil.

Dans notre pays, on peut supposer que, l'ouverture à l'économie de marché peut avoir poussé les entreprises à développer leur mode de gestion et chercher à acquérir une certaine position compétitive. Nous supposons donc que, la gestion des connaissances et la recherche de gains représentent l'une des raisons de la mise en place d'un intranet dans les entreprises Algériennes.

Dans un autre volet, nous devons souligner que c'est l'utilisation qui est faite de l'outil qui développe l'échange et la capitalisation de l'information. C'est pour cette raison qu'il faut souligner qu'il est nécessaire d'impliquer les utilisateurs et de les préparer à la mise en place de l'intranet. À travers leur implication, les utilisateurs vont développer des comportements envers ces outils qui sont considérés comme nouveaux pour eux. Si les utilisateurs ne sont pas satisfaits ou ne voient pas l'utilité de l'outil, ils seront réticents. De ce fait, l'outil risque d'être abandonné par les utilisateurs. La perception des utilisateurs envers l'intranet s'avère être un élément important pour la réussite de l'exploitation de l'intranet afin de réussir les démarches de management des connaissances. De tout ce qui a précédé, nous posons la question suivante :

Considérant les effets potentiels offerts par l'intranet, sous quelles conditions cet outil peut favoriser le développement du management des connaissances au sein de l'entreprise algérienne ?

Répondre à une telle question suppose une connaissance préalable du concept de l'intranet, et de voir si ses différentes fonctionnalités sont connues par les personnes qui l'ont mise en place, et par conséquent les utilisateurs de l'intranet de cette entreprise ? D'autres questions résultent de ce qui a été avancé, à savoir :

- Existe-t-il en Algérie une volonté de la part des cadres d'entreprises de profiter des avantages que permet l'intranet afin de l'utiliser dans un objectif de management des connaissances ?
- Comment procèdent les entreprises pour bénéficier des avantages que permet l'intranet ?
- Quels sont les facteurs de réussite de l'exploitation de l'intranet

Trois hypothèses peuvent découler de ce qui précède :

H1 : intranet est mis en place pour améliorer la diffusion des informations et connaissances nécessaires à la réalisation du travail des utilisateurs.

L'intranet est mis en place compte tenu des facilités qu'il offre pour la circulation, la mémorisation et de traitement de l'information. La première idée qui peut découler de la problématique est que la volonté de bénéficier de ses avantages résulte d'une prise de conscience de ce qu'il permet d'offrir. On va étudier dans ce cas la perception des utilisateurs à l'égard de leur intranet. Donc, selon cette hypothèse, plus les utilisateurs perçoivent un effet positif de la part de l'entreprise en ce qui concerne l'amélioration et le développement de l'outil, plus ils considèrent que l'outil est mis en place pour bénéficier des avantages et potentialités qu'il permet d'offrir. Ils peuvent penser dans ce cas que, les actions d'amélioration de l'outil représentent une preuve de la volonté de l'entreprise de bénéficier de ce que permet l'outil.

Dans le cas contraire, ils peuvent penser qu'on a mis en place l'intranet seulement pour le mettre en place. On peut penser dans ce cas qu'après avoir mis en place l'outil intranet, l'entreprise ne cherche plus à le faire évoluer. Donc, plus les utilisateurs considèrent que l'entreprise ne s'intéresse pas aux actions d'amélioration et de développement de l'outil, plus ils considèrent qu'elle ne donne pas d'importance à l'outil qu'elle a mis en place.

H2 : Les fréquences d'utilisation influencent positivement les échanges de connaissances et l'apprentissage des utilisateurs

On peut penser également que la mise en place de l'intranet provient de la volonté de l'exploitation des potentialités de l'outil en matière de management des connaissances. On va vérifier que plus les utilisateurs échangent leurs informations via l'intranet plus il y a possibilité de capitalisation des connaissances dont dispose l'entreprise. L'examen de cette hypothèse nécessite de revenir sur les questions portant sur les fréquences d'utilisation et celles portant sur les échanges d'informations. Il ya de ce fait une amélioration dans la recherche des informations et des connaissances, de l'exécution du travail et de l'exercice du travail en groupe, ... Grâce à ses fonctionnalités et aux pratiques d'échange et de diffusion des connaissances, l'intranet fournira le contexte utile à l'intériorisation des connaissances et devient un outil nécessaire à l'apprentissage des acteurs à l'intérieur de l'entreprise.

H3 : L'effet ergonomique a une influence sur le partage des connaissances.

Ce qui veut dire que si l'utilisation de l'outil est facile, elle devra pousser les utilisateurs à échanger plus d'informations sur le réseau. Ce qui permet la collecte de connaissances nécessaires à la réalisation de travail. Donc, plus l'exploitation de l'outil est facile, plus on utilise l'intranet, plus on capitalise les connaissances nécessaires au travail (on développe ainsi des comportements favorables à l'utilisation de l'intranet).

Notre travail fait le lien entre deux dimensions : le management des connaissances et l'intranet. Les deux premiers chapitres de la recherche explicitent ces deux domaines puis les mettent en relation dans le troisième chapitre. Ce sont les repères fournis au cours de ces différents chapitres qui vont servir de base à la

préparation du travail de terrain, qui va se dérouler en deux étapes la première est centrée sur l'étude de l'intranet de l'entreprise SONATRACH. Il permet de présenter les conséquences pour lesquelles il a été mis en place, ses fonctionnalités, ... Tandis que la deuxième section concerne les utilisateurs du réseau et leur perception vis-à-vis de l'outil et son utilisation.

Pour réaliser ce travail, nous avons prévu cinq chapitres. Nous décrivons dans un premier chapitre intitulé : **passer des connaissances aux processus de gestion des connaissances**. Ce chapitre présente les principaux concepts liés à la problématique de la connaissance dans les organisations ainsi que leurs fondements théoriques qu'il explicite à partir de l'apport de PENROSE. Il s'intéresse ensuite au management de la connaissance pour ensuite expliciter les communautés de pratiques et les processus de capitalisation des connaissances (modèles de GRUNDSTEIN et de BUCK).

Un deuxième chapitre intitulé : **L'intranet dans l'entreprise**, met l'accent sur l'outil intranet. Il traite donc des concepts et donne les définitions fondamentales liées à cet outil. Ce chapitre s'articule autour de quatre axes essentiels. La première section, met l'accent sur les notions et les origines des concepts intranet et internet, en abordant les principes, techniques, contenu, ainsi que les points de différence et de similitudes entre les différents outils. La seconde section s'intéresse à la problématique de mise en place de l'outil. La troisième section étudie les fonctionnalités de l'outil. Applications qu'il est possible d'utiliser dans les démarches de management des connaissances. Pour cela a été réalisée une présentation des différentes fonctionnalités qu'il procure aux acteurs de l'entreprise. Ce chapitre doit également mettre en évidence comment l'outil a évolué avec l'évolution des pratiques du web 2.0. Enfin, la quatrième section étudie l'ergonomie, comme moyen d'acceptation de la technologie.

L'intranet, une fois identifié, nous aborderons un troisième chapitre qui pose l'hypothèse cœur de cette thèse, puisqu'il s'intitule : **Intranet et management des connaissances**. Nous allons expliciter dans quelle mesure l'intranet contribue à l'amélioration des pratiques de gestion des connaissances de l'entreprise et par la suite aide à développer sa performance. Cette partie permet d'énumérer les principaux avantages d'un intranet, en particulier ses apports à une démarche de management des connaissances. Elle met également en évidence les obstacles qui sont susceptibles d'empêcher son exploitation optimale et qui risquent d'influencer la volonté des chefs d'entreprises à chercher à mettre en place et à exploiter cet outil.

Le quatrième chapitre intitulé : **L'intranet et les problèmes des connaissances à la SONATRACH**, sera consacré à la présentation de l'organisme d'accueil en l'occurrence la SONATRACH. Cette entreprise qui avait connu une expérience de knowledge management qui n'a pas abouti, connaît actuellement des problèmes de connaissances liées aux problèmes de départs à la retraite mais également à la mobilité des cadres. Elle a initié dans ses complexes l'implantation d'intranet dont nous évaluerons l'impact dans le cas de la GNL2/Z sur le management des connaissances.

D'ailleurs, la section intitulée : **Cas de la GNL2/Z**, traite de la démarche de l'entreprise en ce qui concerne l'installation et l'utilisation réelle de l'outil intranet. Pour cela elle utilise un guide d'entretien adressé à des

responsables de différents services (informatique, financier, marketing, ...), impliqués dans la mise en place et la maintenance du site intranet de l'entreprise. Elle s'intéresse à l'implication des salariés dans les étapes de mise en place de l'intranet, les applications disponibles, les autorisations et les droits d'accès, les enjeux qu'il soulève, ainsi que ses perspectives d'évolution. Notre préoccupation essentielle est de voir dans quelle mesure cette entreprise bénéficie des avantages et des potentialités qu'offre l'intranet en matière de management des connaissances.

Enfin, le cinquième chapitre intitulé : **enquête utilisateurs** est axé sur les utilisateurs de l'intranet à la GNL2/Z. Il vise à capter leurs attitudes à l'égard de cet outil et d'apprécier les conditions de son utilisation. Il permet de souligner l'écart entre la théorie et les pratiques en matière d'intégration de la technologie intranet aux politiques de gestion des connaissances. Ce chapitre identifie les contenus des intranets et les applications développées dans l'entreprise étudiée, les utilisations faites de l'outil, l'acceptation de l'outil par les utilisateurs. Enfin, il aborde quelques freins liés à son usage. Le but étant de mettre en évidence l'intérêt des chefs d'entreprises à mobiliser l'outil afin d'assurer les pratiques liées à la gestion des connaissances. Cette partie devra nous aider à confirmer ou infirmer les hypothèses avec lesquelles on a démarré notre travail.

CHAPITRE 1 : PASSER DES CONNAISSANCES AUX PROCESSUS DE GESTION DES CONNAISSANCES

Introduction

Les connaissances des entreprises sont désormais considérées comme une ressource stratégique capable d'assurer un avantage compétitif²⁷ à long terme. Le problème qui se présente dans ce cas est des trouver les moyens afin d'assurer leur gestion. C'est pour cette raison que les démarches de management ont été créées. A ce niveau de l'étude, nous avons été curieux de connaître la place des connaissances dans les entreprises. Nous nous sommes également posé des questions sur la façon dont ces connaissances peuvent être gérées et par quels moyens ? Nous avons jugé nécessaire au niveau de cette partie d'explicitier en premier lieu les concepts de connaissances et les différentes notions qui tournent autour du sujet.

Section 1 : Les connaissances dans l'entreprise

Avant d'entamer la question du rapport entre l'outil intranet et le management des connaissances, il est nécessaire de maîtriser certains concepts liés à la gestion des connaissances et aux technologies de

²⁷ La notion d'avantage concurrentiel a été définie par Michael Porter. L'avantage concurrentiel est un facteur de réussite que l'entreprise doit maîtriser mieux que la concurrence pour pouvoir en tirer une meilleure position sur le marché. L'avantage concurrentiel est le petit « plus » qui va permettre à l'entreprise de sortir du lot de la concurrence par un positionnement stratégique unique sur le marché. Source : <http://www.reportingbusiness.fr/entrepreneur/avantage-concurrentiel.html>. Consulté le 05/02/2017.

l'information et de la communication. Ces concepts constituent la base de notre travail de recherche, à savoir : la donnée, l'information, la connaissance et la compétence.

1. Donnée, information, connaissance et compétence

FERRARY.M et PESQUEUX.Y ont écrit que le management de la connaissance se construit grâce à une gradation qui s'établit entre quatre notions à savoir : « les compétences apparaissent comme le dernier stade d'une chaîne qui part des données produisant les informations, qui produisent les connaissances qui à leur tour produisent les compétences »²⁸. On va maintenir cette gradation pour introduire la question du management de la connaissance. Ainsi, nous proposons dans la partie suivante de présenter des définitions qui nous permettront de faire la différence entre ces notions.

1.1. Données - informations

« La donnée est un fait direct, brut »²⁹. Pour approfondir cette définition, on ajoute que : « La donnée représente des observations ou des faits hors contexte qui sont donc, pas directement significatifs. C'est-à-dire elle n'a pas de sens en elle-même »³⁰. « Elle est objective et de nature quantitative ou qualitative »³¹. Elle peut être considérée comme un élément essentiel servant de base à un raisonnement ou à la réalisation de traitements. « La donnée résulte de procédures d'acquisition, d'une mesure effectuée par un instrument naturel ou construit par l'homme. Grâce à ces instruments, les données peuvent être enregistrées, capturées, manipulées ou recherchées »³². Les données ne peuvent être que formalisées. Ainsi, selon FERRARY.M et PESQUEUX.Y, « le concept qui sert de base aux données est le modèle sémantique des données utilisé en systèmes d'information »³³.

Lorsqu'elle est interprétée, la donnée acquiert un sens et devient une **information**. L'information est une étape obligatoire pour passer des données aux connaissances. Il est important d'explicitier à travers les définitions qui vont suivre, la notion d'information qui est dans la plupart du temps confondue avec celle de connaissance.

L'auteur KING. J (1993) définit les informations comme : « des données qui font la différence »³⁴. « L'information est un résultat d'analyse et d'interprétation des données qui portent une signification »³⁵. On peut également présenter la définition avancée par l'auteur TIWANA (2000), qui indique que l'information est « une donnée transformée à travers des processus de condensation de contextualisation, de calcul, de catégorisation et/ou de correction »³⁶.

²⁸ FERRARY. M, PESQUEUX.Y, op. cit, p. 15

²⁹ PRAX .J-Y, op.cit, 2003, p. 60.

³⁰NADA et al, 2003, p.76, cité par LACHACHI. A, « La formalisation du management des connaissances dans l'approche managériale : cas de la direction territoriale d'Algérie Télécom de Tlemcen, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen 2010-2011, p .4.

³¹ ALIOUAT.B, « l'entreprise, le marché et le droit », édition d'organisation, 2005, p. 62.

³² LOUFRANI-FEDIDA. S, « Management des compétences et organisation par projets : une mise en valeur de leur articulation. Analyse qualitative de quatre cas multisectoriels », HAL, thèse de Doctorat, Université de NICE, <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00726441/document>, 2012, p. 75.

³³ FERRARY. M, PESQUEUX. Y, op.cit, p. 264.

³⁴ RICHARD et al, 2006, P. 19. Cité par LACHACHI A, op.cit, p. 22.

³⁵ IDEM, p. 22.

³⁶ GALANDER-ZILE, VINOGRADOVA, 2004. Cité par LACHACHI A, op.cit. p. 181.

Toujours, dans le cadre des définitions du mot information, on peut citer la définition, présentée par l'auteur ZACK (1999) : « les informations sont l'ensemble de données non structurées relatives à un contexte donné, qui sont organisées pour donner forme à un message »³⁷. L'information est donc « une donnée ou un ensemble de données sémantiquement cohérentes pouvant être interprété pour lui donner un sens, dans une intention particulière »³⁸. L'auteur le plus connu en la matière est JEAN YVES PRAX, il définit l'information de la manière suivante : « une collection de données organisées pour donner forme à un message résultant de l'intention de l'émetteur, et donc, parfaitement subjectif »³⁹. Cette dernière définition est à notre avis la plus pertinente.

L'auteur SVEIBY.K, en 2000, indique que les individus interprètent l'information « de plusieurs manières selon l'expérience, l'influence exercée par les émotions, le contexte et les situations, ... »⁴⁰. Il conclut dans ce cas que l'interprétation d'une information est unique et propre à chaque individu. On a cru nécessaire de mentionner que cet auteur a affirmé que : « le transfert de la connaissance d'une personne à une autre par le biais de l'information est une méthode inefficace et non fiable puisqu'en principe ce sont les destinataires, et non pas les émetteurs, qui donnent le sens de cette information »⁴¹. Dans le cadre de ses recherches l'auteur se demandait, si une information ayant du sens et de la valeur est correcte. Il a suggéré donc, qu'il serait plus juste de considérer l'information comme dénuée de sens. Selon cet auteur, les informations ne permettent pas de savoir comment nous orienter pour résoudre les problèmes rencontrés. Enfin, et à partir des constats réalisés, l'auteur SVEIBY notait que « l'information est dénuée de sens et n'a que peu de valeur »⁴².

1.2. Informations - connaissances

Ce constat nous oriente donc vers une troisième composante qu'est la **connaissance**. L'auteur SVEIBY indique que : « c'est la création de connaissance à partir de l'information qui est importante, car la valeur de l'information une fois stockée est bien faible ».

Après recherches, on a déduit que les auteurs n'ont pas pu se mettre d'accord sur une seule définition de la notion de la **connaissance**. En définitive, ils se sont mis à qualifier ce concept de connaissance comme un concept multi-facettes, et polysémique⁴³. « ce mot peut désigner l'information (avoir connaissance de quelque chose), la conscience, le savoir, la science, l'expérience, le talent, la perspicacité, la compétence, le savoir-faire, l'aptitude pratique, la capacité, l'apprentissage, la sagesse, la certitude, ... »⁴⁴. Dans ce qui suit on a choisi de présenter quelques définitions de la notion de connaissance. Ces dernières sont inspirées des travaux d'auteurs et ce suivant un ordre chronologique d'apparition.

³⁷PRAX J-Y, cité par LEBRUN.N, « perte de connaissances, perte d'informations. Transmission d'information, transmission de connaissances », direction d'administration du GREFFE, [www. Partagedesconnaissancesbw.be](http://www.Partagedesconnaissancesbw.be). Février 2011.

³⁸ SCHREIBER et al, 1999. Cité par BAYAD . M, SIMEN. S-F, « Le management des connaissances : état des lieux et perspectives », XII ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Les Côtes de Carthage – 3, 4, 5 et 6 juin 2003. Adresse URL : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/11-xiime-conference-de-l-aims/communications/821-le-management-des-connaissances-etat-des-lieux-et-perspectives/download>.

³⁹ PRAX. J-Y, 2003, OP;CIT, p. 36.

⁴⁰ CHOUKI.M, « L a génération des connaissances et la conception des artefacts visuels : Le cas de l'aménagement des espaces de travail dans les entreprises », Thèse de Doctorat, Université de LORRAINE, http://docnum.univ-lorraine.fr/public/DDOC_T_2012_0243_CHOUKI.pdf, novembre 2012, p. 65.

⁴¹ IDEM.

⁴² SVEIBY. K, « knowledge management : la nouvelle richesse des entreprises », Maxima, Ed originale, 1997, Laurent du Mesnil Editeur, Paris, 2000, p.85-86.

⁴³ Ambigu, a plusieurs sens. La **polysémie** est la qualité d'un mot ou d'une expression qui a deux (02) voire plusieurs sens différents.

⁴⁴ SVEIBY.K-E, op.cit, p.63.

Les connaissances sont considérées comme étant de nouvelles informations procurées par un processus intelligent, issus de l'étude ou de la pratique. « La connaissance est un ensemble d'informations construites permettant de comprendre et d'agir. Elle implique l'homme porteur de sens »⁴⁵. POLANYI considère la connaissance comme personnelle, qu'elle est construite dans un contexte social et individuelle, non détenue collectivement et non détenue par un organisme. Nous reprenons les propos de cet auteur qui précise que : « Même si elle est individuelle, la connaissance est élaborée socialement »⁴⁶. Toujours selon Polanyi : « la connaissance transmise socialement se mélange avec l'expérience qu'a l'individu de la réalité »⁴⁷. D'ailleurs des auteurs Japonais NONAKA, TOYOMA et KONO (2000), on défini la connaissance comme « un processus dynamique créé à travers une interaction sociale entre individus et organisation ». Selon ces auteurs : une information deviendra connaissance dans un contexte précis. « Elle est interprétée, appropriée, activable dans un but, contribue à une recherche de vérité »⁴⁸.

La connaissance, est définie par DAVENPORT et PRUSAK comme « un mix évolutif d'expériences, de valeurs, d'informations contextualisées et d'expertises, qui assure un cadre pour évaluer et incorporer de nouvelles expériences et informations »⁴⁹. Pour NONAKA (1994), une connaissance est une « croyance vraie et justifiée », c'est-à-dire qu'elle est fonction des croyances de son détenteur.

L'auteur ZACK (1999) fait la distinction entre la connaissance, les données et les informations. Il définit ainsi la connaissance comme : « une accumulation d'informations organisées et relatives à un contexte donné. Ainsi, l'information apparaît comme un message perçu ou reçu qui modifie les connaissances du récepteur ». Ses travaux indiquent que, la connaissance reste dépendante de la cognition humaine alors que l'information ne l'est pas, même s'il est possible de la transmettre comme l'information.

L'auteur POLANYI. M. a utilisé le terme d'« apprentissage » afin de décrire la façon dont les individus acquièrent et créent une nouvelle connaissance. Pour cela, les individus doivent appliquer à leurs sensations les capacités et les faits qu'ils possèdent déjà. Cet auteur définit l'apprentissage de la façon suivante : « l'apprentissage est un processus qui consiste à recueillir des indices fragmentaires par l'intermédiaire de nos perceptions sensorielles et de notre mémoire, et à les classer en catégories. Cette action d'intégration de la connaissance est une aptitude personnelle, elle ne peut être cédée ou transmise et chacun doit la construire individuellement »⁵⁰. Il indique également que la connaissance possède des propriétés appelées « dynamiques ». La connaissance pour cet auteur est considérée comme une activité. Pour le démontrer, on a

⁴⁵ POLANYI.M. Cité par MAYER. M , « Éducation relative à l'environnement et recherche-action », ÉDUCATION RELATIVE À L'ENVIRONNEMENT, Vol. 1, 1998 – 1999, p. 3.

⁴⁶ POLANYI. M. Cité par LEFEBVRE. G, « La représentation : résultat de l'articulation de l'individuel et du collectif au sein d'un groupe de formation », Journal International sur les Représentations Sociales, vol.3 n°1, p. 10.

⁴⁷ LOUFRANI-FEDIDA. S, op.cit, p. 76.

⁴⁸ SCHREIBER et al, 1999. Cité par BAYAD . M, SIMEN. S-F, op.cit.

⁴⁹ DAVENPORT.T, PRUSAK. L, “Working Knowledge”, Harvard Business School Press, Boston, 1998. Cité par Cité par : TESSIER. N, BOURDON. I, « Le management des hommes : un défi pour la gestion des connaissances», La Revue des Sciences de Gestion, n° 237, 3/2009, p. 36.

⁵⁰ POLANYI. M, « The Tacit Dimension », London, Routledge&KeganPaul, 1967. Cité par LEFEBVRE. G, op.cit, p. 10.

repris les propos de cet auteur: « la connaissance est une activité qui serait mieux décrite comme un apprentissage »⁵¹.

Il n'existe aucune règle indiquant comment s'approprier la connaissance : inconsciemment, le cerveau conserve de nombreux modèles qui deviennent avec le temps des règles lui permettant de répondre à toutes les situations auxquelles il sera confronté. Ces règles permettront aux individus d'agir rapidement et avec efficacité sans devoir réfléchir. Les interprétations qui sont de nature tacite jouent aussi un rôle important dans l'acquisition et l'amélioration des compétences. La formalisation vise la transformation des règles tacites en règles explicites qui sont le résultat de l'expérience pratique. La connaissance pratique repose sur des règles qui se modifient difficilement.

Polanyi décrit la connaissance comme un objet⁵² pouvant s'expliquer par des mots. Il explique également que, le langage permet de transformer la connaissance tacite en connaissance explicite. Il a également écrit les propos suivants qui sont devenus célèbres avec le temps: « nous en savons toujours plus que nous n'en disons »⁵³. Ce qui veut dire que, tout ce qu'on a réussi à formaliser est beaucoup plus inférieur à tout le savoir qu'on détient dans notre cerveau, sous forme tacite. Ainsi, toujours selon cet auteur : « Toute connaissance théorique explicitée a été, à l'origine, élaborée dans l'esprit de quelqu'un ».

Le contexte dans lequel se trouvent les connaissances est important. Selon SVEIBY (2000), la définition du mot connaissance dépend du contexte dans lequel cette dernière est utilisée. FERRARY et PESQUEUX (2011), considèrent que la connaissance comprend deux caractéristiques. Elle est cumulative et transférable.

1.3. Connaissances - compétences

La connaissance est décrite comme, une notion abstraite, large et est dissociée de l'action⁵⁴. C'est la mise en pratique des connaissances qui permet de faire la différence entre les connaissances et les **compétences**. Nous arrivons donc au quatrième niveau de notre analyse. On peut dans ce cas, s'appuyer sur la définition proposée par l'auteur SVEIBY (2000) selon laquelle : « La compétence est souvent considérée comme la connaissance en action »⁵⁵. PRAX (2000), définit la compétence comme « un ensemble de connaissances, de capacités d'action et de comportements structurés en fonction d'un but et dans un type de situation donnée »⁵⁶. Le BOTERF (1994), définit la compétence comme un « savoir-agir responsable et valide ». La compétence nécessite la mobilisation des savoirs que l'individu a pu sélectionner, intégrer et combiner.

L'auteur CABIN⁵⁷ indique que, la compétence n'est pas un état ou une connaissance possédée, mais un processus dynamique. Elle représente non seulement ce qu'on appelle la capacité à improviser, à prendre une décision, ... mais elle comporte également un ensemble figé (ou ce qu'on désigne par diplôme). « La compétence prend forme lorsque l'individu prend possession des connaissances utiles. Il les transforme en

⁵¹ IDEM, p. 10.

⁵² LACHACHI.A.A, op.cit, p. 12.

⁵³ IDEM, p. 31

⁵⁴ BOURDON.I, TESSIER.N, « management des technologies organisationnelles », titre de la communication : « Le management des RH : facteur clé de succès des politiques de gestion des connaissances ? », Jeudi 25 septembre 2008.

⁵⁵ SVEIBY. K-E, op.cit, p.63-78.

⁵⁶ PRAX. J-Y, op . cit, p. 60.

⁵⁷ CABIN. P, « Compétences et organisations in Les Organisations », Editions Sciences Humaines, Paris, 1999, p.353-356.

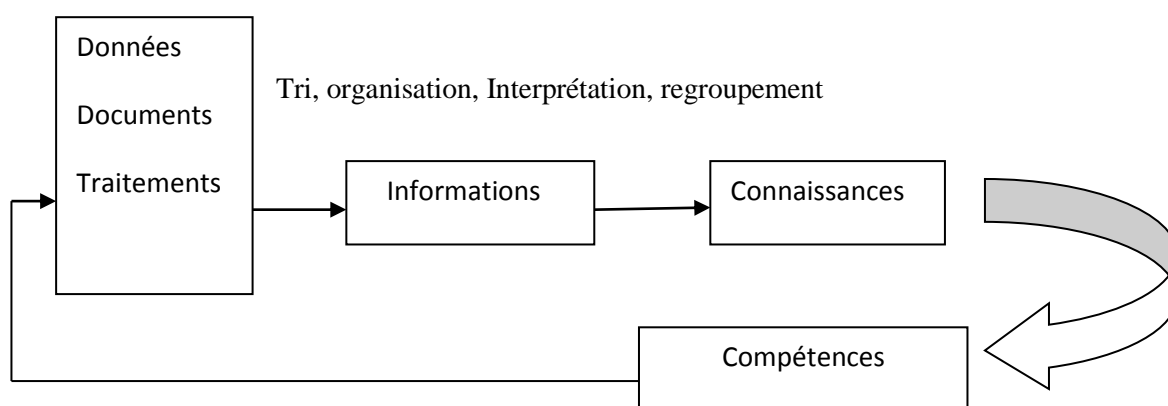
connaissances l'aidant à résoudre un problème. Elles l'aident également à faire face à des situations différentes »⁵⁸. En effet, les travaux de BEYOU⁵⁹ nous permettent d'indiquer que la compétence peut être considérée comme la capacité à mobiliser efficacement des connaissances dans un contexte donné afin de produire de l'action réussie.

Selon LE BOTERF: « la compétence présente toujours une dimension collective car elle possède une dimension socioculturelle intrinsèque. La compétence est donc par essence collective, elle est le fruit de connaissances actionnées, confrontées et combinées »⁶⁰. Les auteurs, GUILHON et TREPO quant à eux présentent l'idée selon laquelle, l'action collective crée des compétences collectives par le biais de la mobilisation des connaissances. Ils définissent la compétence comme un « ensemble de connaissances (tacites et explicites) engagé dans un processus de production, agissant dans une organisation, elle est composée des produits de l'interaction des individus de même métier ou de métiers différents »⁶¹. Il en résulte que, la compétence collective n'est autre que le produit de l'articulation des connaissances par le biais d'un système de gestion qui soit capable de générer des compétences nouvelles pour l'organisation à travers un processus d'apprentissage organisationnel. Pour cela, l'organisation devra assurer un climat idéal pour assurer des relations sociales nécessaires au partage des connaissances.

1.4. Passage des données aux connaissances

Le passage ou la transformation des données aux connaissances peut être résumé par le schéma suivant :

Figure n°1 : Chaîne de définition de la ressource « information-connaissance »



⁵⁸ LOUFRANI-FEDIDA. S, op.cit, p. 76.

⁵⁹ BEYOU. C, « manager les connaissances : du knowledge management au développement des compétences dans l'organisation », Liaison, Paris, 2003, P. 34-35.

⁶⁰ LE BOTERF, « De la compétence, Essai sur un attracteur étrange », Editions d'Organisation, Paris, 1994.

⁶¹ GUILHON.A, TREPO.G, « la compétence collective : le chaînon manquant entre la stratégie et la gestion des ressources humaines, IXème conférence internationale de management stratégique (AIMS), 2000.

Le schéma ci-dessus, résume tout ce qu'on a pu présenter auparavant. Il indique que le modèle de création de connaissance s'obtient grâce aux données, aux informations et aux connaissances. « Les données sont considérées comme de simples faits. Mais, après les avoir triés et organisés, elles deviennent des informations. L'information est l'élément intermédiaire dans le passage des données aux connaissances. Afin d'être utilisable par les individus qui émettent le besoin, l'information doit être matérialisée sous forme de signaux perçus par des sens. Ces signaux permettent à l'individu de construire des représentations constituant ainsi une image réelle. Cette construction se fait par l'utilisation des processus d'interprétations spécifiques à chaque individu. Le cerveau matérialise cette interprétation par un modèle dit « interprétatif ». C'est ce modèle qui permet de passer des données aux informations »⁶².

Ces informations, quant à elles, deviennent de la connaissance lorsqu'elles sont interprétées, mises dans leur contexte en leur ajoutant de la signification. Une fois que l'individu dispose des connaissances utiles. Il pourra les transformer et les utiliser afin de résoudre un problème. Il peut faire également appel à ces connaissances au moment de faire les choix entre des solutions multiples. On parle dans ce cas des compétences. On a préféré laisser la définition de l'auteur BEYOU pour la mettre à ce niveau d'analyse. En effet, se basant sur les travaux de BEYOU. « La compétence peut être considérée comme la capacité à mobiliser efficacement des connaissances dans un contexte donné afin de produire de l'action réussie »⁶³.

2. Les différents types de connaissances

Nous avons été confrontés à différentes typologies de connaissances. Notre choix s'est posé sur les typologies les plus connues. « Les auteurs dans le domaine du management des connaissances ont structuré leur analyse des organisations en distinguant la dimension épistémologique qui oppose la connaissance tacite à la connaissance explicite et la dimension ontologique qui oppose les connaissances individuelles aux connaissances collectives »⁶⁴. C'est cette dernière dimension qui intéresse notre travail. Ainsi nous présentons dans un premier lieu la typologie qui fait la distinction entre :

2.1. Les connaissances explicites et les connaissances tacites

Les travaux de M. POLANYI⁶⁵ (1966) présentés précédemment distinguent les connaissances tacites des connaissances explicites. Cette fameuse distinction « connaissances tacites/ connaissances explicites » a été reprise par la suite par les deux chercheurs NONAKA.I et TAKEUCHI.H en 1995. Ces deux auteurs sont également connus par leurs théories de création de connaissances qu'ils ont nommé : « la spirale de connaissances ».

2.1.1. La connaissance tacite

⁶² <http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/012/qecqjgdc.pdf>, Consulté le 31/10/2017, p. 6.

⁶³ BEYOU, op.cit, 2003, p. 34-35.

⁶⁴ FERRARY et PESQUEUX, op.cit, page. 264. Cité par: PERRIN. A, op.cit, p. 5.

⁶⁵ POLANYI.M fut un chimiste renommé avant de se tourner vers la philosophie à l'âge de 50 ans Lefebvre. G, « La représentation : résultat de l'articulation de l'individuel et du collectif au sein d'un groupe de formation », Journal International sur les Représentations Sociales vol.3 n°1, p.10.

La connaissance tacite peut être détenue à travers l'action et l'expérience individuelle. Elle est très personnelle et donc, elle est difficile à codifier, à formaliser, à articuler, à communiquer et partager avec les autres en utilisant un langage formel. Cette connaissance est spécifique à un contexte donné. « Elle est détenue individuellement ou collectivement, grâce à des expériences ou à des interprétations d'événements partagés »⁶⁶.

Les connaissances tacites se trouvent dans les interprétations mentales individuelles, les croyances, les valeurs, les impressions, la vision personnelle du monde, les tours de main, les émotions, le savoir-faire et les habitudes des individus. C'est ce que des auteurs tels que : LYLES et SCHWENK, 1992 ; STARBUCK, 1992, KOGUT et ZENDER, 1992, ont essayé de démontrer.

La connaissance tacite collective réside typiquement dans ce qu'on appelle « les schémas de réflexion du top management ». Elle est le résultat des expériences passées, les routines de la firme, la culture de l'entreprise, et les cultures professionnelles. Cette idée a été appuyée par des auteurs, tels que : LYLES et SCHWENK, 1992 ; NELSON et WINTER, 1982 ; NONAKA et TAKEUCHI, 1995 ; POLANYI, 1962-1966.

La connaissance tacite se caractérise par l'idée que « we know more than we can tell »⁶⁷. A ce sujet, l'auteur Polanyi a écrit que « les connaissances tacites sont les connaissances qui sont difficilement exprimables quelle que soit la forme du langage »⁶⁸.

On peut finalement souligner que, les connaissances tacites représentent une source immatérielle très volatile. On peut dire que l'exploitation et la valorisation de ces connaissances dépendent fortement de la capitalisation des savoirs et des savoir-faires des employés d'une entreprise et de la continuité de leur présence dans l'entreprise. Ainsi, si la personne qui détient ces connaissances est absente, il sera difficile dans ce cas de repérer ces connaissances et de les exploiter, et ce dans d'autres situations et à d'autres fins que celles dans lesquelles elles ont été créées.

2.1.2. La connaissance explicite

La connaissance explicite « regroupe les informations, faits et connaissances scientifiques qui peuvent être articulés, codifiés et donc communiqués dans un langage formel, par le biais de méthodes systématiques, telles que les règles et procédures »⁶⁹. Cette idée a été défendue par des auteurs, tels que : NONAKA et TAKEUCHI, 1995 ; POLANYI, 1962 ; 1966. « Elle représente tout ce que nous assimilons à travers l'éducation formelle »⁷⁰. Elle est facile à articuler et à transférer « Elle peut être articulée, capturée et partagée à travers un vocabulaire analytique et rationnel, en mots précis et en nombres qui sont clairement exprimés »⁷¹. « Ce genre de connaissance peut donc être traité par ordinateur et facilement transmise de

⁶⁶ BAYAD. M, SIMEN. S-F, « Le management des connaissances : état des lieux et perspectives », XII^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Adresse URL : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/11-xiieme-conference-de-l-aims/communications/821-le-management-des-connaissances-etat-des-lieux-et-perspectives/download>, les Côtes de Carthage – 3, 4, 5 et 6 juin 2003. p. 10.

⁶⁷ POLANYI. Cité par : GRUNDSTEIN.M, « Le Management des Connaissances dans l'Entreprise : Problématique, Axe de progrès, orientations », MG Conseil. Adresse URL : <http://michel.grundstein.pagesperso-orange.fr/References/Rr050207.pdf>, juillet 2002, p. 07.

⁶⁸ IDEM

⁶⁹ BAYAD.M, op.cit, p.12.

⁷⁰ COMTE et SCOTT, 1998. Cité par BAYAD. M, SIMEN. S-F, op.cit, p.12.

⁷¹ POLANYI.M. Cité par BAYAD. M, SIMEN. S-F, op. cit, p.12.

manière électronique et diffusée dans des bases de données»⁷². On trouve également ces connaissances dans les bibliothèques et les archives. Ce qui prouve qu'il est facile de stocker ce type de connaissances.

L'auteur M. Polanyi a écrit que : « les connaissances explicites se réfèrent à la connaissance qui peut être exprimée sous forme de mots, de dessins, d'autres moyens « articulés » notamment les métaphores »⁷³.

En matière de distinction entre les connaissances explicites individuelles et les connaissances explicites collectives, on peut dire que « La connaissance explicite individuelle concerne les connaissances et compétences qui peuvent être facilement enseignés ou écrites, alors que la connaissance explicite collective concerne davantage les procédures opérationnelles standards, la documentation, les systèmes d'information, et les règles »⁷⁴, tels que décrit par des auteurs comme : Brown et Duguid, 1991 ; Lyles, 1988 ; Starbuck, 1992.

2.2. Connaissances individuelles et connaissances collectives

La dimension ontologique de la connaissance concerne le passage des connaissances individuelles aux connaissances organisationnelles (appelées également connaissances sociales ou collectives). Selon cette dimension, la création de connaissances commence par l'individu. La connaissance individuelle peut être définie comme « l'ensemble des croyances d'un individu sur les relations de cause à effet entre des phénomènes »⁷⁵. Mais cette croyance se modifie en interaction avec les autres individus. « La notion sociale est parfois divisée en sous niveaux : le groupe, l'organisation et les relations entre les organisations »⁷⁶. Le principal problème qui nous pousse à citer la dimension ontologique est le partage des connaissances réalisé entre les individus, les groupes et l'organisation. Le rôle de l'organisation sera de créer des contextes favorables afin de développer les connaissances au travers la mise en relation de communautés qui se créent à tous les niveaux de l'entreprise. Une autre catégorie peut être ajoutée, celle des « communauté de pratiques » développée par WENGER et LAVE en 1991. Le résultat est que dans toute organisation, chaque individu ou groupe d'individus possède sa propre connaissance qu'il va utiliser face à un problème donné. Selon PENROSE : « La croissance d'une firme est essentiellement un processus évolutionniste basé sur un accroissement cumulatif de connaissances collectives reliées aux objectifs de la firme »⁷⁷.

Les connaissances organisationnelles sont acquises grâce aux principes d'organisation, aux routines, à la pratique, les schémas de management et les expériences passées. Afin de les acquérir, l'organisation doit faire une large diffusion de ces connaissances afin qu'elles soient détenus par un grand nombre d'individus. Les auteurs DUIZABO et GUILLAUME ont montré que « ces connaissances collectives ne peuvent s'échanger sur un marché économique alors que leur valeur est très importante, ce qui entraîne une certaine difficulté à les valoriser. Selon les auteurs, ce sont paradoxalement ces actifs qui constituent une de ce qui

⁷² NONAKA et TAKEUCHI, 1995, p.8-9. Cité par BAYAD. M, SIMEN. S-F, op.cit, p.12.

⁷³ POLANYI.M. Cité par BAYAD. M, SIMEN. S-F, op. cit, p.12.

⁷⁴ BAYAD.M, op.cit, p.12

⁷⁵ SANCHEZ, HEENE et THOMAS, 1996. Cité par : PERRIN. A, op.cit, p.6.

⁷⁶ NONAKA et TAKEUCHI, 1995. Cité par PERRIN.A.

⁷⁷ PENROSE, 1959. Cité par : PERRIN. A, op.cit, p.15.

fonde la valeur d'une organisation. Pourtant, c'est souvent la disparition d'un de ses actifs qui en prouve, à posteriori, la valeur. Par exemple, le départ d'une équipe toute entière qui a développé des connaissances collectives spécifiques est très dangereux pour toute organisation »⁷⁸.

2.3. Autres typologies des connaissances

Il existe d'autres classifications de la connaissance, mais parmi toutes ces distinctions et typologies, celle qui a été réalisée entre les connaissances tacites et celles des connaissances explicites reste la plus connue. On note également qu'en réalité ces classifications ne sont que le résultat de légers changements de points de vue sur l'objet qui est « la connaissance ». On note que, les typologies des connaissances peuvent aider les entreprises à déterminer les connaissances essentielles à capitaliser. AMALBERTI (2001), a essayé de démontrer la relation entre les « connaissances déclaratives » et les « connaissances procédurales » ainsi qu'entre les « connaissances explicites » et les « connaissances implicites ». Il indique que, les connaissances déclaratives, de type générique, aident à décrire les objets. C'est le cas par exemple des lois physiques ou les concepts abstraits. Les connaissances procédurales servent à indiquer « comment-faire » au moment de réaliser une action. Enfin, les connaissances explicites sont accessibles et révisables tandis que les connaissances implicites (ou tacites) échappent à la conscience.

GRUNDSTEIN et BARTHES (1996) font la distinction entre :

- Les éléments tangibles tels que : les données, les procédures, les plans, les modèles, les algorithmes, les documents d'analyse et synthèse ;
- Et les éléments intangibles comme : les capacités, les talents professionnels, les connaissances privées, les connaissances sur l'historique de l'entreprise et les contextes de décision, ...

Ainsi, lors d'une opération de capitalisation de connaissances, ces mêmes auteurs nous permettent de faire la distinction entre les connaissances techniques utilisées quotidiennement par les employés à l'intérieur de l'entreprise, de ses départements, de ses services, de ses filiales, pour la réalisation de leur travail quotidien et les connaissances stratégiques utilisées par les managers ou chefs d'entreprises.

a. Nous reprenons la typologie présentée par Romainville. M⁷⁹, qui distingue quatre niveaux dans l'intégration d'une connaissance : savoir, savoir-faire, savoir-être et savoir-devenir. Selon cet auteur : « une compétence est un ensemble intégré et fonctionnel de savoirs, savoir-faire, savoir-être et savoir-devenir, qui permettront, face à une catégorie de situations, de s'adapter, de résoudre des problèmes et de réaliser des projets »⁸⁰.

⁷⁸ DUIZABO et GUILLAUME (1996). Cité par PERRIN. A, op.cit, p.6.

⁷⁹ Professeur au département Education et Technologie de l'université de Namur (Belgique).

⁸⁰ ROMAINVILLE. M, BERNAERDT. G. DELORY. CH, GENARD. A, LEROY. A, PAQUAY. L, REY. B, WOLFS. J-I. « Réformes: à ceux qui s'interrogent sur les compétences et leur évaluation ». Forum pédagogie, 1998, p. 21-27. Cité par : FAVE-BONNET. M-F, STAMELOS. G, QUETIN. N, « LA COMPETENCE : UN CONCEPT NON STABILISE... Extrait de « L'approche par les compétences » », [www://cpu.fr/uploads/media/Atelier2](http://cpu.fr/uploads/media/Atelier2). Consulté le 31/10/2017.

- le savoir : la notion du savoir est habituellement utilisée en philosophie et en science. Dans ce contexte, le savoir est clairement formulé et contextualisé dans l'ensemble des connaissances dites implicites nécessaires à sa bonne compréhension.

- le savoir-faire : le savoir –faire se développe parallèlement à l'expérience d'un individu qui résulte de la mise des connaissances acquises par ce dernier dans le cadre d'une activité particulière. Il représente la capacité de concevoir, d'établir, de vendre des produits et des services.

- le savoir être : on dit dans ce cas que, le savoir être est analysé au-delà du savoir-faire dans le but d'arriver à ce qu'on appelle « les raisons de l'excellence ». Ce type de savoir est qualifié généralement d'implicite et de non-dit. Il fait référence à un certain nombre de valeurs morales, éthiques ou esthétiques que la personne transmet sans même les analyser. Il est le résultat des représentations du monde transmises de manière informelle, par le biais de relations sociales et culturelles.

- Le savoir devenir révèle l'aptitude à s'inscrire dans un projet de vie et à se déterminer par une conduite de projet personnalisée anticipée, adaptée et réaliste.

Enfin, l'auteur indique que ces savoirs peuvent être élaborés par une personne ou une entreprise, de manière consciente ou inconsciente dans le but de se dépasser.

b. BLACKLER (1995), présente cinq types de connaissances :

- « Embrained knowledge » : ce sont des connaissances abstraites qui dépendent essentiellement des compétences conceptuelles et des habilités dites cognitives d'un individu.

- « Embodied Knowledge » : il s'agit des connaissances personnalisées. Cette catégorie de connaissances dépend de la présence physique d'un individu, de sa sensibilité et de sa personnalité, lors d'une action donnée. Lors de contextes spécifiques, ce type de connaissances peut être acquis par l'apprentissage.

- « Encultured Knowledge » : c'est le processus par lequel les membres d'un groupe atteignent un niveau de compréhension commun et partagé. Ce processus dépend des valeurs culturelles et sociales des acteurs qui y participent. Il peut avoir comme source : des formulations explicites d'idées, des métaphores, des discussions de groupes, etc.

- « Embedded Knowledge » : se sont des connaissances imbriquées, qui résident dans des routines organisationnelles systématiques. Elles sont analysées par l'exploration des relations qui existent, par exemple, entre les technologies, les rôles des acteurs, les processus, les procédures formelles et les routines organisationnelles émergentes.

- « Encoded Knowledge » : c'est le cas de connaissances codées. Toutes sortes d'informations acheminées sous forme de symboles, qui prennent forme dans des documents, des manuels, des livres, des rapports.

c. SPENDER⁸¹ (1998) présente quatre catégories des connaissances organisationnelles, qu'il caractérise ainsi :

⁸¹ BEN STA.H, « contribution de la modélisation conceptuelle à l'ingénierie du Knowledge management : Application dans le cadre de la mémoire de projet », Thèse de Doctorat, école centrale de Paris, 2007, p. 22.

- « Conciuous Knowledge » : considérées comme étant des connaissances conscientes. Elles représentent les connaissances explicites détenues par l'individu ;
- « objectified Knowledge » : ce sont les connaissances objectivées, c'est-à-dire les connaissances explicites détenues par l'organisation.
- « Automatic Knowledge » : ce sont les connaissances automatiques. Ce sont celles que l'individu possède de manière inconsciente.
- « Collective Knowledge » : ce sont les connaissances collectives. Elles sont fortement dépendantes du contexte de leur création et sont acquises à travers les pratiques organisationnelles.

d. Enfin, NAHAPIET et al (1998), distinguent deux catégories de connaissances : les connaissances pratiques qui sont le fruit de l'expérience et les connaissances théoriques qui résultent de réflexions faites à partir de l'expérience pratique.

3. Le modèle de NONAKA et TAKEUCHI

Suite à leur analyse, les auteurs Nonaka et Takeuchi ont remarqué que la connaissance tacite a été négligée en tant que composante du comportement humain collectif (collective human behavior). Les connaissances tacites sont la source des compétences internes. Une fois créées et exploitées par les membres d'une entreprise, elles permettent d'en créer de nouvelles (nouvelles connaissances). Celles-ci deviennent ainsi des innovations et permettent de constituer un avantage compétitif. La connaissance tacite est devenue selon les auteurs NONAKA et TAKEUCHI « l'ingrédient essentiel à la création de valeur »⁸². Elle occupe une place importante dans la stratégie d'une entreprise ». D'après ces mêmes auteurs : « le succès des entreprises Japonaises ne s'explique pas uniquement par la politique de l'emploi à vie ou par le système de promotion à l'ancienneté ou toute autre politique de gestion des RH. Les entreprises Japonaises ont connu le succès grâce à leur capacité à développer des connaissances organisationnelles (Organizational knowledge création), c'est-à-dire la capacité d'une entreprise considérée dans son ensemble, à créer de nouvelles connaissances, à les diffuser en son sein et à les incorporer dans ses produits, services et systèmes »⁸³. Selon ces auteurs, toute entreprise doit son succès à une bonne utilisation de ses connaissances. Si ces dernières viennent à manquer, ses opportunités se réduisent aussi. Ils ont conclu que: Le capital intellectuel de l'entreprise garantit sa capacité de faire des profits futurs.

Etant donné que les connaissances tacites et explicites entretiennent une relation de complémentarité, les auteurs NONAKA et TAKEUCHI affirment que « cette relation de complémentarité réside dans le processus de reconversion de connaissances »⁸⁴. Ils ont décrit quatre modes de conversion de la connaissance au sein d'une organisation, qui sont: la socialisation, l'extériorisation, la combinaison et l'intériorisation (voire figure n° 2, page 31). C'est sur la base de cette analyse qu'ils ont construit leur théorie de la création des

⁸² TAKEUCHI H et NONAKA I, 1997. Cité par BAYAD. M, SIMEN. S-F op.cit, Page 12.

⁸³ NONAKA, 1994. Cité par : TESSIER. N, BOURDON. I, op.cit, page 165.

⁸⁴ IDEM, p.22

connaissances dans une organisation (ou apprentissage organisationnel) que nous verrons dans la partie qui va suivre.

3.1. La socialisation : « c'est le cas où les connaissances tacites des uns (par exemple : ceux du maître) sont transmises directement aux autres (à l'apprenti par exemple) et ce sous forme tacite sans utiliser un langage »⁸⁵. La socialisation est obtenue grâce à la construction d'un climat d'interaction, qui facilite le partage des expériences des membres et des modèles dits mentaux(croyances, savoirs-faires), qui sont difficiles à exprimer clairement. La socialisation est « le processus interactif par lequel les membres d'une équipe construisent des représentations et des formes d'expériences partagées »⁸⁶. La socialisation repose sur l'observation, l'imitation des gestes techniques et la pratique. Elle est susceptible de générer de nouvelles connaissances.

3.2. L'extériorisation: est un processus dont le but étant de transformer son expérience et la formaliser pour la rendre explicite. Au cours de ce processus, l'individu va tenter d'expliquer son savoir obtenu à travers son expérience. L'extériorisation est le résultat de dialogue ou d'une réflexion collective porteuse de sens. Le dialogue se réalise par le biais de métaphores, de modèles, de concepts et des équations afin d'aider les membres de l'équipe à exprimer les connaissances tacites difficiles à communiquer. On indique que les exemples les plus significatifs de ce type de nouvelles connaissances sont les ouvrages de management.

3.3. La combinaison : « est la création de connaissances explicites à partir de connaissances explicites. Cette combinaison peut se réaliser grâce au tri, à la recatégorisation ou à la recontextualisation de connaissances explicites »⁸⁷. Ce processus permet aux membres d'une organisation de se coordonner et d'explicitier leurs propres connaissances pour construire une connaissance commune. Elle se construit grâce à la réalisation de documents, aux échanges téléphoniques, aux réunions, ou grâce aux réseaux de communication informatisés. Le principe du brainstorming représente également un outil utilisé dans le processus de combinaison des connaissances. Cette méthode a pour origine « la théorie du traitement de l'information ».

3.4. L'intériorisation: « c'est la conversion connaissances explicites en connaissances de tacites »⁸⁸. La documentation (rapports, manuels, ...) ou les récits oraux facilitent le transfert de connaissances explicites vers d'autres personnes. L'intériorisation est une méthode d'apprentissage acquise par l'action. « Dans lesquelles peu à peu, les connaissances explicites diffusées dans l'organisation sont assimilées par le personnel. Ces nouvelles connaissances viennent compléter les connaissances déjà détenues par l'individu. Elles seront dans ce cas intériorisées pour devenir une partie intégrante de chacun »⁸⁹.

⁸⁵ GRUDSTEIN.M, op.cit, p.10.

⁸⁶ DIVRY. C, DEBUISSON.S et TORRE . A, « Compétences et formes d'apprentissage : pour une approche dynamique de l'innovation », Revue française de gestion, Mars-Avril-Mai, 1998, p.119.

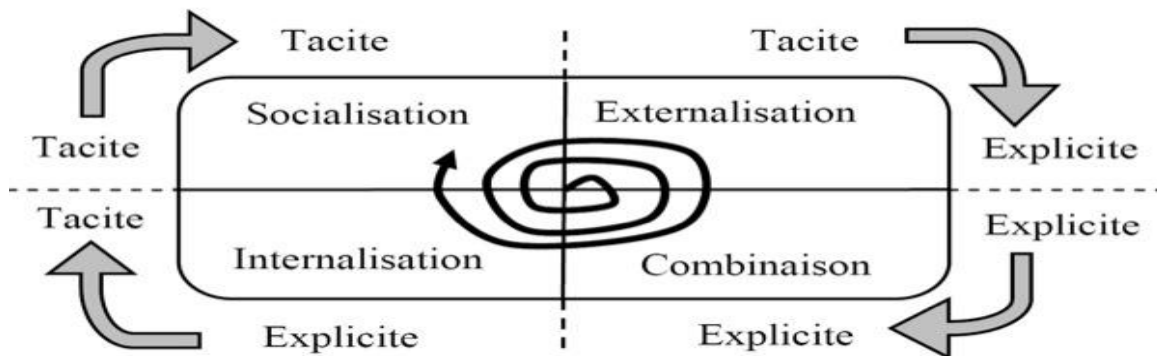
⁸⁷ THIAULT.F, « gestion des connaissances dans une communauté de pratiques en ligne : création enrichissement et diffusion des savoirs » HAL, http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00742680, 16 Octobre 2012, p.7.

⁸⁸ IDEM.

⁸⁹ GRUNDSTEIN, op.cit, p.10.

Les différentes interactions entre les connaissances tacites et les connaissances explicites, ont été appelé par NONAKA et TAKEUCHI : « processus de conversion de connaissance ». Les entreprises industrielles japonaises ont, au cours des années 80, utilisé ces quatre modes de conversion de connaissance pour concevoir des produits nouveaux et innovants. Ces processus sont résumés dans le tableau suivant⁹⁰ :

Figure n°2 : Les quatre modes de conversion de la connaissance d’après NONAKA et TAKEUCHI



Source : Le modèle de NONAKA et TAKEUCHI, la spirale de conversion des connaissances, « the Knowledge creating company », Oxford University Press, 1997. Cité par K.E. SVEIBY, op.cit, p. 93.

La spirale de **conversion** des connaissances de NONAKA et TAKEUCHI présente le processus de production de connaissances. « La création des connaissances dans une organisation est réalisée lorsque les quatre modes de création des connaissances sont gérés au niveau organisationnel, quand ils constituent un cycle continu »⁹¹.

NONAKA et TAKEUCHI (1995) ont émis l’idée selon laquelle la connaissance se crée grâce à l’interaction entre la connaissance tacite et la connaissance explicite. Selon eux, la capitalisation de connaissances commence par la production de connaissances individuelles qui passent de leur état « non formalisé et privé » à un état appelé « formalisé et disséminé »⁹². Ils indiquent que le seul moyen d’assurer la pérennité de la communication reste l’utilisation de cette connaissance. Cette dernière devrait être également soumise à des représentations mentales à composante individuelle et collective. « Si la représentation de la connaissance est partagée par un nombre très important d’individus, elle aura plus de chance d’être activée »⁹³.

Par ailleurs, la cohérence et la consistance de la connaissance résident dans « la dynamique de sa transformation de connaissance tacite en connaissance explicite par un processus de passage d’un univers de connaissances individuelles à celui de connaissances collectives »⁹⁴ . Il s’agit donc d’action plus que de connaissance (ou de knowing plus que de Knowledge).

⁹⁰ NONAKA. I, TAKEUCHI. H, Cité par K .E. SVEIBY, op.cit, p.92.

⁹¹ BLANCHE. C, « L’articulation des savoirs en milieu interculturel : Le cas des médecines modernes et traditionnelles autour du Vili-SIDA AU BURKINA FASO », UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL, Décembre 2006, p.5.

⁹² BAYAD, OP.CIT, p.20.

⁹³ BLANCHE, op.cit, p.93.

⁹⁴ IDEM, p. 93.

Ces auteurs déclarent également que, les entreprises innovent grâce aux interactions qu'elles réalisent entre la connaissance explicite et la connaissance tacite. Pour eux, le succès des entreprises repose essentiellement sur ce qui est considéré comme une conception de la connaissance dans laquelle le corps et l'esprit forment une seule entité.

SVEIBY. K.E propose un tableau qui fait la distinction entre l'apprentissage par l'information et l'apprentissage par la tradition:

Tableau n° 2 : Le transfert de connaissance par l'information et par la tradition

Information	Tradition
Transferts formalisés d'informations	Transmet des capacités non formalisées et formalisées
Indépendamment de l'individu	En fonction et indépendamment de l'individu
Statique	Dynamique
Rapide	Lent
Codifié	Non codifié
Diffusion de masse facile	Diffusion de masse facile

Source : SVEIBY.K .E, op.cit, p. 80.

SVEIBY explique que « l'inconvénient du transfert par la tradition réside dans le fait qu'il est plus lent que l'information dans la transmission des faits. Il explique également que, c'est un moyen très efficace de transfert de compétence par le fait qu'il utilise tous les sens, en particulier l'intuition. Le transfert s'effectue automatiquement et inconsciemment. Ce moyen permet de rassembler une grande quantité de connaissances tacites »⁹⁵.

4. Les théories économiques et la capitalisation des connaissances

Puisqu'on parle d'avantage concurrentiel, on a préféré intégrer dans cette partie les différentes théories économiques liées au management des connaissances et traitant de l'avantage compétitif. Ces théories sont les théories fondées sur les ressources et les compétences et les théories évolutionnistes. Ces théories sont nées « dans un contexte de forte concurrence où les théories de l'économie industrielle avaient des difficultés à expliquer les différences de comportement et de création de valeur par les entreprises »⁹⁶. Ainsi, les réflexions menées sur les organisations changent d'orientation, elles portent désormais sur la connaissance, l'apprentissage et les compétences. Cette partie tente d'apporter des réponses à la question de savoir pourquoi certaines firmes ont des performances supérieures aux autres.

4.1. Les théories fondées sur les ressources et les compétences

Cette théorie fut élaborée grâce à la contribution d'auteurs tels que SELZNIK en 1957, PENROSE en 1959, DEMSETZ, WERNERFELT. B en 1984, BARNEY. J en 1991, HAMEL.G et PRAHALAD. C-K en 1990⁹⁷, GRANT, SPENDER en 1996, ... Cette théorie se centre sur les ressources spécifiques qui permettent à

⁹⁵ IDEM, p. 95-96.

⁹⁶ MELBOUCI. L, SOUKI .H, « l'économie de la connaissance : l'apport des théories cognitives de la firme », revue des sciences économiques, gestion et des Sciences commerciales, Université Mouloud Mammeri, Tizi ousou, Laboratoire LAMOD, n° 09/ 2013, page 2.

⁹⁷ HAMEL.G, PRAHALAD.C.K, "The core competence of the Corporation, Harvard Business Review", n°68, 1990, pp 79-91. Cités par FERRARY.M, PESQUEUX.Y, op.cit, p. 22.

l'entreprise de se singulariser par rapport à ses concurrents. Elle considère que la connaissance est la principale source de l'avantage concurrentiel.

Dans son ouvrage intitulé « The theory of growth of the firm » en 1959. EDITH PENROSE a développé l'idée de l'importance des ressources matérielles et immatérielles comme « élément explicatif de la croissance de l'entreprise »⁹⁸. Elle a présenté les arguments suivants : « la différence de croissance entre les firmes peut s'expliquer par les ressources uniques qu'elles développent, et surtout par l'expérience unique que possèdent ses managers et qui se concrétisent en une connaissance inscrite dans les services accompagnant l'offre »⁹⁹. Cet auteur indique que : « les véritables processus d'expansion et d'opération sont intimement liés avec le processus par lequel la connaissance est augmentée dans l'organisation »¹⁰⁰. L'auteur a également écrit : « L'expérience développe une connaissance accrue des possibilités d'action et des façons dont ces actions peuvent être entreprises par la firme. Cette augmentation dans les connaissances est la source des opportunités productrices de changement »¹⁰¹. L'auteur indique que l'avantage concurrentiel n'est donc pas le résultat d'une position dominante et protégée sur un marché mais dans la valorisation des ressources en connaissances que possède l'entreprise. Les organisations sont considérées comme des entités assurant la coordination et le management d'entrepôts de connaissances. « En 1984, cette théorie prend officiellement la nomination de Ressource Based View (**RBV**) »¹⁰².

Dans le cadre de la théorie des ressources, l'entreprise n'est plus définie comme un portefeuille de produit/marchés, mais comme un « ensemble de ressources, de compétences et de capacités »¹⁰³. Ce qui veut dire que ce ne sont plus les besoins des clients qui déterminent la stratégie, mais les ressources et les compétences que possède l'entreprise. Il en résulte dans ce cas que, l'avantage concurrentiel doit être cherché en interne.

Les travaux de PENROSE. E, sur la RBV ont connu un réel essor avec l'article de WERNERFELT (1984) et surtout avec celui de BARNEY (1991). Selon WERNERFELT, « la performance d'une firme peut s'expliquer par les ressources¹⁰⁴ qu'elle possède »¹⁰⁵. Cette idée a ouvert la voie à de nombreux chercheurs : RUMELT (1984), DIERICKX et COOL (1989) et BARNEY (1991). Les recherches ont porté sur l'étude des caractéristiques des ressources susceptibles d'assurer un avantage concurrentiel durable.

« SELZNIK (1957) est à l'origine de la notion des compétences distinctives qui renvoient aux activités dans lesquelles l'entreprise excelle par rapport à ses concurrents et qui constituent sa base de croissance. Ainsi,

⁹⁸ BARABEL. M et al, « Les médias sociaux au service du marketing territorial : une approche exploratoire », *Management & Avenir*, vol. 32, n° 2, 2010, p. 242.

⁹⁹ PENROSE, 1959, op.cit, p. 48.

¹⁰⁰ IDEM, p. 48.

¹⁰¹ IDEM, p. 53.

¹⁰² LACHACHI.A, op.cit, p.19.

¹⁰³ FILLLOL, 2006, p. 26. Cité par: LACHACHI. A, Op.cit, p. 08.

¹⁰⁴ Les ressources sont des actifs possédés de façon permanente ou contrôlés par l'organisation dans le but de concevoir et de mettre œuvre la stratégie adéquate. Les ressources de l'entreprise peuvent être partagées en deux catégories : les ressources matérielles et les ressources immatérielles. Les ressources matérielles sont celles qui figurent sur le bilan. Elles sont classées en : argent, bâtiments, machines,... tandis que les ressources immatérielles représentent tout ce qui touche aux ressources humaines (leur expertise résultant des processus qui ont été développés au sein de l'entreprise), la propriété intellectuelle (tels que : les brevets, les enseignes, les connaissances, les marques). On peut citer également la loyauté des clients.

¹⁰⁵ MELBOUCI. L, SOUKI .H, op.cit, p.7.

ces compétences clés, une fois repérées, doivent être exploitées et accumulées afin d'avoir plus d'expérience possible »¹⁰⁶.

En 1959, PENROSE, étudie l'origine de la croissance de la firme. Elle considère que le comportement d'une entreprise et sa croissance sont déterminés par l'ensemble des ressources qu'elle détient. « Les connaissances et l'apprentissage des gestionnaires doivent en assurer la meilleure utilisation pour tirer le plus d'avantage possible »

Cette théorie a été enrichie par l'approche long-termiste de DEMSETZ. Dans laquelle l'auteur propose une analyse des conditions de maintien à long terme de l'avantage concurrentiel. « Pour faire perdurer un avantage concurrentiel, l'entreprise devrait privilégier certaines compétences clés et grâce à leur maîtrise, elle pourrait avoir de l'avance par rapport aux concurrents.

4.1.1. Les approches issues de la théorie des ressources

« La théorie des ressources et des compétences a permis le développement des différentes approches permettant d'explorer des concepts fondamentaux tels que la connaissances et la compétence. On distingue l'approche par les connaissances (Knowledge-Based View), l'approche par les capacités dynamiques (Dynamic Capabilities) et l'approche par les compétences (Compétences-Based Management). Cette distinction a permis d'enrichir la recherche dans ce domaine »¹⁰⁷. De la théorie des ressources, nous développons dans ce qui suit les trois approches suscitées.

a. L'approche par les connaissances

Cette approche se focalise sur un type particulier de ressources qui n'est autre que « la connaissances »¹⁰⁸. Ayant travaillé sur la théorie de la connaissance (Knowledge based view KBV), « SPENDER et GRANT proposent d'introduire une nouvelle vision de la firme en la définissant comme étant une organisation qui possède la capacité d'intégrer et de coordonner les connaissances et à en créer de nouvelles »¹⁰⁹. « la théorie de la connaissance se considère comme complémentaire à la théorie des ressources »¹¹⁰. « Celle-ci est constituée d'individus qui combinent la connaissance de manière plus efficace que le marché dans lequel elle s'insère. Le niveau de cette efficacité délimite les frontières de l'entreprise. La théorie basée sur la connaissance (KBV) considère que la connaissance pourrait être source d'avantage concurrentiel. Ainsi, « BARNEY (1991) relie la compétitivité de la firme seulement aux connaissances tacites et spécifiques, du moment qu'elles empêchent la diffusion des connaissances de la firme et déjouent les efforts des concurrents à les imiter. Néanmoins, les barrières à l'imitation expliquent la pérennité d'un avantage compétitif seulement au cas où l'imitation est le meilleur moyen pour les concurrents de réduire l'écart de performances. Nous allons consacrer une partie pour décrire les caractéristiques d'un avantage compétitif selon BARNEY.

¹⁰⁶ IDEM, p.7.

¹⁰⁷ IDEM, p.7.

¹⁰⁸ IDEM, p.9.

¹⁰⁹ IDEM, p.9.

¹¹⁰ IDEM, p.10.

BESSON (2003), émet l'idée selon laquelle, identifier l'avantage compétitif pousse à identifier les processus de gestion de connaissances et d'apprentissage à l'intérieur d'une entreprise. « cela passe par la mesure de sa performance cognitive. Le transfert du savoir entre les membres de l'entreprise doit se faire sans entraves. Le facteur humain influence le processus de diffusion et de réception et donc l'intégration et le transfert des savoirs. Cependant, diffuser les connaissances tacites rencontre certaines difficultés. Pour y remédier, il s'avère nécessaire de les codifier »¹¹¹. ALMEIDA et GRANT (1998) considèrent l'échange oral comme le moyen de transfert de connaissances le plus riche. Selon eux, ces échanges permettent non seulement de répondre à une question. Ils permettent également d'explorer l'environnement non explicite des échanges. « Le choix du mode de transfert doit donc être le plus en adéquation possible avec la connaissance échangée, et les caractéristiques de l'émetteur et du récepteur afin d'assurer la réussite du transfert, et de manière indirecte, de la compétitivité de la firme. Celle-ci dépend aussi de la capacité des firmes à accéder et intégrer des savoirs hors de leurs frontières ».

b. Les approches basées sur les capacités dynamiques et les capacités organisationnelles

Ces approches se sont développées à partir des années 90. Leur but étant de combler les lacunes de l'approche basée sur les ressources (RBV) qui est basée sur une analyse statique. « Les capacités dynamiques comme son nom l'indique se basent sur l'évolution des ressources et des compétences »¹¹². Selon TEECE et al (1997) : « les capacités dynamiques constituent l'aptitude d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes en réponse aux changements rapides de l'environnement »¹¹³. Le contexte actuel d'ouverture et de forte concurrence, fait que cette approche soit de plus en plus considérée pour expliquer la capacité d'adaptation des entreprises aux différents changements rencontrés. « Pour ce faire, elles doivent reconfigurer sans cesse leurs ressources et leurs compétences. Il s'agit donc d'une capacité de l'organisation à changer »¹¹⁴.

Selon WINTER (2003) : « les capacités dynamiques permettent d'apporter des changements aux produits et au processus de production selon l'échelle géographique et les clients servis ». L'auteur émet l'idée que « les capacités dynamiques se distinguent des autres sources de changements où l'entreprise serait contrainte de s'adapter sans aucune préparation préalable à une situation qui urge. Ainsi, la différence entre l'adaptation à une situation de force majeure et les capacités dynamiques est que la première s'improvise alors que les capacités dynamiques nécessitent que l'organisation soit préparée au préalable au changement ». Dans ce sens, JOSSERAND (2007, P. 97) indique que « la capacité à recombinaison des ressources de manière dynamique ne s'improvise pas, elle est elle-même le fruit d'une dynamique apprenante »¹¹⁵.

¹¹¹ IDEM, p.10.

¹¹² IDEM, p.11.

¹¹³ TEECE et al (1997). Cité par MELBOUCI. L, SOUKI .H, op.cit, p. 11.

¹¹⁴ IDEM, op.cit, p.11.

¹¹⁵ IDEM, p. 11.

« les capacités organisationnelles quant à elles désignent la mobilisation des ressources, des compétences et des connaissances en les mettant en action sans les définir au préalable »¹¹⁶. COLLIS (1994) a présenté une typologie des capacités organisationnelles se composant de trois principales catégories : la capacité à réaliser les activités fonctionnelles de base (distribution, marketing, ...), la capacité à réaliser l'amélioration de ces activités et enfin la plus importante qui est liée aux améliorations dynamiques de la stratégie qui permettent de reconnaître la valeur intrinsèque d'autres ressources ou de développer une nouvelle stratégie. ST-AMANT et RENARD (2007, p.23) ont présenté une définition de la notion de capacité organisationnelles : l'habilité ou l'aptitude de l'organisation pour réaliser ses activités productives de manière efficiente et efficace par le déploiement, la combinaison et la coordination de ses ressources et compétences à travers différents processus créateurs de valeur, selon les objectifs qu'elle avait défini précédemment.

c. L'approche fondée sur les compétences

« Les différents travaux réalisés sur les compétences sont d'accord pour considérer l'organisation comme un « dépositaire de connaissances » ou comme un « processeur de connaissances »¹¹⁷. Le fondement de base de l'approche par les compétences est l'importance donnée aux facteurs non marchands. Cette approche « implique l'hypothèse selon laquelle, parmi les diverses ressources que mobilise la firme, les connaissances et les compétences ont une place privilégiée »¹¹⁸. « C'est la détention de compétences spécifiques, non acquises sur le marché, qui explique les différences de performances entre firmes. Le travail humain est un actif spécifique, il ne peut être traité comme un facteur de production passif qu'il suffit d'acheter sur le marché. La production repose sur les capacités propres des individus et la possibilité de leur mobilisation par l'organisation. Par conséquent, les conditions des apprentissages sont posés avec acuité dans l'entreprise »¹¹⁹. Cette approche s'intéresse aux conditions nécessaires à la coordination des différents savoirs apportés par les salariés. « Les connaissances nécessaires à la production étant dispersées entre différents individus, le problème central de la production est d'assurer la coordination d'individus détenant des connaissances différentes »¹²⁰. « les études faites sur les compétences font émerger deux grandes catégories de compétences : les connaissances et les compétences technologiques développées par PRAHALAD et HAMEL, ainsi que par PATEL et PAVITT dans divers travaux et les compétences entrepreneuriales ou managériales mises en avant par CHANDLER. Les compétences technologiques désignent les ressources technologiques à valeur ajoutée, rares et difficiles à imiter qui permettent à l'organisation d'obtenir un avantage compétitif ». les compétences organisationnelles « désignent l'efficacité des « procédures de résolution de problème » dans des domaines d'application spécifiés ; la capacité à utiliser et appliquer des connaissances, à maîtriser des technologies et des méthodes de production ; la

¹¹⁶ IDEM, p. 11.

¹¹⁷ WEINSTEIN et AZOULAY, 2000. Cité par MELBOUCI. L, SOUKI .H, op.cit, p.12.

¹¹⁸ IDEM, p.12.

¹¹⁹ IDEM, page 12.

¹²⁰ IDEM, p.12.

maîtrise des méthodes de gestion ; l'intelligence des marchés de la demande ... »¹²¹. « Elles sont considérées comme les compétences clés dans la détermination des performances d'une organisation. Les analyses sur les rapports entre compétences et avantage concurrentiel conduisant à mettre en avant les notions de « core competencies »¹²² ou de « core capabilities »¹²³

Si on veut distinguer les compétences fondamentales (Basic Capabilities propres au secteur et la formation de compétences distinctives. On peut dire que les premières naissent de la standardisation des procédures et formes organisationnelles (exemple : le management par la qualité totale, organisation par projets, ...) elles utilisent des formes de formation et de diffusion des connaissances organisationnelles. Les secondes sont la résultante du processus d'apprentissage long et interne à la firme et de la formation de compétences et de procédures spécifiques. On s'intéressera dans la partie qui suit aux caractéristiques qui procurent à une ressource un avantage compétitif.

4.1.2. Ressources et avantage concurrentiel

« Les actifs stratégiques sont les ressources, les capacités et les compétences de la firme susceptibles de générer des rentes ou quasi-rentes durables »¹²⁴. Plusieurs auteurs tels que : Barney (1991) et TYWONIAK (2007) ont essayé de définir les conditions permettant l'obtention d'un avantage concurrentiel durable et ce à partir des caractéristiques des ressources. En 1991, l'auteur BARNEY a présenté son fameux modèle VRIN de l'analyse des ressources composé de quatre caractéristiques à savoir : valeur, rareté, inimitable, non substituabilité. Tandis que l'auteur TYWONIAK (2007) a ajouté deux autres caractéristiques à celles présentées par BARNEY. A savoir la longévité et l'appropriation. Ainsi, pour que la ressource soit une source d'avantage concurrentiel, la théorie des ressources lui attribue les caractéristiques suivantes :

a. La valeur : « La valeur des ressources dépend de la capacité de l'entreprise à saisir les opportunités et d'éviter les menaces émanant de l'environnement »¹²⁵. Selon l'auteur Hamel (1994), « une ressource doit permettre de gagner de nouvelles parts de marché »¹²⁶.

Lorsque l'entreprise possède des compétences hautement qualifiées, elle sera en mesure de répondre aux aléas de l'environnement dans lequel elle existe. Ce qui lui permet de résister et de garder sa position de leader sur le marché. Les auteurs COLLIS et MONTGOMERY en 1995, indiquent que « pour avoir une valeur, une ressource doit avoir une valeur supérieure aux ressources des firmes concurrentes pour qu'elle soit capable d'exploiter potentiellement une rente »¹²⁷.

b. La rareté des ressources : Nous avons repris à notre compte la définition présentée par LACHACHI¹²⁸. La valeur d'une ressource est liée à sa **rareté**. La rareté d'une ressource dépend de deux choses :

¹²¹ WEINSTEIN et AZOULAY, 2000, P. 134. Cité par MELBOUCI L, SOUKI .H, op.cit, p.12.

¹²² PRAHALAD et HAMEL, 1990. Cité par MELBOUCI L, SOUKI .H, op.cit, p.13.

¹²³ LEONARD, 1995. Cité par MELBOUCI L, SOUKI .H, op.cit, p.13.

¹²⁴ TARONDEAU. J-C, op.cit, p.60.

¹²⁵ BARNEY, 1991. Cité par DEPEYRE. C, « Retour sur la théorie des ressources », Le Libellio d'Aegis, adresse URL : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00262991/document>, Avril 2008, p.3.

¹²⁶ SEGUENI, op.cit, p.53.

¹²⁷ IDEM, p.63.

¹²⁸ LACHACHI. A, op.cit, p.21.

- Premièrement, l'auteur Barney explique que les ressources doivent être uniques à l'entreprise. Ce qui veut dire qu'aucune entreprise ou peu d'entre-elles ne possèdent cette ressource. On peut dire dans ce cas que, l'entreprise acquiert un avantage compétitif lorsqu'elle détient des ressources rares.

- Deuxièmement, l'auteur Grant en 1991 indique que l'échange ou le transfert de cette ressource ne doit pas être évident. Cette caractéristique concerne les connaissances tacites qui sont difficiles¹²⁹ à formaliser, ce qui leur attribue le caractère de rareté.

c. La non imitation et la non substituabilité des ressources : Les ressources source de l'avantage concurrentiel doivent être inimitables pour les firmes concurrentes. « Les entreprises qui possèdent les ressources non imitables ; les concurrents qui n'arrivent pas à imiter ; et non substituables peuvent se prévaloir d'un avantage compétitif durable »¹³⁰. « Ce sont les connaissances qui résultent de contextes différents et difficiles auxquels l'entreprise est confrontée. Les savoirs tacites et procéduraux peuvent aussi être inimitables parce qu'ils résultent d'expériences passées, stockées dans des mémoires procédurales ou de jugements individuels ou collectifs et elle ne peut être restaurées que par ceux qui ont été les acteurs des expériences passées »¹³¹.

« Les connaissances d'une entreprise peuvent être non substituables. On peut donner l'exemple des expériences et des savoir-faire accumulés au fil des années. Ce qui fait que les départs en retraite et les départs volontaires des personnes expérimentées représentent une perte considérable pour une entreprise »¹³².

Enfin, on doit souligner que l'auteur Barney en 1995, indique que, si la ressource est facilement substituable. Elle ne représente plus une valeur pour l'entreprise qui la détient. Ce qui veut dire qu'elle ne sera pas considérée comme une compétence distinctive.

d. La longévité : On note l'existence de certaines ressources dont la durée de vie est illimitée parce qu'elles se renforcent ou s'enrichissent grâce aux utilisateurs. Cette idée a été présentée par les auteurs HAMEL et PEAHALAD en 1990. Par ailleurs, l'obsolescence d'une ressource permet de la remplacer par une autre.

e. L'appropriation : Barney a indiqué que, la ressource doit être susceptible d'apporter une rentabilité pour la firme qui la détient. Cela peut être réalisé grâce à des mécanismes, des systèmes et des cultures appropriés.

4.1. 3. Les limites de l'approche basée sur les ressources

Même si cette approche a connu un succès au cours des années 1980 et 1990. On note que cette approche comporte certaines limites :

¹²⁹ PUTHOD. D, THEVENARD. C, « La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources: Une illustration avec le groupe SALOMON », <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1087-la-theorie-de-l-avantage-concurrentiel-fonde-sur-les-ressources-une-illustration-avec-le-groupe-salomon/download>. Consulté le 16 Juin 2017, P.4.

¹³⁰ GUEDDA, 2008, P. 18. Cité par LACHACHI. A, Op.cit, p.21.

¹³¹ SEGUENI.F, p.56.

¹³² IDEM, p.56.

- « L'identification et la mesure des ressources stratégiques est difficile. Le problème réside dans l'impossibilité de comparer les ressources de l'entreprise avec celles des concurrents »¹³³. Cette difficulté montre que cette approche est en contradiction avec elle-même. Car il est impossible de savoir si cette ressource est rare, insubstituable, ... sans qu'on puisse la comparer avec celles des concurrents. « C'est pour cette raison que cette approche a été qualifiée d'introspective, puisqu'elle ne s'intéresse qu'aux ressources et non à l'environnement qui joue un rôle important dans la détermination de la valeur d'une ressource »¹³⁴.
- Cette approche se limite aux seules entreprises qui possèdent des ressources stratégiques. Car, elle émet l'hypothèse qui fait que l'entreprise qui cherche à réaliser un avantage concurrentiel doit posséder à l'avance des ressources stratégiques.
- La notion même de ressources n'est pas exactement définie, chaque auteur utilise une définition différente de l'autre. Ils utilisent plusieurs qualificatifs tels que : actif, capacité, ... Ce qui montre qu'il n'y a pas une unanimité concernant sa définition. Mais dans le cadre de notre travail de thèse, on doit considérer que les seules ressources qui nous intéressent sont les « connaissances ».

4.2. La théorie évolutionniste

Elle s'intéresse aux questions qui portent sur la diversité des firmes et aux causes de leur évolution et de leurs transformations. « La firme évolutionniste est considérée comme une entité dotée de compétences individuelles et collectives mémorisées dans les routines et qui s'accroissent par le phénomène de l'apprentissage ».

« L'évolutionnisme se focalise principalement sur le progrès technique et la dynamique d'accumulation du savoir et son articulation avec les autres dimensions, notamment organisationnelles et institutionnelles. La théorie évolutionniste postule que la dynamique d'innovation est en relation étroite avec le processus d'accumulation du savoir. La dynamique sectorielle est appréhendée en termes de changement technique et d'innovation.

« La technologie peut être assimilée à un ensemble du savoir sur la technique mettant en jeu des connaissances hétérogènes. Ainsi, elle est composée d'une part de savoir aisément transmissible, applicable, notamment parce que codifiable ; d'autre part de savoir spécifique à des individus, des organisations ou des applications particulières, ce qui renvoie au caractère tacite (non exprimable en mots) de la connaissance »¹³⁵.

¹³³ DOZ, Y, « Les dilemmes du renouvellement des compétences clés », Revue Française de Gestion, Janvier-Février, p.101.

¹³⁴ PRIEM et BUTLER, 2001. Cité par VAN DER YEUGHT, C, « La Resource Based View et le développement durable au service de l'analyse stratégique : une application aux destinations touristiques », XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Adresse URL : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/7-xvieme-conference-de-l-aims/communications/2030-la-resource-based-view-et-le-developpement-durable-au-service-de-l-analyse-strategique-une-application-aux-destinations-touristiques/download>. Montréal, 6-9 Juin 2007, p.06.

¹³⁵ IDEM, MELBOUCI, L, SOUKI, H, op.cit, p.13.

L'économie évolutionniste a tiré ses fondements des travaux du biologiste CHARLES DARWIN, concernant « la théorie de l'évolution des espèces »¹³⁶. « Elle découle des modèles de croissance macroéconomiques développés par NELSON et WINTER (1982) qui considère le marché comme un environnement sélectif des firmes. Les gènes qui se traduisent par les caractéristiques de la firme et qui se transmettent de période en période sont les routines. Tant que l'environnement est stable et les résultats obtenus sont satisfaisants, les décisions prises par l'entreprise relèveront de routines. Ces routines, se traduisent par des savoirs faire des individus, permettent également à l'entreprise de survivre dans un environnement changeant »¹³⁷. Ces auteurs ont écrit un ouvrage intitulé « an evolutionary Theory of economic change ». « La structure des modèles évolutionnistes est fondée sur le schéma qui suit : un ensemble d'entreprises dont la principale différence est la performance interne de la firme en terme de coût unitaire de production sont en concurrence pour la vente d'un bien homogène sur un marché. Ces différences de performance traduisent les différences de technologies, de compétences et de routines. Les entreprises dont le coût unitaire de production est inférieur au prix moyen du marché dégagent des profits qui vont leur permettre d'augmenter leur production »¹³⁸. Pour analyser les situations concurrentielles, le principe de sélection de l'environnement prime au détriment des choix des firmes et de leurs influences sur la concurrence. « Contrairement à la vision néoclassique qui confère à l'environnement la capacité d'éliminer toute entreprise qui ne cherche pas à maximiser son profit, la théorie évolutionniste le considère comme étant sélectif. La sélection est un processus qui fonctionne selon trois facteurs : l'entrée de nouvelles entreprises disposant chacune de leurs ressources propres, l'élimination des firmes non profitables et les modifications de l'importance relative des technologies rentables disponibles »¹³⁹. NELSON et WINTER¹⁴⁰ pour leur part ont distingué 04 propriétés de l'environnement sélectif d'une innovation : la nature des coûts et bénéfices relatifs à l'adoption d'une innovation par rapport à une autre ; les préférences des consommateurs ; les normes et les réglementations en vigueur ; la relation entre le profit et ses conséquences sur les unités organisationnelles en termes d'expansion ou de contraction et la nature de l'apprentissage par les organisations des conditions du succès d'une innovation.

« Le problème central de cette théorie est de comprendre les conditions de formation, d'évolution et de transformation de connaissances et compétences des firmes, d'où l'importance donnée aux compétences dynamiques : l'essentiel pour comprendre les propriétés et les performances de firmes se situe dans les propriétés des dynamiques d'accumulation de connaissances, et en particulier sur les aspects d'irréversibilité et de dépendance de sentier »¹⁴¹. En effet, la technologie suivrait des trajectoires et le chemin emprunté possède une propriété importante : un pas effectué conditionne le pas suivant, et certains pas particuliers

¹³⁶ MARÉCHAL. J-P, « Éléments d'analyse économique de la firme », Didact Economie, Presses Universitaires de Rennes, Rennes, 1999, p. 197.

¹³⁷ IDEM, MELBOUCI. L, SOUKI .H, op.cit, p.14.

¹³⁸ IDEM, MELBOUCI. L, SOUKI .H, op.cit, p.14.

¹³⁹ IDEM, MELBOUCI. L, SOUKI .H, op.cit, p.14.

¹⁴⁰ NELSON et WINTER (1982, p. 263). Cité par : MELBOUCI. L, SOUKI .H, op.cit, p.15.

¹⁴¹ IDEM, MELBOUCI. L, SOUKI .H, op.cit, p.15.

conditionnent l'ensemble du développement futur ; ces derniers sont désignés comme irréversibles. La dépendance de sentier (path –dependency) caractérise le conditionnement temporel des développements technologiques le long des trajectoires. D'autres compétences ont un effet de taille sur la transformation et l'évolution en l'occurrence les compétences foncières développées par TEECE¹⁴². Il les considère comme « un ensemble de compétences technologiques différenciées, d'actifs complémentaires et de routines qui constituent la base des capacités concurrentielles d'une entreprise dans une activité particulière »¹⁴³. « Dans un environnement de plus en plus instable, les compétences combinatoires sont requises. Elles ne consistent pas en une simple addition de l'ensemble des savoirs, savoirs-faire et savoir être mais en leur combinaison qui signifie savoir sélectionner et mobiliser les ressources et surtout savoir les organiser pour faire face aux événements et aux problèmes imprévus »¹⁴⁴.

La conclusion qu'on peut tirer est que, les approches présentées sont d'accord sur le fait que c'est le savoir qui fonde la firme, la justifie et permet de rendre compte de sa nature et de la diversité de ses formes. Ces approches indiquent que les organisations sont considérées comme le lieu de la gestion et de la production de connaissances et compétences spécifiques. Ainsi, avec ces approches, on considère que la connaissance est le facteur de production le plus important.

Section 2 : Le knowledge management

Après avoir présenté les concepts et théories liés à la connaissance. On s'intéressera maintenant à son management connu sous la nomination de Knowledge Management (KM). Les raisons qui poussent les entreprises à faire de la gestion des connaissances sont multiples, on peut citer parmi lesquelles :

- le KM sert à identifier un expert et autres détenteurs du savoir. Considéré comme de plus en plus difficile en raison du développement de la taille et de la complexité des organisations;
- il facilite l'accès aux informations en améliorant la circulation de l'information et la communication dans l'entreprise;
- Le KM est un moyen de formation; il sert à améliorer l'apprentissage des employés de l'entreprise. Cet apprentissage peut être individuel, de groupe ou organisationnel.
- le KM est un moyen de capitalisation des connaissances. Il a été démontré que les connaissances « **cruciales** » prennent généralement la forme de connaissances tacites. En effet, dans la plupart des cas, ces connaissances n'existent pas dans les systèmes d'information informatisés ou ce qu'on appelle les réservoirs de données explicites de l'entreprise ;

¹⁴² TEECE (1988). Cité par : MELBOUCI L, SOUKI .H, op.cit, p.15.

¹⁴³ IDEM, MELBOUCI L, SOUKI .H, op.cit, p.15.

¹⁴⁴ IDEM, MELBOUCI L, SOUKI .H, op.cit, p.15.

- le KM est un moyen de mémorisation : il sert à exploiter l'expérience acquise des projets passés et de conserver les leçons du passé¹⁴⁵, afin d'éviter de reproduire les erreurs déjà rencontrées;
- le KM sert à protéger les savoirs et les savoirs-faires de l'entreprise : éviter la perte de savoir-faire d'un spécialiste ou d'un expert suite à sa mutation. La perte de savoir peut également être causée par des départs en retraites, des réductions d'effectifs ou par un turn-over accéléré. Les employés peuvent à tout moment quitter leurs postes avant même d'avoir transmis le savoir et le savoir-faire qu'ils ont accumulés et qu'ils sont souvent seuls à détenir. Pour cela, nous avons choisi de présenter les exemples suivants:

Exemple 1: C'est après le décès¹⁴⁶ d'une personne qui occupait un poste clé, qu'un petit équipementier automobile s'est aperçu que la plupart du temps, cet employé travaillait seul et qu'aucune trace de l'important savoir qu'il détenait ne perdurait.

Exemple 2 : La perte de connaissances peut aussi se retrouver dans des cas catastrophiques. Ainsi, lors de l'explosion de l'usine AZF¹⁴⁷, les cahiers de recherche de cette entreprise qui fabriquait des explosifs ont été brûlés. Ces cahiers contenaient les secrets de fabrication, les rapports de visite des commerciaux, la liste des fournisseurs, ... Les experts¹⁴⁸ de cette entreprise ont constaté qu'ils ne savaient plus fabriquer certains matériaux, parce qu'ils n'avaient plus ces petits trucs et astuces que découvraient les experts par hasard, mais qu'ils n'ont jamais pensé à communiquer.

Cette partie vise à caractériser le Knowledge management en tant qu'outil Pour ce faire, nous revenons sur des éléments de définition pour qu'à la fin de ce travail nous serions capables d'explicitier le lien entre les deux concepts à savoir : le knowledge management et l'outil intranet.

1. Qu'est-ce que le knowledge management

Le KM est un concept qui n'a pas encore connu une définition commune, en raison de la diversité des domaines qu'il touche, à savoir : la stratégie, la fonction ressources humaines et la structures organisationnelle. Le résultat est que, plusieurs définitions ont été avancées selon le domaine des

¹⁴⁵ Si un employé a fait l'effort de créer un document ou de développer une expertise, il peut faire gagner beaucoup de temps à ses collègues. Pourquoi créer plusieurs fois le même document ou développer plusieurs fois la même expertise lorsqu'on peut les trouver ailleurs dans l'entreprise ? Source : <http://Solutions.journaldunet.com/dossier/KM/sommaire.shtml>

¹⁴⁶ KENDEL.H, « mobilité des compétences et gestion des connaissances en Algérie », in : http://isd.univ-tln.fr/pdf/isd33/isd33_hayat-kendel.pdf, le 02 Janvier 2010.

¹⁴⁷ L'usine AZF (Azote Fertilisants) était une usine chimique située à Toulouse, elle a explosé le 21 septembre 2001. Source : KENDEL.H, op.cit.

¹⁴⁸ SENET. J-P, directeur scientifique de l'entreprise en question

intervenants qui l'utilisent. A ce niveau et afin d'étudier ce phénomène nous nous sommes posés la question suivante : que signifie vraiment le Knowledge management ?

Afin d'apporter les éléments de réponse à cette question. Nous allons commencer par la définition avancée par l'auteur STEELS qui indique que : « La capitalisation des connaissances dans une organisation a pour objectif de favoriser la croissance, la transmission et la conservation des connaissances dans cette organisation »¹⁴⁹. « Elle peut porter tant sur le savoir théorique que sur le savoir-faire de l'entreprise afin de faciliter leur accès et leur réutilisation »¹⁵⁰. Elle consiste donc à « capturer et représenter les connaissances de l'entreprise pour faciliter leur accès, leur partage et leur réutilisation »¹⁵¹. Pour Davenport, « le knowledge management est un processus de capture, de diffusion, et d'utilisation efficace de la connaissance »¹⁵². C'est toujours dans ce contexte que l'auteur ERMINE (2000) a écrit que : « la gestion des connaissances est l'objectif de formaliser les connaissances tacites afin de les rendre mobilisables et opérationnelles au niveau de l'organisation entière »¹⁵³.

Le management des connaissances vise principalement la détection et la préservation des connaissances dites **cruciales** du personnel de l'entreprise. Ainsi, dans une entreprise qui met en place une telle démarche, la recherche de l'amélioration des compétences des membres de l'organisation est importante. Le management de la connaissance permet de valoriser le savoir-faire des ressources humaines et de mettre à la disposition des acteurs de l'entreprise les outils d'aide à la décision nécessaires à la valorisation et au développement des connaissances individuelles et organisationnelles. L'auteur SKYRME, quant à lui définit le concept de la manière suivante : « il s'agit du management explicite et systématique de connaissances vitales et des processus qui y sont associés incluant la création, la collecte, l'organisation, la diffusion, l'utilisation et l'exploitation des connaissances »¹⁵⁴. « Le processus de capitalisation des connaissances permet de réutiliser, de façon permanente, les connaissances d'un domaine donné, précédemment stockées et modélisées afin d'accomplir de nouvelles tâches »¹⁵⁵. BUKOWITZ et WILLIAMS¹⁵⁶, considèrent que la gestion des connaissances est la « démarche selon laquelle l'entreprise génère de la richesse à partir de son savoir ou de son capital intellectuel ». ALAVI et LEIDNER, le décrivent comme : « un processus organisationnel pour acquérir, organiser et communiquer des connaissances tacites et explicites des employés afin que d'autres puissent les utiliser pour être plus efficaces et productifs dans leur travail »¹⁵⁷.

¹⁴⁹ STEELS, 1993. Cité par BARTHES. J-P, DIENG. R, KASSEL.G, « Introduction "Mémoire d'entreprise », Dossier paru dans le bulletin de l'[AFIA](#) n°36 en janvier 1999.

¹⁵⁰ O'LEARY, 1998. Cité par BRAHAMI. M, « Conception et expérimentation d'une nouvelle méthode booléenne de cartographie des connaissances guidée par datamining », Thèse de Doctorat, Université d'Oran, 15/05/2014, p.38.

¹⁵¹ BASQUE.J, PUDELKO.B, « La comodelisation de connaissances par objectifs typés : une stratégie pour favoriser le transfert d'expertise dans les organisations », *Télescope*, Vol 16, n° 1, 2010, p.112.

¹⁵² DAVENPORT, 1994. Cité par : GHALBOUNIA. A. « L'impact de la capitalisation des connaissances sur les projets d'innovation : développement de produits nouveaux au sein des PME », UNIVERSITÉ DU QUÉBEC, Mars 2010, p.75.

¹⁵³ BEN STA.H, BEN STA . H, op.cit, p.17.

¹⁵⁴ SKYRME, 1999. Cité par BEN STA . H, op.cit, p.18.

¹⁵⁵ SIMON, 1997.

¹⁵⁶ BUKOWITZ et WILLIAMS, 2000, p. 2. Cité par : BOURDON. I, TESSIER. N, « Le management des hommes : un défi pour la gestion des connaissances », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 237, 3/2009, p.35.

¹⁵⁷ ALAVI et D.E. LEIDNER, 2001, Page 6. Cité par BOURDON. I, BOURBIL, M, « Récompenses et gestion des connaissances, des liens complexes ! », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 226- 227, 2007/4. p.168.

TISSEYRE, définit ce terme de la manière suivante : « le Knowledge Management correspond à la gestion consciente, coordonnée et opérationnelle de l'ensemble des informations, connaissances et savoir-faire des membres d'une organisation ou service de cette organisation »¹⁵⁸. La gestion des connaissances ne peut être obtenue automatiquement. Elle nécessite la collaboration de l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Chacun devra mettre sur le réseau ses propres expériences et connaissances à la disposition des autres. Ainsi, on aura la possibilité de réutiliser les connaissances et les expériences des experts. La définition donnée par G. VON KROGH est assez proche de ce que nous venons de présenter. Pour cet auteur, « la gestion des connaissances est un processus d'identification, de capture et de mobilisation de la connaissance collective dans une organisation pour l'aider à améliorer sa compétitivité »¹⁵⁹.

Enfin, nous reprenons à notre compte la synthèse de BEN STA qui résume toutes les définitions précédentes par les propos suivants : « le KM est un ensemble de processus d'organisation, d'outils technologiques et de méthodes permettant de gérer la connaissance, à savoir sa création, sa collecte, son organisation, son stockage, sa transformation, sa diffusion, et son utilisation au sein de l'entreprise »¹⁶⁰. Son rôle est de fournir aux individus les bonnes connaissances, quand ils en ont besoin.

On considère que l'efficacité du knowledge management réside dans le passage des connaissances personnelles à des connaissances collectives qui sont sensés être partagées largement dans une organisation. Les individus partagent et exploitent les connaissances de l'entreprise dont le but est d'en créer de nouvelles. Cette idée a été défendue par l'auteur: Swan (1999), qui définit le Knowledge management comme étant un « ensemble de démarches, méthodes et outils de création, collecte, formalisation, capitalisation, partage, et utilisation de connaissances. Sa finalité est de favoriser les processus collectifs d'apprentissage et d'innovation »¹⁶¹. La réussite de cette démarche nécessite la collaboration et l'adhésion de tous les acteurs de l'organisation. C'est dans ce contexte que l'auteur Malhotra a écrit que : « le knowledge management est une discipline qui doit bénéficier de la synergie des capacités humaines en matière de créativité et d'innovation et de la puissance des technologies de l'information pour satisfaire les organisations quant à leurs besoins d'adaptation, de survie et de compétence dans un environnement marqué par une complexité et une concurrence de plus en plus accentuées »¹⁶². En parlant de créativité et d'innovation, on peut dire que le KM vise la gestion des connaissances présentes dans l'entreprise. Mais, également la gestion de la création de nouvelles connaissances.

¹⁵⁸ TISSEYRE, 1999, P22-23. Cité par FORTAS. F, « La gestion des connaissances un facteur déterminant pour la valorisation et le développement du capital intellectuel au sein des entreprises », Revue Nouvelle Economie, Université de Annaba N°12, Vol 01-2015, p.05.

¹⁵⁹ VON KROGH. G, "Care in knowledge Creation", California Management Review, vol.40, n°3, 1998, pp.133-153. Cité par M. FERRARY, Y, PESQUEUX, op.cit.p.13.

¹⁶⁰ BEN STA.H, op.cit, p.19.

¹⁶¹ IDEM.

¹⁶² MALHOTRA, (2000), cité par BEN STA, op.cit, p.19.

En principe, le management des connaissances est une démarche qui est prise en charge par le service ressources humaines. KARL-ERIK SVEIBY¹⁶³ décrit le knowledge management comme une discipline ayant deux volets :

- Le knowledge management = management des systèmes d'informations. Les entreprises qui veulent développer une démarche KM avec des solutions technologiques pour gérer leurs connaissances. « La connaissance est considérée comme un objet ou une entité statique qui peut être manipulée grâce au développement de moyens technologiques de l'information et de la communication à l'intérieur de l'entreprise. Nous nous attachons à ce volet dans la réalisation de notre travail de thèse.

- Le knowledge management = management des ressources humaines. « Ce domaine rassemble généralement des théoriciens et chercheurs dans les domaines suivants : philosophie, psychologie ou management. Ils s'intéressent à l'évaluation et à l'amélioration des compétences, ainsi que du comportement des divers acteurs de l'organisation »¹⁶⁴. Cette question sera également approfondie au chapitre 3 de notre thèse.

FERRARY.M et PESQUEUX. Y, ont analysé cette question et sont arrivés à la conclusion suivante : « le management de la connaissance se construit au carrefour entre les systèmes d'aide à la décision, la gestion des ressources humaines et le système d'information formel. Il vient donc poser des questions en matière d'organisation »¹⁶⁵. Enfin, il est nécessaire de préciser que, le concept du KM n'est pas limité à un secteur de l'entreprise ni à un type d'entreprise.

2. Les principes de pilotage d'un projet KM

PRAX. J-Y a présenté dans son ouvrage¹⁶⁶ les principes de pilotage d'un projet KM de la manière suivante :

- Une démarche de KM est une démarche participative, fondée sur l'action, impliquant les utilisateurs dès la phase de conception (voire questionnaire chapitre 5) ;
- Il faut désigner au préalable les objectifs à atteindre et les moyens d'y arriver (voire questionnaire chapitre 5);
- Manager des hommes détenant de la connaissance située dans des cultures et des contextes d'action différents (c'est le cas des communautés de pratiques que nous verrons dans la partie suivante).

3. Les finalités du knowledge management

Selon une étude menée par le centre de Gestion Scientifique de l'Ecole des Mines de Paris (HATCHUEL et JOCHEM, 2000), le knowledge management peut avoir deux finalités : une finalité patrimoniale et une finalité d'innovation intensive que certains auteurs comme GRUNDSTEIN préfèrent appeler « innovation

¹⁶³ BEN STA, op.cit, p.18.

¹⁶⁴ IDEM, p.18.

¹⁶⁵ FERRARY. M, PESQUEUX. Y, op.cit, p.12.

¹⁶⁶ PRAX. J-Y, op.cit, p.223.

durable ». D'ailleurs, nous reprenons les propos de l'auteur GRUNDSTEIN¹⁶⁷ qui a écrit que : « la gestion des connaissances est le management des activités et des processus destinés à amplifier l'utilisation et la création de connaissances dans les organisations selon deux finalités complémentaires fortement liées : une finalité patrimoniale et une finalité d'innovation durable »¹⁶⁸.

3.1. La finalité patrimoniale

Cette finalité est statique. Elle s'intéresse à la préservation des connaissances dites explicites. Elle s'intéresse aux méthodes de leurs acquisitions, à leur modélisation, leur formalisation et leur conservation. Elle s'intéresse également à la problématique de leur réutilisation pour savoir les moyens d'accès à ces connaissances et leurs modes de diffusion. Enfin, il est nécessaire d'assurer leur actualisation en ayant connaissance des moyens de les évaluer et de les mettre à jour.

3.2. La finalité d'innovation durable

Contrairement à la première, cette finalité est plus dynamique. Puisqu'elle s'intéresse aux problématiques de l'apprentissage organisationnel. Ce dernier concerne la création active de connaissances individuelles et leur acquisition au niveau collectif dans une organisation grâce aux interactions, au travail en réseau et au partage d'expériences.

On a déjà vu que, selon IKUJIRO NONAKA et HIROTAKA TAKEUCHI (1995), les savoirs de l'entreprise sont le résultat de processus de conversion des connaissances. C'est une série d'opérations qui, partant de la dimension privée et non formalisée des connaissances individuelles à la dimension collective des connaissances de l'entreprise. L'enjeu sera d'éviter qu'elles soient fossilisées¹⁶⁹ ou qu'elles perdent toute valeur d'usage. Les savoirs doivent être revitalisés en permanence.

4. La place de la gestion des connaissances dans l'entreprise

La problématique de capitalisation des connaissances est permanente et omniprésente dans le quotidien de chacun des membres d'une entreprise. Sa gestion est différente d'une entreprise à une autre. Les auteurs ZACKLAD et GRUNDSTEIN (2001) indiquent que, la problématique de gestion des connaissances peut prendre trois formes différentes :

- La problématique de la gestion des connaissances peut être traitée au niveau stratégique et décisionnel et donc faire l'objet d'une fonction spécifique de l'entreprise. Cette fonction est appelée par EDVINSON et MALONE en 1997 : « fonction de Management du capital intellectuel » ou fonction de Gestion des Connaissances de l'entreprise. C'est une approche développée par des auteurs comme WIIG (1992) et VAN DER SPEK (1993). Certaines entreprises françaises ont appliqué cette approche en mettant en place des fonctions telles que : Directeur du capital intellectuel ou Directeur de la gestion des connaissances (SKANDIA AFS, DOW CHEMICAL COMPANY, MONSANTO COMPANY). Cette approche est appelée « Top down ».

¹⁶⁷ GRUNDSTEIN. M, ZACKHALD.M, « management des connaissances : modèles d'entreprise et applications », Hermès, 2001.

¹⁶⁸ IDEM, p.12.

¹⁶⁹ IDEM.

- on peut aussi retrouver la problématique de la gestion des connaissances au niveau de l'encadrement intermédiaire. Le rôle de ces derniers est de mettre en relation les orientations stratégiques de la Direction générale avec l'expérience pratique du terrain. Ils sont sensés favoriser par là, les processus de capitalisation des connaissances. Cette approche a été analysée par NONAKA et TAKEUCHI qui l'ont nommé : « Middle up down management ». Ces auteurs considèrent que : « dans les entreprises fondées sur les connaissances, c'est à ce niveau d'encadrement que la connaissance tacite, détenue à la fois par les acteurs de terrain et les cadres dirigeants est synthétisée, explicitée et incorporée dans des technologies et des produits nouveaux. Ainsi, ce sont les cadres intermédiaires qui seraient les véritables ingénieurs de la connaissance »¹⁷⁰.
- enfin, la problématique peut être limitée au niveau opérationnel. L'objectif est spécifique, et est lié directement au quotidien de projets de réalisations industrielles. On parlera à ce niveau de fonctionnalités de capitalisation des connaissances.

Section.3 : Les communautés de pratiques et mémoire d'entreprise

L'auteur BALMISSE. G¹⁷¹ indique que le partage des connaissances tacites entre individus se réalise selon deux approches :

- une approche de capitalisation : qui correspond à la transformation des connaissances tacites en connaissances explicites en utilisant des supports documentaires. Elles constituent, après leur collecte, ce qui est appelé « **mémoire de l'entreprise** »¹⁷².
- l'approche de collaboration : cette approche indique que le knowledge management n'est pas seulement une affaire de capitalisation. Sa réalisation demande également la collaboration des acteurs de l'organisation. Dans cette approche, les connaissances tacites sont échangées et partagées entre des individus au sein d'une

¹⁷⁰ NONAKA. I, TAKEUCHI. H, 1995. Cité par SVEIBY. K-E, op.cit, p.92.

¹⁷¹ BALMISSE, p.15. Cité par TOUPIN LEMAIRE .S, « outils et méthodes de diffusion des résultats de la veille : le cas du centre International d'Etudes Pédagogiques (CIEP) », mémoire pour l'obtention de titre professionnel de chef de projet en ingénierie documentaire, Institut National des Techniques de la Documentation, Conservatoire National des Arts et Métiers, 17 Novembre 2009, p.18.

¹⁷² Point à traiter dans la partie suivante.

communauté de pratique, ce qui veut dire que, ces communautés répondent donc aux exigences de la gestion des connaissances.

Le knowledge management permet aux collaborateurs d'acquérir des connaissances par le partage ou par la consultation. GAYNARD indique que : « la connaissance tacite de l'entreprise peut être observée de manière individuelle ou collective, dans les activités quotidiennes des employés de l'entreprise et de ses clients, quand les gens réalisent des activités, quand ils ont des relations entre eux ou quand ils placent l'activité de l'entreprise au centre de leurs conversations. Elle peut aussi être vue dans les interactions des communautés de pratiques ou de partage au sein de l'entreprise et dans les réseaux hors frontières de l'entreprise »¹⁷³. Comme il a été indiqué auparavant, les groupes que constituent les employés à l'intérieur de l'entreprise, sont appelés « **communautés de pratique** ». Les questions posées dans ce cas sont : quels sont ces groupes ? Comment ils se forment et pourquoi ?

1. Les communautés de pratique

« Ce sont des groupements officieux de personnes qui peuvent appartenir à différents niveaux hiérarchiques de l'organisation. Ils se constituent de manière naturelle : c'est ainsi que les membres se cherchent afin de communiquer ensemble. Chaque communauté possède son propre vocabulaire, ses valeurs et un ensemble de compréhensions partagées. Les communautés de pratique et de partage qui se construisent à l'extérieur de l'entreprise peuvent regrouper des actionnaires, des groupements d'utilisateurs de certains produits, des syndicats des groupes de pression ou toute autre communauté qui se réunit pour parler de l'entreprise en question »¹⁷⁴. On va voir dans le chapitre 3 de cette thèse que l'intranet permet de faciliter la communication, le partage, l'apprentissage, le dialogue, ... entre les membres de ces communautés.

C'est WENGER.E (1998), qui est le premier à avoir défini le concept de communautés de pratique. Selon lui, une communauté de pratiques est : « un groupe de personnes qui travaillent ensemble (à travers des plateformes internet par exemple tels que des forums, des vidéoconférences, des courriels...) et qui sont en fait conduites à inventer constamment des solutions locales aux problèmes rencontrés dans leur pratiques professionnelles. Après un certain temps et au fur et à mesure que ces personnes partagent leurs connaissances, leurs expertises, ils apprennent ensemble »¹⁷⁵. « Les membres d'une communauté de pratique cherchent essentiellement à développer leurs compétences dans la pratique considérée. Elles sont orientées vers leurs membres »¹⁷⁶. « Cet objectif est atteint à travers la construction, l'échange et le partage d'un répertoire commun de ressources »¹⁷⁷. « Les communautés de pratique sont des réseaux sociaux informels de professionnels et de collaborateurs dans et hors de l'entreprise qui ont des champs de compétences et des

¹⁷³ GAYNARD, 1995. Cité par BAYAD. M, SIMEN. S-F, op.cit, p.11.

¹⁷⁴ LASSIETTE. C, « Les Communautés de Pratique, une nouvelle étape dans la gestion des connaissances », <http://www.creg.ac-versailles.fr/les-communautés-de-pratique-une-nouvelle-etape-dans-la-gestion-des>, mercredi 1er février 2012.

¹⁷⁵ WENGER .E, Cité par : LASSIETTE . C, OP.CIT, p.2.

¹⁷⁶ BROWN et DUGUID, 1991. Cité par PERRIN, op.cit, p.09.

¹⁷⁷ WENGER, 1998. Cité par PERRIN.A, op.cit, p.09.

intérêts communs. Les activités de ces communautés sont notamment l'auto éducation et l'apprentissage en groupe, les conférences, les bulletins en ligne et le partage quotidien d'expériences et de techniques destinées à résoudre des problèmes professionnels précis. Les communautés de pratique est un lieu privilégié de création de connaissances. « Au sein des communautés de pratique, la connaissance est donc essentiellement « le savoir-faire »¹⁷⁸. LAVE et WENGER décrivent la pratique de ces communautés comme « le vecteur de l'apprentissage. Qui est tacite et socialement localisé. Les membres de la communauté produisent un répertoire partagé de ressources communes (routines, sensibilités, artefacts, vocabulaires, styles, etc.) »¹⁷⁹. « Ce répertoire est principalement d'une nature tacite et la création de connaissance s'apparente essentiellement au mode de conversion de connaissances de type « socialisation ; partage et conversion de connaissance tacite en connaissance tacite »¹⁸⁰. Ces groupement de personnes favorisent la gestion des connaissances en aidant les individus à utiliser de nouveau des connaissances en orientant les membres de la communauté vers des documents utiles, en créant des référentiels de documents et en filtrant l'information ...les communautés de pratique favorisent la création d'idées, de techniques et de comportements décisionnels..... »¹⁸¹.

« Une communauté de pratique est une structure sociale qui partage un intérêt, un ensemble de problèmes ou une passion pour un sujet et qui approfondit ses connaissances et son expertise dans ce domaine en interagissant de manière continue. »¹⁸².

1.1. L'histoire des communautés de pratique

Les réparateurs de photocopieuses de la société Xerox avec le projet EUREKA, sont les premiers à avoir constitué des groupes appelés par la suite « communauté de pratiques ». Ces personnes ont pu gagner en efficacité en participant à des discussions qu'ils ont pu avoir en dehors du travail. Leurs connaissances se sont développées grâce aux discussions entre techniciens autour d'un café ou au cours d'un repas. Ces employés s'étaient regroupés de manière informelle pour s'échanger l'expertise des pannes. Ce qui leur permettait de résoudre les problèmes en un temps record et sans suivre les manuels de procédures de réparation. « Les ingénieurs qui ont conçu les machines et les manuels de réparation se sont aperçus que les techniciens n'utilisaient jamais ces manuels lors de leurs interventions puisqu'ils avaient développé, au sein de leur communauté, une expertise pratique bien supérieur aux recommandations théoriques contenues dans les processus de réparation »¹⁸³. On peut dire dans ce cas que, le travail était réalisé de manière individuelle, mais la réflexion se faisait grâce aux communautés de pratique.

¹⁷⁸ BROWN et DUGUID, 1991. Cité par PERRIN.A, op.cit, p. 10.

¹⁷⁹ LAVE et WENGER, 1991. Cité par PERRIN.A, op.cit, p.10.

¹⁸⁰ NONAKA et TAKEUCHI, 1995. Cité par PERRIN.A, op.cit, p.10.

¹⁸¹ IDEM

¹⁸² WENGER.E, OP.CIT.

¹⁸³ BROWN, 199. Cité par PERRIN.A, op.cit, p.14.

1.2. Pourquoi mettre en place une communauté de pratique ?

Puisque les connaissances gagnent en valeur à travers l'échange et la réutilisation. La mise en place d'une communauté de pratique garantit dans ce cas cet échange et cette réutilisation. Ces communautés représentent l'avantage d'accentuer les possibilités d'échanges entre les individus qui doivent mettre en commun leurs connaissances, leurs savoir-faire. Les pratiques de ces communautés sont sensés améliorer la compétitivité de l'entreprise. L'objectif derrière la constitution des communautés de pratiques étant :

- De conserver des traces des pratiques et actions pour une meilleure gestion des savoirs
- De faciliter l'apprentissage
- De maîtriser, d'approfondir un domaine d'expertise
- De susciter l'innovation en détectant les idées neuves
- De faciliter la résolution de problèmes
- De mutualiser des ressources rares
- D'établir des règles de communication qui facilitent le développement d'une intelligence collective
- De dépasser les cloisonnements
- De favoriser l'aboutissement des projets
- De souder les équipes dispersées géographiquement

1.3. Les caractéristiques d'une communauté de pratique

On peut résumer les caractéristiques¹⁸⁴ d'une communauté de pratique par :

- Un domaine d'intérêt commun ;
- Une finalité partagée (mutualiser les connaissances, résoudre des problèmes) ;
- Un ensemble de personnes ;
- Des rôles identifiés (sponsor, animateur..) ;
- Des règles d'appartenance ;
- Des règles du jeu sur la façon de fonctionner ensemble ;
- Des moyens de communication ;
- Une mémoire collective ;

1.4. Les conditions nécessaires

L'auteur WENGER¹⁸⁵, indique que trois conditions étaient nécessaires pour former les communautés de pratique :

1.4.1. Un engagement mutuel : L'objectif principal de l'engagement mutuel est que chacun aide et soit aidé par un autre membre de la communauté (principe de complémentarité des connaissances des membres). Le but étant d'utiliser les compétences et les expériences de chacun. Ainsi, les membres doivent s'engager à partager leurs connaissances avec les autres membres. Cet engagement doit être respecté par tous les

¹⁸⁴ Nous reprenons à notre compte le résumé de LASSIETTE.C, OP.CIT.

¹⁸⁵ WENGER .E, 1998. Cité par LASSIETTE.C, OP.CIT.

membres de la communauté. La confiance et l'ouverture aux autres sont fondamentales pour la réussite de cette pratique.

1.4.2. Une entreprise commune : D'après WENGER, « il est important de créer une entreprise commune interne à la communauté. Cette entreprise aura pour but de faire interagir ses membres afin d'accomplir l'objectif de l'entreprise commune et de la faire évoluer en fonction des nouveaux enjeux et problèmes intervenants »¹⁸⁶. Le fait de réaliser des actions communes et permanentes, crée des relations de responsabilité mutuelle entre les personnes impliquées

1.4.3. Un répertoire partagé : Ce répertoire est important pour l'action ou l'entreprise commune. Il représente les moyens permettant aux membres de communiquer, de résoudre des problèmes. Les moyens sont : des mots, des outils, des routines, des procédures, des dossiers.

1.5. Durée de vie des communautés de pratiques

« La durée de vie étant limitée. Elle doit durer aussi longtemps que les membres ont un intérêt à s'y investir, à l'améliorer et à la maintenir »¹⁸⁷.

2. Mémoire d'entreprise et capitalisation des connaissances

Plusieurs exemples ont montré que des problèmes ont surgi lorsqu'il y a eu des pertes de salariés possédant le savoir-faire, résultant des départs en retraite, ou à des turn-over que les entreprises ont du subir. Ce constat a poussé les entreprises à conserver leurs connaissances, en les considérant comme un élément nécessaire à leur compétitivité.

Capitaliser les savoirs et les savoirs-faire jugés utiles aux yeux des responsables d'entreprises, peut se faire à l'aide d'un outil nommé « mémoire d'entreprise » ou « base de connaissances ». La mémoire d'entreprise peut être construite et même être utilisée par le biais d'un intranet (sujet de notre travail).

2.1. Mémoire organisationnelle (MO) : Les connaissances d'une organisation peuvent être conservées grâce aux mémoires d'entreprises qui peuvent être également un moyen de partage et d'accès à ces connaissances. Plusieurs définitions sont proposées pour appréhender la mémoire organisationnelle. Nous avons repris à notre compte la classification¹⁸⁸ des définitions réalisée par CHOUAIEB. A (voir tableau suivant) :

Tableau n° 3 : Définition et approches de la mémoire organisationnelle

	Approche contenu	Approche processus	Approche connexionniste
Auteurs	CYERT et MARCH, 1963 ;	WALSH et UNGSON , 1991 ;	GIROD, 1995 ;

¹⁸⁶ WENGER.E. Cité par LASSIETTE.C, OP.CIT.

¹⁸⁷ LASSIETTE. C,OP.CIT.

¹⁸⁸ CHOUAIEB. A, « Pour une recherche du fonctionnement de la mémoire organisationnelle dans l'entreprise », n° 302, <http://www.cairn.infi/revue-humanisme-et-entreprise-2011-2-pages-45.htm>, 2011, p.47.

	ARGYRIS et SHÖN, 1978 ; NELSON et WINTER, 1982 ; COHEN et BACDAYAN, 1994.	STEIN, 1995 ; MOORMAN et WINTER, 1998.	ACKERMAN et HALVERSON, 2000
Définitions	Un simple support cognitif statique centralisé, largement explicite dans le but d'agir sur les comportements.	Un processus d'acquisition, rétention et restauration des connaissances. c'est un moteur de création de savoirs	Une structure dynamique composée de sous-systèmes mnésiques en interaction
Moyens de rétention	Individus, procédures opérationnelles, règles de fonctionnement, routines collectives.	Individus, culture, transformations, structure, écologie, archives externes	L'interaction entre supports tangibles et intangibles de la mémoire

SOURCE : CHOUAIEB. A, op.cit, p.48.

La mémoire organisationnelle peut être conçue initialement selon une approche de contenu. VAN HEIJST (1996) définit la mémoire d'entreprise comme : « la représentation explicite, persistante, et désincarnée, des connaissances et des informations dans une organisation »¹⁸⁹. Selon ARGYRIS ET SHON (1978), la mémoire est considérée « comme un simple stock de connaissances figées et un mécanisme de renforcement de l'apprentissage à boucle simple »¹⁹⁰. Dans ce cas, les organisations acquièrent des moyens de mémorisation leur permettant de conserver une connaissance au-delà des individus qui les composent. Ce qui veut dire qu'« une mémoire d'entreprise est un outil mis en place pour recueillir les connaissances ayant été acquises par une organisation. Le but étant de les préserver et de les transmettre. Ces savoirs sont non seulement dans les têtes des salariés¹⁹¹. Mais, ils résident également dans les documents produits ou utilisés par l'entreprise »¹⁹². L'ensemble des connaissances ou des informations sensés contribuer à la performance de l'organisation doivent être stockées dans la mémoire d'entreprise. Ainsi, « la mémoire d'entreprise regroupe des connaissances sur les produits, les procédés de production, les clients, les stratégies de vente, les résultats financiers, les plans et buts stratégiques, des rapports, des réflexions, des retours d'expérience ou encore des fiches d'aide recueillis au fil du temps, etc. »¹⁹³. Cette conservation des connaissances devrait aider dans le fonctionnement routinier de l'organisation. Ainsi, plusieurs chercheurs comme NELSON et WINTER, 1982 ; COHEN et BACDAYAN, 1994, « reconnaissent à la MO un rôle vital dans le fonctionnement routinier de l'organisation »¹⁹⁴. Enfin, l'auteur SIMON définit la mémoire d'entreprise comme « le patrimoine intellectuel d'une entreprise qui recueille des connaissances de cette dernière »¹⁹⁵. Il la définit comme : « un ensemble structuré de connaissances attachées à l'expérience de l'entreprise dans un domaine

¹⁸⁹ BEN STA.H, op.cit, p. 23.

¹⁹⁰ CHOUAIEB.A, op.cit, p.48.

¹⁹¹ Le capital humain est un atout pour l'entreprise, elle y puise des connaissances. Le salarié, c'est lui qui contribue à la mémoire de l'entreprise, l'enrichit, la partage, l'actualise.

¹⁹² BEN STA.H, op.cit, p. 23.

¹⁹³ IDEM, p. 23.

¹⁹⁴ CHOUAIEB, op.cit, p.48.

¹⁹⁵ SIMON. H, 1996. Cité par MONTI. R, « LA GESTION PROSPECTIVE DES ÂGES », Travaux et recherches de prospectives, n°23, Novembre 2004, p.22.

donné »¹⁹⁶. Cette approche décrit le phénomène de mémorisation comme un acte purement informationnel. Elle ignore de ce fait les aspects culturels et sociaux des acteurs qui composent l'organisation. Nous venons de résumer des positions prises par des auteurs comme : AKGUN et al en 2003. Il est donc important de considérer les aspects culturels et sociocognitifs dans la compréhension du processus de mémorisation.

Suite aux critiques qui ont été faites à la première approche, une deuxième approche dite processuelle est apparue. Elle indique que « certains auteurs définissent la MO par rapport à son aspect dual comme à la fois une structure de conservation et un processus de transformation »¹⁹⁷. « Les travaux de WALSH et UNGSON (1991), proposent une structure de la mémoire organisationnelle incluant une variété de points de rétention et de traitement des informations : les individus, la culture, les transformations, la structure, l'écologie et les archives externes »¹⁹⁸. « Celle-ci n'est pas seulement explicite mais également affective et culturelle, renfermant des valeurs communes, des représentations intériorisées, de significations partagées, qui agissent inconsciemment sur les comportements d'individus appartenant à un même système »¹⁹⁹. « Sans être conscient, l'homme intériorise la culture de son entreprise, s'approprie les habitudes et les modèles comportementaux et les fait transmettre et partager avec les membres d'une organisation »²⁰⁰. Les auteurs BOUGNON, WEICK et BINKHHORST, 1977, « focalisent sur les capacités d'interprétation communes, en définissant la mémoire comme l'ensemble de structures cognitives collectives »²⁰¹. CHOUAEIB.A, indique que les travaux de STEIN (1995) considèrent que la mémoire organisationnelle est un processus qui se déroule en trois phases distinctes, à savoir : l'acquisition, le stockage et la restauration.

La troisième est l'approche connexionniste, dans laquelle, l'auteur GIROD « définit la mémoire sur la base de systèmes mnésique à un niveau individuel et collectif. Elle suggère que « le fonctionnement de la mémoire organisationnelle semble reposer sur l'interaction permanente de deux sous-systèmes mnésiques : une mémoire officielle, mémoire de long terme, très explicite, et une mémoire souterraine, mémoire de court terme beaucoup plus implicite »²⁰².

2.2. Typologies de mémoire d'entreprise

Il existe différentes typologies de mémoires d'entreprises. L'auteur POMIAN (1996), indique que la mémoire d'entreprise se décompose en trois sous mémoires, la mémoire de projet, la mémoire organisationnelle et la mémoire technique. Mais, L'auteur TOURTIER (1995) cité dans l'ouvrage de DIENG et al (1998) ajoute à cette typologie un quatrième type de mémoire d'entreprises appelé « la mémoire individuelle de la société »²⁰³.

2.1.1. La mémoire de la profession (ou mémoire technique) : cette mémoire est liée à un métier donné, et s'intéresse à l'aspect opérationnel de l'entreprise, c'est-à-dire à l'expérience acquise liée au travail. Elle

¹⁹⁶ IDEM.

¹⁹⁷ CHOUAEIB.A, p.49.

¹⁹⁸ IDEM, p.48.

¹⁹⁹ IDEM, p. 51.

²⁰⁰ ZADDEM, 1991. Cité par CHOUAEIB.A, op.cit, p.51.

²⁰¹ IDEM, CHOUAEIB, p.48.

²⁰² GIROD, 1995, p. 42. Cité par CHOUAEIB.A, p.48.

²⁰³ BARTHES. J-P, DIENG. R, KASSEL.G, « Introduction Mémoire d'entreprise », Dossier paru dans le bulletin de l'AFIA n°36 en janvier 1999, p.24.

comporte des connaissances sur les outils, les méthodes, les employés recrutés pour exécuter des tâches particulières. C'est ce type de mémoire qui permet à l'entreprise de vivre. Car, il est important de souligner que cette mémoire est basée sur les connaissances tacites (savoir-faire et compétences) inscrites dans le cerveau des hommes qui les possèdent. On peut trouver également des connaissances explicites, contenues dans les bases de données (comme : les manuels techniques, les plans de fabrication, etc.).

2.2.2. La mémoire organisationnelle de la société : elle rassemble les connaissances destinées aux activités de l'organisation à tous les niveaux. Il peut s'agir des informations sur les structures organisationnelles présentes et passées, des informations sur les ressources humaines, les clients, les sous-traitants, les fournisseurs, les produits, etc. Ce type de mémoire comporte également des connaissances sur la technologie, sur l'environnement interne et l'environnement externe,...

2.2.3. La mémoire individuelle : elle contient le statut, les compétences, savoir –faire et activités d'un salarié donné.

2.2.4. La mémoire de projet : ce type de mémoire est directement lié à une mission particulière réalisée au sein de l'entreprise. Un groupe de personnes est formé le temps de réaliser un projet. Cette mémoire comporte les connaissances, savoir-faire, compétences, documents concernant ce projet (présentation du projet, son historique, les leçons tirées, les expériences et les résultats de ce projet).

« Le fonctionnement de tous ces types de mémoires repose sur un principe commun : un mécanisme d'acquisition, de rétention ou stockage et de restauration. Mais chacune d'elles utilise des modes différents d'acquisition, de stockage ou de restauration selon sa spécificité et ses fonctions. C'est ainsi que l'on distingue généralement la mémoire à court terme qui stocke temporairement des informations et la mémoire à long terme qui stocke les informations de façon permanente. Cette dernière possède une capacité de stockage beaucoup plus importante que la mémoire à court terme »²⁰⁴.

2.3. La mémoire organisationnelle : une source de l'avantage compétitif

La construction d'une mémoire d'entreprise doit s'accompagner d'une volonté de « préserver afin de les réutiliser plus tard ou le plus rapidement possible, les raisonnements, les comportements, les connaissances, même en leurs contradictions et dans toute leur variété »²⁰⁵. Selon GARD –RE : « Elle est considérée comme, une valeur collective qui tend à favoriser la coordination des forces pour l'atteinte d'un objectif commun, ou pour la conduite d'un changement »²⁰⁶. Une mémoire d'entreprise est réalisée dans l'objectif qui est d'éviter de refaire des erreurs déjà commises : « une mémoire d'entreprise intègre des données du produit avec de la connaissance (product legacy) afin d'amener les expériences accumulées auparavant, à peser sur les

²⁰⁴ BEN STA, op.cit, p. 25.

²⁰⁵ POMIAN, 1996. Cité par KHELIF. M-K, «Web sémantique et mémoire d'expériences pour l'analyse du transcriptome », Thèse de Doctorat, UNIVERSITE DE NICE-SOPHIA ANTIPOLIS - UFR Sciences, 4 avril 2006, p.34.

²⁰⁶GARD –RE (2003).cité par CHOUAIEB. A, op.cit, p.47.

nouvelles tâches. De cette façon une répétition des erreurs peut être évitée. Ainsi, le savoir-faire a tendance à être systématiquement amélioré »²⁰⁷.

La réalisation d'une mémoire d'entreprise cherche également à adapter l'entreprise aux conditions du contexte dans lequel elle se trouve : « pour améliorer la puissance compétitive en continuant l'adaptation de l'organisation à l'environnement externe (le marché, le climat, les préférences des clients, les changements politiques et sociales »²⁰⁸.

La MO rassemble des connaissances construites dans l'action. « Elle se trouve au cœur d'un nouveau paradigme, centré sur les ressources immatérielles de l'entreprise »²⁰⁹. « Et sur une valorisation des compétences individuelles et collectives comme un véritable enjeu et une source d'avantage concurrentiel pour les organisations »²¹⁰. « Appréhender la mémoire comme une pratique collective à un processus socialement et culturellement situé »²¹¹. La mémoire organisationnelle est loin de se réduire à une conception statique et formelle. Lehner et Maier, indiquent que la mémoire d'entreprise « s'avère être un processus dynamique et créatif de savoir »²¹².

Si on applique à la mémoire organisationnelle les caractéristiques des ressources sources de l'avantages concurrentiel présentées par BARNEY, on peut dire que : « Par analogie aux critères jugés par Barney (1991) pour définir un avantage compétitif la mémoire organisationnelle est, en effet, une ressource rare du fait qu'elle est spécifique à chaque organisation et elle a par nature un aspect fuyant, volatil et est sujette à l'effritement (déperdition). Elle est difficilement reproduite à cause de son caractère majoritairement tacite et abstrait, ce qui fait d'elle une ressource non substituable. La MO est également une ressource non imitable puisqu'elle est le produit de l'histoire et du contexte culturel et managérial spécifique à une organisation ; elle se construit dans l'interface entre les acteurs et le système organisationnel. Enfin, la MO contribue à la création de valeur pour l'entreprise ; elle renforce le fonctionnement routinier de celle-ci et réduit par conséquent les coûts de transaction associés à une mise à l'épreuve continue d'alternatives déjà testées dans le passé. Elle permet aussi la coordination et l'intégration des activités de l'organisation »²¹³. Toujours dans le cadre de l'avantage compétitif, la mémoire d'entreprise passe d'une mémoire individuelle à une mémoire collective ou organisationnelle. « Des auteurs comme WEICK et ROBERTS, 1993 ; WALSH, 1995, ont étudié l'idée de « mémoire collective » et ont reconnu à l'organisation la capacité de posséder une mémoire qui lui est propre »²¹⁴. « Ils considèrent également qu'elle n'est pas la simple addition de celles de ses membres. Chaque organisation possède une mémoire qui est unique = avantage compétitif »²¹⁵. Selon WEXLER, 2002 et HANVANICH et al (2006) : « la mémoire organisationnelle est une question qui se pose au niveau des

²⁰⁷ KÜHN et al, 1997. Cité par GUERAICH. S, « Une approche basée annotation sémantique de documents pour la gestion d'une mémoire d'entreprise », Thèse de Doctorat, Université Mentouri Constantine, 28 / 02 / 2012, p.41.

²⁰⁸ VAN HEIJST et al, 1996. Cité par GUERAICH. S, op.cit, p.41.

²⁰⁹ HAMEL et PRAHALAD, 1990 ; HEDLUND et NONAKA, 1993. Cité par CHOUAIEB.A, op.cit, p.47.

²¹⁰ KROHMER, 2003; ISCKIA, 2008.

²¹¹ CHOUAIEB.A, op.cit, p. 50

²¹² LEHNER et MAIER (2000). Cité par CHOUAIEB. A, op.cit, p.47.

²¹³ IDEM, CHOUAIEB.A, op.cit, p.49.

²¹⁴ IDEM, p.47.

²¹⁵ IDEM, p.47.

entreprises comme un capital spécifique et source davantage compétitif »²¹⁶. Puisque la mémoire organisationnelle est unique, elle est donc non imitable et non substituable, ce qui offre la possibilité de créer un avantage compétitif.

On peut finalement considérer que, la MO sert de terrain pour réaliser des **innovations**. **En effet**, « Les démarches KM permettent de créer des bibliothèques rassemblant les expériences, d'identifier les experts et de les mettre en réseau. Elles permettent de nourrir le poste de travail. Aujourd'hui, la panoplie d'outils KM vient enrichir le poste de travail de ceux qui sont au cœur du processus d'innovation. Il s'agit de rechercher dans la mémoire et se mettre en réseau avec ses pairs pour construire l'innovation »²¹⁷.

Section 4 : Processus de capitalisation des connaissances

Les recherches en management des connaissances, indiquent que le KM peut également être défini par les processus qui le composent. Ainsi, l'auteur PRAX (2000), le définit comme : « un processus de création, d'enrichissement, de capitalisation et de diffusion des savoirs qui implique tous les acteurs de l'organisation en tant que consommateurs et producteurs »²¹⁸. Chaque étape du processus dépend du succès de l'étape qui la précède.

Plusieurs modèles de « cycle de vie de gestion des connaissances »²¹⁹ ont été proposés dans la littérature. Nous allons présenter particulièrement les modèles de GRUNDSTEIN et de BUCK, car notre travail

²¹⁶ IEDM, p.47.

²¹⁷ IDEM, p.16.

²¹⁸ PRAX, J-Y, op.cit, p.139.

²¹⁹ IDEM, p.139.

d'enquête les a pris en compte. Nous tirerons des questionnements sur la problématiques de la réussite du processus de management des connaissances qu'on vient d'évoquer.

1. Le modèle de GRUNDSTEIN

Selon les auteurs (ZACKLAD, GRUNDSTEIN, 2001), « le processus de capitalisation des connaissances se compose de cinq étapes qui sont : repérer, préserver, valoriser, actualiser, manager »²²⁰.

1.1. Repérer : Cette phase concerne le repérage des connaissances de l'entreprise. Il peut s'agir dans ce cas de n'importe quelle forme de connaissances : connaissances tacites, explicites ou de savoir-faire. Ces connaissances sont utiles au processus de prise de décision et aux processus de réalisation des tâches quotidiennes. Cette phase nécessite l'identification, la localisation, la caractérisation. « Cette phase peut faire intervenir des habitudes de recherche individuelles ou organisationnelles qui localisent les informations destinées à devenir la matière du travail »²²¹.

1.2. Préserver : durant cette étape, les spécialistes ont pour mission d'acquérir des connaissances auprès des porteurs de connaissances, et de les modéliser par la suite. Les connaissances sont ensuite formalisées et conservées dans le temps et dans l'espace. Ce stockage « consiste à identifier, recueillir et rendre exploitable, quel que soit le contexte, les connaissances acquises ou créées par une organisation et ses membres »²²². La formalisation est une étape importante. Elle permet de mettre en forme les connaissances afin de les expliciter et les rendre exploitable par, une mise en forme qui rend les connaissances explicites afin d'être exploitables par l'ensemble des collaborateurs.

Afin de protéger les savoirs, on peut utiliser des moyens managériaux, juridiques (tels les brevets) et techniques (comme les pare-feux). Rendre les savoirs accessibles demande d'instaurer certaines règles liées à la confidentialité et à la sécurité.

1.3. Valoriser : A ce stade, la littérature a montré que, les organisations souhaitant utiliser leurs connaissances organisationnelles doivent savoir les diffuser. « Les connaissances doivent être utilisées à des fins de développement et d'expansion de l'entreprise »²²³. Il s'agit donc de diffuser afin d'appliquer les connaissances détenues par l'entreprise dans différents contextes. « Il est nécessaire de diffuser les connaissances, les partager, les exploiter, les combiner et en créer des connaissances nouvelles »²²⁴. C'est ce que des auteurs comme : C.O'DELL et C.J.GRAYSON, 1998 ; U.ZANDER et B.KOGUT, 1995, ont essayé de démontrer à travers leur travaux. Les auteurs DAVENPORT, DE LONG et al, 1998, expliquent que, la diffusion des connaissances représente un échange de connaissances entre une source et un destinataire. « L'enjeu de ce processus est de mettre en relation des individus détenant une connaissance avec d'autres

²²⁰GRUNDSTEIN.M, « Le Management des Connaissances dans l'Entreprise », <http://michel.grundstein.pagesperso-orange.fr/References/Rr050207.pdf>, juillet 2002, p.11.

²²¹ DESPRES, C, 2000. Cité par CANARD . F, CARTON. S, « Apport des référentiels qualité à une meilleure capitalisation des connaissances : la qualité liée aux applications informatiques », adresse URL : www.aim2003.iut2.upmf-grenoble.fr/.../CANARD%20-%20CARTON.rtf, 2003.

²²² POMIAN, J, « la mémoire d'entreprise: techniques et outils de la gestion des savoirs », les éditions SAPIENTA, Paris, 1996.

²²³ GRUNDSTEIN.M. Cité par BEN STA, op.cit p.39.

²²⁴ IDEM.

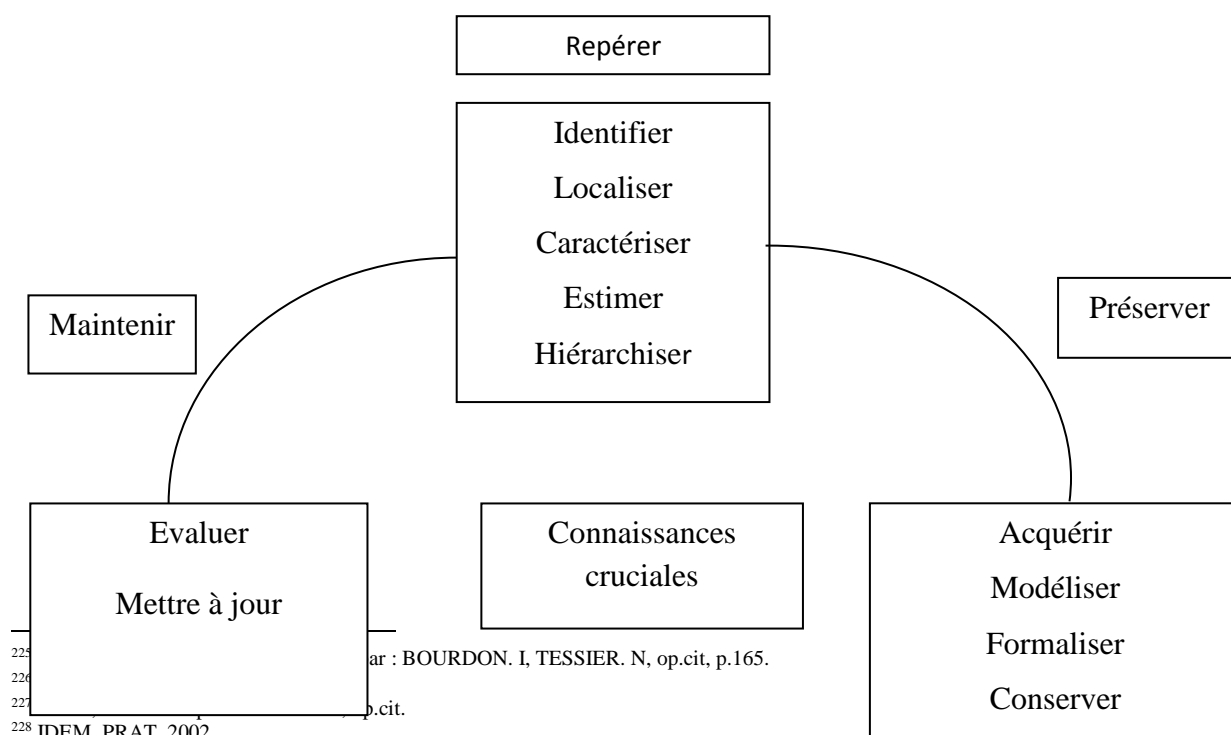
individus qui en ont besoin »²²⁵. Les auteurs ont démontré que la diffusion peut s'exercer directement à travers la communication interpersonnelle ou indirectement et ce au travers les bases de connaissances. Le transfert des connaissances existe à tous les niveaux : transfert de connaissances entre individus, des individus à des sources explicites, des individus aux groupes, entre groupes et du groupe à l'organisation. Enfin, les auteurs V. GROVER et T.H. DAVENPORT (2001) indiquent que, l'application des connaissances est le processus par lequel la connaissance acquiert de la valeur aux yeux du récepteur de la connaissance.

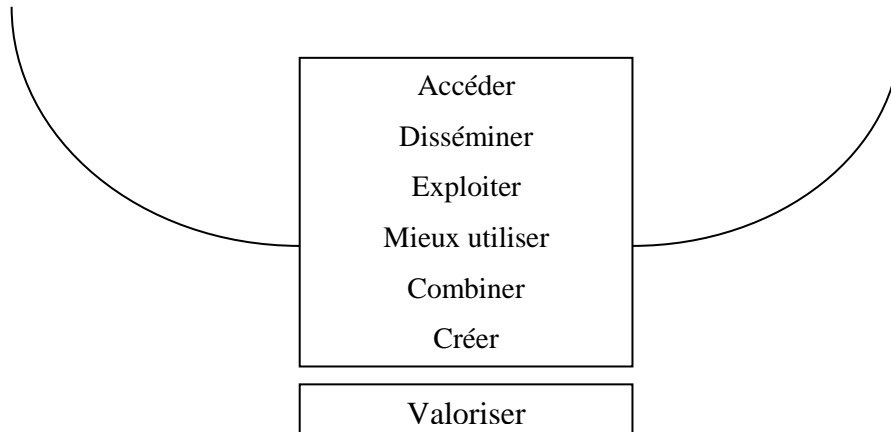
1.4. Actualiser : Les connaissances doivent être évaluées, mises à jour, standardisées et enrichies. « Elles doivent évoluer pour rester en phase avec les changements qui touchent l'environnement »²²⁶. « La mise à jour des connaissances concerne aussi le remplacement de connaissances spécifiques par des connaissances plus générales ou plus agrégées pour gagner de la place »²²⁷. Les critères d'évaluation sont multiples : évaluation économique, évaluation du taux de réutilisation de connaissances stockées dans la mémoire organisationnelle, ... »²²⁸.

L'auteur GRUNDSTEIN en 2001, ajouta aux processus proposés par Jean-Yves. Prax une cinquième étape, qui est celle de manager :

1.5. Manager : il s'agit d'orienter le management des connaissances vers les objectifs stratégiques de l'entreprise. « Ce qui pousse à sensibiliser, former, encourager, motiver l'ensemble des acteurs de l'organisation ; organiser et piloter les activités et processus vers plus de maîtrise de gestion des connaissances, encourager le partage des connaissances, élaborer des indicateurs permettant d'assurer le suivi et l'évaluation des actions engagées »²²⁹. Cette action permet l'articulation avec les deux formes précédentes de gestion des connaissances : niveau stratégique et intermédiaire.

Figure n°3: La problématique de capitalisation des connaissances dans l'entreprise





Source : GRUNDSTEIN, 2002, p. 6.

1.6. Les résultats des travaux de GRUNDSTEIN

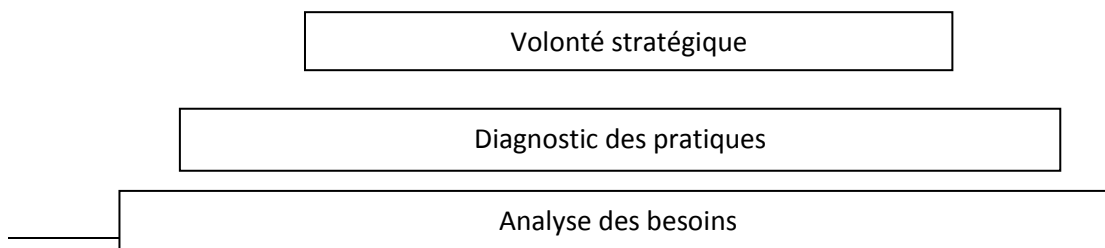
La réussite d'un processus de capitalisation des connaissances demande :

- que soit aligné le knowledge management avec les orientations stratégiques de l'organisation ;
- la mobilisation de tous les acteurs de l'organisation, avec des actions de sensibilisation, de formation, d'encouragement et de motivation, ...
- la recherche de plus de maîtrise des connaissances grâce à l'organisation et au pilotage des activités et les processus spécifiques ;
- l'instauration des conditions favorables au travail coopératif afin d'encourager le partage des connaissances ;
- de mettre en place certains indicateurs permettant le suivi et la coordination des actions engagées, mesurer les résultats et déterminer la pertinence et les impacts de ces actions.

2. Le modèle de BUCK

L'auteur BUCK.J-Y indique que l'implantation d'une démarche KM nécessite l'existence de cinq phases nécessaires au déroulement d'un projet KM. Nous reprenons l'enchaînement de SEGUENNI. F²³⁰, pour expliciter les phases du projet KM. Nous commençons par la figure suivante :

Figure n°4 : Les phases du projet KM selon J-Y BUCK



²³⁰ SEGUENNI. F, « L'analyse de la démarche knowledge management au sein de l'entreprise publique Algérienne », Mémoire de Magister en Science de Gestion, Option : Management des entreprises, Université Mouloud Mammeri de TIZI-OUZOU, 2009, p.127.

Organisation du système

Mise en œuvre et pilotage du changement

Source : BUCK. J-Y, « Le management des connaissances et des compétences », éd D'organisation, Paris, 2003, P. 35.
Source SEGUENNEF, op.cit, p.128.

2.1. La volonté stratégique ou l'intention stratégique

On note qu'une partie de notre questionnaire d'enquête est inspirée de cette phase. Les questions portant sur la décision de mise en place de l'intranet renvoient à l'intention stratégique.

Mettre en place une démarche de management des connaissances est le résultat d'une volonté stratégique. D'après RAMON « le terme knowledge management est le processus à travers lequel une entreprise utilise son intelligence collective pour accomplir ses objectifs stratégiques »²³¹. L'implication de la Direction Générale est la condition sur laquelle est basée la réussite de la mise en place du projet KM. Cette affirmation est justifiée par le fait que c'est sur la DG qui procède à l'allocation des ressources humaines, financières et technologiques. La volonté stratégique est nécessaire au pilotage de projets énormes comme celui du KM. Ce projet est susceptible de générer une rupture et un changement culturel, provoquant des obstacles psychologiques et organisationnels.

NONAKA et TAKEUCHI ont appelé « l'intention » la situation permettant la création de connaissances organisationnelles mais aussi l'intention est considérée comme : « l'élément le plus important de la stratégie ». L'intention se traduit par l'établissement d'une « vision concernant le type de connaissances qui doit être développée » et son opérationnalisation « en un système de gestion permettant sa mise en œuvre ». La définition des objectifs liés à la capitalisation des connaissances nécessite l'implication de la direction. La construction commune²³² est nécessaire pour la capitalisation des connaissances. Il est nécessaire dans ce cas de trouver une définition commune concernant les objectifs qui ont poussé à la capitalisation des connaissances avec les personnels concernés. Nous avançons l'idée selon laquelle la connaissance utile se définit, par anticipation, en référence aux besoins de l'entreprise et des différents acteurs concernés, ce qui implique un travail de réflexion et de construction commune. Les acteurs concernés disposent, en effet, d'éléments d'expertise qui rendent leurs avis pertinents au moment de décider quoi et comment capitaliser. Selon Simoni Gildas (2000), connaître les connaissances qu'on doit capitaliser est nécessaire et ne peut être défini à l'avance. Au niveau théorique, la connaissance « utile » peut être définie comme « la connaissance qui améliore la compétence distinctive de l'organisation pour exploiter un environnement choisi »²³³.

²³¹ RAMON (2001). Cité par SEGUENNEF.

²³² On traitera ces points dans le questionnaire de notre partie empirique.

²³³ ANELL, 1998. Cité par GILDA. S, « Capitaliser les connaissances générées dans les projets R&D », <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/12-xieme-conference-de-l-aims/communications/791-capitaliser-les-connaissances-generées-dans-les-projets-r-d/download>, p.12.

La réussite et la pérennité d'un projet KM demande également une transparence dans sa mise en place. La volonté est également nécessaire lors de la transmission et la formalisation des connaissances. Et ce dans le but d'une exploitation maximale des connaissances dont dispose l'entreprise.

Le projet KM ne demande pas que toutes les connaissances de l'entreprise soient répertoriées. On doit exclure les connaissances obsolètes ou celles à faible utilité. On déduit donc qu'on concentre les efforts sur les connaissances dites stratégiques, appelées aussi « cruciales ». Celles qui sont utilisées et utilisables dans l'action quotidienne.

2.2. Le diagnostic des pratiques habituelles

L'objectif de cette étape consiste à dresser un état des lieux des pratiques habituelles (qui précèdent la mise en place et l'exploitation d'un projet KM). Durant cette étape, « on réalise un diagnostic des forces et des faiblesses de l'entreprise en lien avec les différentes sources permettant de construire un système de gestion des compétences et des connaissances. Le diagnostic se sert de quatre (04) grandes sources d'actions : la gestion de l'organisation, la gestion individuelle et collective du savoir-faire, la gestion du SI et la gestion du système de protection et sécurisation »²³⁴.

2.2.1. Gestion et organisation actuelle des connaissances

Durant cette phase le diagnostic se fait par la valeur d'utilité des connaissances et par un inventaire par les processus :

a. Inventaire par la valeur d'utilité

Le but est de dresser un état des lieux des connaissances internes à l'organisation. « Ces connaissances contiennent des connaissances générales ou globales dans leurs contenus, des connaissances opérationnelles directement exploitables, des connaissances externes issues d'une collecte d'informations générales et de système de veille et de surveillance concurrentielle. L'inventaire permet de réaliser une cartographies des connaissances existantes, repérer les flux qu'elles génèrent et leur valeur d'utilité. Les connaissances recueillis sont ajouté à un inventaire décrit comme plus qualitatif. Car, il mentionne les sources d'insatisfaction des émetteurs et des utilisateurs »²³⁵. J-Y. BUCK considère que les connaissances externes sont délicates à traiter. Car, selon ce même auteur, peu d'entreprises possèdent un système de veille et d'intelligence économique performant.

b. Inventaire par les processus

Cet inventaire permet de connaître les différents composants d'une activité. Le but étant de mieux la maîtriser et de l'optimiser afin de la rendre plus performante. « Cet inventaire permet d'identifier les gaspillages, les pertes de temps, les erreurs et les mauvaises habitudes. Il offre ainsi une vision globale des flux d'activité de connaissances »²³⁶.

²³⁴ SEGUENI, F, OP.CIT, p.142.

²³⁵ IDEM, P.142.

²³⁶ IDEM, p.142.

2.2.2. Gestion individuelle et collective du savoir-faire

J-Y. BUCK décompose la gestion individuelle et collective du savoir-faire en quatre (04) phases de gestions : « la gestion de la formation, la gestion des compétences, la gestion du système d'informations et la gestion des systèmes de protection et de sécurisation »²³⁷.

a. La gestion de la formation

« La gestion prévisionnelle répond aux besoins futurs en termes de compétences afin de dégager des écarts. L'ingénierie de formation des ressources humaines est un moyen pour corriger les insuffisances qui risquent d'apparaître. On procède donc à la conception d'un contenu de formation sur ce qui est appelé « un référentiel de compétences ou d'activité »²³⁸.

« L'ingénierie de la formation vise le moyen et le long terme. En permettant de prévoir et d'anticiper les besoins des relèves (des écarts) issus de la réalisation du plan stratégique »²³⁹.

b. La gestion des compétences

Selon J-Y. BUCK : « gérer les compétences, c'est gérer un ensemble de connaissances, d'aptitudes et de savoir-faire mis en action dans une situation contextuée pour laquelle il ya ou il n'y a pas toujours d'antériorité, afin d'apporter une réponse adoptée en vue de satisfaire un objectif mesurable »²⁴⁰.

2.2.3. La gestion de système d'information

« Le système d'information est essentiel à la transmission et la conservation des connaissances de l'entreprise. On déduit donc que, la gestion de l'information est nécessaire à la conservation des savoir-faire et à l'amélioration des compétences. Le système d'information doit permettre une exploitation rationnelle et immédiate dans le but d'enrichir et de capitaliser les connaissances »²⁴¹. Pour réussir la réalisation d'un système d'information complet et pérenne, **on doit effectuer** trois²⁴² niveaux d'intégration :

- Le premier niveau correspond au système de communication : il permet l'identification des besoins des utilisateurs afin de leur permettre un apport de connaissance utile à leurs missions.
- Le deuxième niveau est le domaine technique, il indique les principes de mise en œuvre, l'utilisation de la technique et sa compréhension.
- Enfin, le troisième niveau représente le niveau de l'organisation toute entière, il fixe les règles de gestion des connaissances, ainsi que les flux d'échanges internes et externes des connaissances.

2.2.4. La gestion des systèmes de protection et de sécurisation

²³⁷ IDEM, p.143.

²³⁸ IDEM, p.143.

²³⁹ IDEM, p.143.

²⁴⁰ IDEM, p.143.

²⁴¹ IDEM, p.144.

²⁴² IDEM, p.144.

« Il est nécessaire de sécuriser les connaissances et les savoir-faire. Durant cette étape, on procède à l'examen des processus dits « sensibles » de l'organisation dans le but de détecter les risques de fuite de l'information et de savoir-faire, et notamment les processus stratégiques qui risquent d'être court circuités et détournés à tout moment lors des allers et retours de documents, de messages, d'études, d'objets ou de matériaux »²⁴³.

La mise en place d'un système de veille et de surveillance de la sécurité des connaissances est nécessaire. Une partie de notre questionnaire est inspirée de ce point. Particulièrement, les questions portant sur les moyens permettant la sécurisation des connaissances mises sur l'intranet. Enfin, on note que seules les connaissances stratégiques méritent d'être protégées.

2.2.5. L'analyse des besoins

« Après avoir réalisé le diagnostic et détecté les forces et les faiblesses, on identifie la nature exacte des besoins des différents acteurs du projet knowledge management. L'objectif est de déterminer les souhaits de chaque acteur du projet, pour qu'ils soient capables d'utiliser efficacement leur savoir dans l'action en le valorisant »²⁴⁴.

« Les utilisateurs sont les destinataires, les utilisateurs et les producteurs des connaissances. S'ils sont satisfaits, ils permettront la réussite de la démarche KM. Les contenus transmis doivent être pertinents, utiles et ciblés. D'où l'importance de l'analyse des besoins dans une démarche KM »²⁴⁵.

L'étude des besoins est réalisée sous forme de questionnaire semi-directif. L'enquête sert à connaître les utilisateurs, à savoir ce qu'ils veulent et à structurer les profils utilisateurs. « Le responsable de la démarche identifie les points communs et les « caractéristiques discriminants C'est-à-dire, les caractéristiques qui définissent certains utilisateurs mais ne s'appliquent pas aux autres »²⁴⁶.

L'étude de besoin permet de déterminer le profil socioprofessionnel des utilisateurs, qui sert à identifier la nature et le contenu de leurs activités. Le nombre d'utilisateurs diffère selon la nature de l'entreprise, sa taille et le nombre de destinataires ciblés. Elle permet également d'identifier les caractéristiques informelles des utilisateurs, afin d'identifier les thématiques qui les intéressent, suivant les caractéristiques de leurs besoins et leurs préoccupations. Les utilisateurs pourront mentionner les sources d'informations qu'ils utilisent et leurs exigences en termes de diffusion (délai, format, mode, ...). Cette étude permet de comprendre le contexte dans lequel s'inscrit le besoin des utilisateurs, l'objectif est de savoir ce que compte faire l'utilisateur de l'information diffusée. Enfin, elle sert à identifier les caractéristiques comportementales des utilisateurs, notamment leurs pratiques documentaires et leur culture informationnelle pour déterminer par exemple la forme des produits livrés ou envisagés des actions de formation.

²⁴³ IDEM, p.131.

²⁴⁴ IDEM, p.145.

²⁴⁵ TOUPIN LEMAIRE .S, « outils et méthodes de diffusion des résultats de la veille : le cas du centre International d'Etudes Pédagogiques (CIEP) », mémoire pour l'obtention de titre professionnel de chef de projet en ingénierie documentaire, Institut National des Techniques de la Documentation, Conservatoire National des Arts et Métiers, 17 Novembre 2009, p.18.

²⁴⁶ MUET F, « Analyser les besoins d'un public cible... oui, mais comment ? », Documentaliste – Sciences de l'information, n°3, vol. 45, 2008, p.40-42.

a. Les sources de connaissances

Durant cette étape, on procède tout d'abord à « l'identification des connaissances de l'entreprise, ensuite on les capitalise »²⁴⁷. Seules les connaissances jugées cruciales doivent être capitalisées. Car, celles jugées inutiles ne seront pas capitalisées.

Les connaissances considérées comme pertinentes sont sensées procurer de la valeur ajoutée à son utilisateur. On peut conclure dans ce cas que, « la capitalisation doit être en totale convergence avec les besoins de celui qui va la recevoir. Ce qui fait que les attentes soient finement analysées »²⁴⁸.

On commence par « inventorier la totalité des clients potentiels, les répartir par métiers, ensuite effectuer un recensement des préoccupations à l'aide de questionnaires et/ou interviews, puis formaliser à la fin ce recueil à des fins d'exploitation »²⁴⁹.

b. La formation et la gestion des compétences

La mise en place d'une démarche de management des connaissances demande que soient mobilisés à l'avance les acteurs du projet. Ce projet doit être considéré comme, une rupture complète avec ce qui se faisait auparavant. « La réussite du projet demande d'informer, de communiquer et de faire participer²⁵⁰ les acteurs du projet. Le but étant de les faire approprier les changements à venir et les adhérer à cette démarche. Il est nécessaire également d'énoncer les actions envisagées, le déroulement du projet aux acteurs concernés, ensuite communiquer sur les méthodes, les outils à intégrer et vérifier l'adéquation de la démarche retenue à la culture d'entreprise pour adapter le projet à leur culture à leurs valeurs et à la taille de leur entreprise. Un outil aidant au pilotage ou au suivi du projet est utile pour visualiser l'avancement du projet d'une part, et l'atteinte des résultats, d'autre part »²⁵¹.

« La formalisation est importante pour la mise à niveau des acteurs du projet KM ; elle est nécessaire au développement individuel et collectif des compétences »²⁵².

c. Les gisements de connaissances (savoir-faire unique ou compétences stratégiques)

Cette étape représente « la capture du savoir-faire en fonction de sa valeur, des enjeux, des possibilités de transfert et de son coût. Cette étape sert à formaliser ce qui est appelé « les gisements de connaissances » en utilisant un guide d'entretien »²⁵³.

d. L'organisation du système de GC

« Après avoir réalisé l'état des lieux des connaissances, puis recensé les besoins des utilisateurs, on procède à la définition de l'architecture du projet pour expliciter »²⁵⁴.

2.2.6. Adapter et/ou optimiser l'existant

²⁴⁷ SEGUENI.F,OP.CIT, p.132.

²⁴⁸ IDEM, p.145.

²⁴⁹ IDEM, p.145.

²⁵⁰ Voir questionnaire d'enquête : annexe n°2

²⁵¹ SEGUENI. F, op.cit, p.146.

²⁵² IDEM, p.146.

²⁵³ IDEM, p.146.

²⁵⁴ IDEM, p.146.

« La première étape de cette phase consiste à revoir l'organisation de l'existant en termes de médias. On commence d'abord, par un tri sélectif de ce qui doit être conservé, stocké ou détruit conformément aux attentes des utilisateurs. Le tri sera réalisé par chaque acteur »²⁵⁵. Ceci permet à chaque acteur de disposer d'une base documentaire personnelle. « On procède donc au regroupement et à la structuration de l'expérience capitalisable au niveau de chaque cellule, service, atelier, direction pour enfin faire l'objet d'un enregistrement sur une base de connaissances collectives à l'aide d'outils tels que : les systèmes de GC, le système de gestion de bases de données, ... permettent de stocker les connaissances et de les rendre accessibles à tout le monde »²⁵⁶.

2.2.7. Organiser et déployer la connaissance

« L'intérêt de la capitalisation des connaissances est de pouvoir restituer l'expérience au moment opportun. Ce qui demande que soient organisés le stockage et la restitution, à travers un certain nombre d'outils »²⁵⁷.

Dans ce cas, les connaissances sont explicitées sur un support informatique, puis classées en attendant d'être exploitées. Cette tâche nécessite la réalisation de modèles prédéfinis réalisés par des experts et des informaticiens. Ces informations réunies, permettront de réactiver ou de stimuler les connaissances. Nous pouvons citer dans cette catégorie les méthodes constitutives de mémoires de projet qui permettant de capitaliser « les connaissances et informations produites au cours de la réalisation de projet ».

Les modèles de connaissances qu'on a obtenues sont ensuite intégrés au système d'information de l'entreprise dans le but de les conserver. L'utilisateur, autorisé²⁵⁸ peut accéder au système pour y consulter les connaissances dont il aura besoin dans son travail. Ce qui devra encourager la créativité en entreprise. L'approche informatique oblige les « fournisseurs de connaissances » à essayer d'explicitier les connaissances utilisées dans leur activité. Elle amène ensuite les utilisateurs à réinterpréter ces connaissances. Lors de l'instauration d'un système de management des connaissances, cette approche est facilitée par l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

2.2.8. La mise en œuvre et la conduite du changement

« La gestion, la capitalisation et le partage du savoir nécessite l'instauration d'une forme de culture spécifique. Celle de la transparence et de métissage des savoirs dans le but d'améliorer les compétences collectives. Il faut clarifier à l'ensemble des travailleurs ce que l'entreprise souhaite capitaliser, dans quel but, et pour quel objectif, puis par quels procédés, elle souhaite transmettre et exploiter »²⁵⁹.

Ceci induit un certain nombre de problèmes comme : les problèmes de confidentialité de certaines connaissances, la protection de travaux de recherche, les difficultés de tri et de choix à opérer, l'information à conserver, à archiver, à détruire, ... l'entreprise anticipe les situations de réticence et de rejets individuels et collectifs liés à la peur de perdre le « pouvoir », peur de transmettre une connaissance à un collègue

²⁵⁵ IDEM, p.146.

²⁵⁶ IDEM, p. 146.

²⁵⁷ IDEM, p. 147.

²⁵⁸ Ayant des autorisations d'accès prédéfinis.

²⁵⁹ SEGUENI. F, op.cit, p. 147.

concurrent, peur de se faire dépasser par les jeunes générations, peur de perdre son emploi, ... a chaque problème, elle attribue les solutions qui paraissent adéquates.

« Le soutien de la direction, la visibilité sur les attentes, la clarté des contributions, ... sont des moyens permettant de lever l'ensemble des barrières psychologiques résultant de toutes formes de mutation »²⁶⁰.

Les nouvelles technologies jouent un rôle très important. Elles « représentent une opportunité à saisir, car elles permettent une large diffusion de la connaissance (groupware, workflow, ...), mais ces technologies toutes seules ne suffisent pas, car l'utilisation de ces dernières dépendra des utilisateurs qui feront de ces outils des moyens efficaces »²⁶¹.

Conclusion du chapitre 1

La littérature sur le management des connaissances permet de faire la distinction entre quatre niveaux de savoirs. Le premier niveau est celui des « données ». Il concerne les connaissances « brutes » n'ayant subi aucun traitement, aucune vérification ou transformation. Nommées informations, le second niveau porteur de sens particulier. Il correspond aux données qui seront sélectionnées ensuite manipulées par les hommes et les systèmes. Les savoirs du troisième niveau sont les informations structurées, qui correspondent à une activité précise. On parle alors de connaissances. Ce sont de nouvelles informations résultant d'un processus intelligent. Enfin, le quatrième niveau concerne les compétences qui correspondent aux applications de ces connaissances sur le terrain. Elles sont l'ensemble des connaissances approfondies, d'expériences, de capacité d'action reconnue dans un domaine particulier.

Plusieurs typologies de connaissances ont été répertoriées dans la littérature. Le rôle étant de déterminer les connaissances essentielles à capitaliser par une entreprise. Les travaux d'I.NONAKA et H. TAKEUCHI (1997)²⁶² sont d'une grande contribution dans ce domaine. Leurs travaux ont permis de faire la distinction entre les connaissances tacites et les connaissances explicites. Cette distinction concerne le mode de communication de ces deux connaissances. Les connaissances explicites sont les connaissances codifiées et transmises facilement, sans perte d'intégrité par le biais d'un écrit ou au travers des technologies de

²⁶⁰ IDEM, p. 147.

²⁶¹ IDEM, p. 148.

²⁶² NONAKA.I, TAKEUCHI.H, « La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante », de Boeck Université, 1997. Cité par TEBOURBI . N, « L'apprentissage organisationnel : penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage », La chair Bell en Technologies et organisation du travail, Adresse URL : https://depot.erudit.org/bitstream/002411dd/1/4120-appr_org.pdf. Septembre 2000, p.07.

l'information et des communications. Elles sont capturées dans les bibliothèques, les archives ou les bases de données.

Par opposition aux connaissances explicites, les connaissances tacites sont difficiles à formaliser et à communiquer. Elles comportent, d'une part, un volet cognitif, à savoir les croyances, les modèles mentaux que les personnes se forment sur le monde, et, d'autre part, un volet technique, comme le savoir-faire pratique qui se construit dans l'action ou à travers des routines, des habiletés, les tours de main qui s'appliquent dans des contextes spécifiques et permettent de réaliser plus facilement une action. Les connaissances tacites sont considérées comme une source importante pouvant procurer à l'entreprise un avantage concurrentiel.

On peut conclure que, le succès d'une entreprise repose plus sur sa capacité à maîtriser les aspects dits immatériels permettant de mobiliser les bonnes informations, faire appel aux bonnes compétences, ...

Pour que la connaissance tacite soit communiquée et partagée dans l'organisation, elle doit être convertie en mots ou nombres que n'importe qui peut comprendre. Ce processus de conversion du tacite vers l'explicite s'appelle « articulation » ou « formalisation » et c'est dans l'espace-temps de cette conversion qu'a lieu la transformation de la connaissance individuelle tacite en connaissance organisationnelle explicite et collective.

Les connaissances de l'entreprise représentent une source immatérielle très volatile. En effet, l'absence des personnes qui ont formalisé les connaissances tacites, rend ces connaissances difficiles à repérer et à exploiter, dans d'autres situations et à d'autres fins que celles dans lesquelles elles ont été créés. Etant conscient de ce problème et craignant la perte des connaissances et la déperdition des savoirs ainsi obtenus, les entreprises mettent en place une solution d'échange et de stockage des connaissances appelée « gestion des connaissances ». Procédure destinée à faciliter la collecte, le stockage, la création et l'échange de connaissances entre individus et groupes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. La diffusion permet de faire parvenir l'information sélectionnée au bon destinataire, dans des délais justes et dans des conditions de sécurité optimales. C'est pour cette raison que, les supports de diffusion doivent être rigoureusement choisis.

Le partage de la connaissance permet à chaque acteur d'améliorer ses performances, et donc celles de l'entreprise. L'objectif attendu derrière la construction d'une mémoire d'entreprise est de permettre la réutilisation de solutions développées dans le passé. Encourager un apprentissage organisationnel systématique ou ce qu'on appelle « la création active de connaissances » dans une organisation, nécessite la mise en place des processus qui permettent d'accroître les connaissances individuelles et de les rendre accessibles au niveau collectif. Ces processus d'apprentissage peuvent se réaliser par le biais du dialogue, des discussions, du partage d'expérience, de l'observation. Afin d'arriver à cela, il est nécessaire de créer un climat favorable aux interactions de groupe et de travail en réseau. Il faut également repérer les connaissances cruciales, les préserver, les favoriser et les actualiser. Un projet KM est un projet d'une équipe

permettant à tous les acteurs de participer et de donner leur avis. La réussite de ce projet nécessite la participation active des acteurs du projet.

Cette partie nous permet de conclure que : le KM est apparu dans un contexte où la connaissance est classée en tête des ressources, elle constitue un avantage concurrentiel pour son détenteur (l'entreprise dans notre cas). La connaissance peut procurer un avantage concurrentiel durable lorsqu'elle possède une valeur, rare, immobile ou difficilement imitable et non substituable. On parlera donc de connaissances « cruciales de l'entreprise ». Pour se faire, les entreprises mettent en place des outils facilitant la production, la formalisation et la mise à disposition des savoir-faire. C'est dans ce contexte, qu'on introduit la notion de technologies de l'information et de la communication et plus spécialement de l'outil intranet. Nous considérons dans ce cas, que l'exploitation des fonctionnalités de cet outil favorise et améliore la démarche dite de management des connaissances (sujet de notre deuxième chapitre).

CHAPITRE 2 : L'INTRANET DANS L'ENTREPRISE

Introduction

Les technologies de l'information et des communications sont devenues des outils nécessaires à la diffusion de l'information. Donc, pour réussir leurs démarches de capitalisation des connaissances, les entreprises se sont tournées vers ces outils informatiques pour les aider à gérer et à utiliser au mieux leurs connaissances (faciliter la formalisation et le partage des connaissances entre les experts d'une entreprise). L'avantage de ces outils réside dans le fait qu'ils ne nécessitent plus d'unité de lieu, ni de temps. Ils permettent par là la formalisation et la distribution d'importantes quantités d'informations et de savoir-faire.

La formalisation ainsi que le partage de connaissances peuvent être assurés par une technologie spécifique appelée intranet. Nous nous sommes intéressés à cet outil parce qu'on considère que c'est un outil de formalisation, de stockage et de diffusion des informations et des connaissances. Puisqu'il dispose de multiples fonctionnalités qui permettent de les assurer. On trouve parmi les fonctionnalités: le courrier électronique, les bases de données, le groupware, les bibliothèques virtuelles, le workflow, les annuaires électroniques de l'entreprise, ...

« L'intranet utilise les applications de l'internet au sein de son réseau informatique privé et définit une architecture du réseau d'entreprise fédératrice des systèmes d'information existants »²⁶³. « Il permet un accès sécurisé et contrôlable aux informations, bases de données et ressources d'une entreprise grâce aux technologies ouvertes de l'internet »²⁶⁴.

L'intranet est un outil qui permet un transport de données à l'intérieur du réseau et les échanges sécurisés d'informations avec l'extérieur. Cet outil permet de gérer les savoirs-faire de l'entreprise, son capital immatériel. Il permet aux collaborateurs de l'entreprise de mettre en ligne facilement leurs documents (rapports, notes, études) et de réaliser en commun.

L'intranet est considéré comme un système de gestion très souple et évolutif. « Après l'avoir mis en place, l'intranet s'enrichit progressivement suite à une meilleure connaissance des possibilités offertes par la technologie et de la découverte de nouvelles applications »²⁶⁵. L'outil peut être utilisé en management des connaissances. Car, il est techniquement²⁶⁶ adapté au développement de projets Knowledge management

²⁶³ COURBON et TAJAN, 1999. Cité par DESMARAIS. C, KHEDHAOURIA . A, « Favoriser la créativité managériale dans l'intégration des TIC de type intranet », IREGE, Université de Savoie, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy. Adresse URL : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/8-xveme-conference-de-l-aims/communications/2232-favoriser-la-creativite-managériale-dans-l-integration-des-tic-de-type-intranet/download>, Genève 13-16 Juin 2006, p.7.

²⁶⁴ BITOUZET. C, FOURNIER. PH, TEZENAS du MONTCEL B., « Management et intranet », Editions HERMES, 1997, p.9.

²⁶⁵ VAAST, 2000. Cité par AZZOUZ. M, BIDAN. M, « Le rôle de la formation dans l'acceptation de l'intranet 2.0 : le cas d'un établissement bancaire français », Vie & sciences de l'entreprise, N° 195 - 196, <https://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2013-3-page-164.htm>, 2013/3, p.224.

²⁶⁶ La lettre de l'école des mines D'alles : n° 18, Aout 1997 : « la révolution numérique du management de la connaissance », Dunod, Paris, 2000, p.140.

grâce à ses fonctionnalités. Ces applications peuvent aider à la mise en place d'une politique de préservation et de diffusion de toute connaissance vitale à l'entreprise. Nous étudieront dans la partie qui suit, les différentes applications de l'intranet.

Ce chapitre permet de présenter l'outil intranet, de donner des détails sur ses principales fonctionnalités. Il permet également de citer les avantages obtenus grâce à son exploitation en entreprise, en restant toujours dans une préoccupation de management des connaissances. Il permet également de présenter les évolutions technologiques récentes en matière d'intranet 2.0.

Section 1 : Les différents espaces de communication électronique

L'association de l'informatique et des télécommunications a permis l'apparition de réseaux électroniques interactifs comme l'intranet, l'internet et l'extranet. La section suivante est une étape introductive, qui permettra de présenter l'intranet et de le situer par rapport à d'autres supports de communication électroniques, tels que l'internet et l'extranet. Elle permet de faire le tour des différentes applications de l'intranet, elle fournit également des repères permettant de comprendre comment on peut exploiter au mieux cet outil.

Il est nécessaire en premier lieu de procéder à la définition des différents outils séparément et ceci en respectant leur chronologie d'apparition. On commencera dans ce cas par l'internet qui est le premier outil apparu.

1. L'internet : définition et historique

La partie suivante est consacrée à la définition de l'internet et les conséquences pour lesquelles il a été créé. Elle permet également d'identifier les différents avantages de cet outil et de présenter la partie chargée de sa maintenance et de sa mise en place.

1.1 Définition

Le mot internet est le résultat de l'abréviation de « **Inter**communication **Network**²⁶⁷ »²⁶⁸, réseau mondial de communication électronique. On le qualifie également de réseau des réseaux²⁶⁹. Ce réseau est le résultat de l'interconnexion à travers le monde, de millions d'ordinateurs, de sites informatiques, de réseaux locaux d'entreprises, de centres de recherches ou d'universités, ... « il permet la consultation et le transfert de documents composés de textes, d'images (fixes ou animés) et de sons »²⁷⁰. C'est un réseau global, ouvert vers l'extérieur et non centralisé. Ce qui veut dire que tous les pays du monde peuvent s'y connecter à tout moment et accéder à toutes les informations qui s'y trouvent. L'Internet utilise des protocoles (ou standards), tels que FTP²⁷¹.

²⁶⁷ Network : voir glossaire.

²⁶⁸ LAMDANIS, « a la découverte de l'informatique », édition BERTI, 2^{ème} édition, Alger, 2000, p.121.

²⁶⁹ PATEYRON. E.A, SALMON. R, «les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise », édition ECONOMICA, paris, mars 1996, p.7.

²⁷⁰ <http://www.abc-netmarketing.com/manuel/caplan.htm>

²⁷¹ FTP : voir glossaire.

1.2 Histoire de l'internet

L'internet est né aux Etats-Unis en période de guerre froide, suite à un projet réalisé en 1969, par le ministère de la défense américaine. Ce projet a été lancé dans un souci de sécurité militaire. Les américains craignaient qu'une attaque nucléaire soit à l'origine de la destruction des moyens de communication. L'objectif principal de ce projet était de relier les ordinateurs des différents laboratoires de recherches du pays, de manière à ce qu'ils soient capables de partager leurs recherches sur les futures armes destinées au développement de la défense Américaine.

Le principe du réseau maillé est alors apparu avec l'ARPANET²⁷² qui est considéré comme étant l'ancêtre du réseau internet. « c'est-à-dire que chacun des nœuds du réseau est relié aux autres »²⁷³. La coupure d'une maille du filet ne peut interrompre le fonctionnement du réseau. Ce réseau peut donc subir des destructions partielles, sans cesser de fonctionner, car il n'existe pas de point central par lequel les messages sont obligés de passer. En effet, l'acheminement des informations peut être dérouté, emprunter des chemins différents entre les différents points du réseau, pour se diriger vers son objectif, assurant ainsi qu'elles arriveront à destination. L'intranet peut s'adapter à des utilisateurs et à des sujets différents.

Après les militaires, les chercheurs des centres universitaires ont utilisé cet outil comme moyen de partage de leurs travaux, afin d'accentuer leur communication et leurs savoirs. En 1973, BOB KAHN et VINTON CERF ont créé le protocole²⁷⁴ TCP/IP²⁷⁵, qui permet d'adresser et d'envoyer des informations à un autre ordinateur, quel que soit son type de plate-forme²⁷⁶. Plusieurs applications²⁷⁷ basées sur cette technologie ont pu voir le jour²⁷⁸. Ces applications peuvent être : la messagerie électronique, le transfert de fichiers²⁷⁹, la connexion à des machines distantes. Ensuite, c'est avec l'apparition du world wide web²⁸⁰ au début des années 90, que l'internet s'ouvrit au grand public. Internet est le plus grand réseau au monde regroupant universités, organismes de recherches, administrations, entreprises ou simples particuliers. « Il permettait au départ de relier 20000 ordinateurs dans les universités et les laboratoires de recherches »²⁸¹.

Les entreprises ont été les dernières à adopter cet outil. Elles ont trouvé à travers internet, un moyen leur permettant de communiquer, sans se soucier ni du type de machine connectée, ni des réseaux traversés. Le commerce électronique a commencé en 1992 par la vente en ligne de la première voiture sur le site de Chrysler de Général Motors²⁸².

²⁷² ARNOUX. V, BRUNET. F, op. cit, p.15.

²⁷³ NIELSEN, http://www.nielsenmedia.com/commercenet/exec_sun.html, octobre 1995.

²⁷⁴ Le protocole : voir glossaire.

²⁷⁵ TCP/IP : Transport Control Protocol/Internet Protocol. Voir glossaire.

²⁷⁶ Voir glossaire.

²⁷⁷ GOURDIN. J, GRATTEPAIN. M, MENAT. C, [www. Transfert.net/a4891.htm](http://www.Transfert.net/a4891.htm)

²⁷⁸ A ses débuts, les chercheurs ont démarré avec la messagerie électronique et le transfert de fichiers.

²⁷⁹ MONTECOT. C, « techniques de communication », édition EYROLLES, 1996.

²⁸⁰ Web est le surnom de l'internet : voir glossaire.

²⁸¹ BICHON.P, GOMEZ. P, « comprendre les réseau d'entreprises », édition EYROLLES, Paris, 1995, page 115.

²⁸² DE ROSNAY. J, assemblée nationale : compte rendu des travaux du premier séminaire pratique de formation aux NTIC, palais, Bourbon, 11 avril 2000.

Chaque année depuis 2001, Kleiner Perkins Caufield Byers publie un document²⁸³ de référence : Internet Trends. 213 pages de chiffres, d'insights et de graphiques qui permettent de faire le point sur les tendances numériques actuelles et à venir.+ Nous présentons dans ce qui suit quelques statistiques sur l'usage d'internet, comme : le pourcentage d'internautes, nombre d'inscrits sur les réseaux sociaux, usages du web dans le monde, sites et applications les plus populaires... Ces chiffres sont des travaux de : Thomas Coëffé²⁸⁴:

- 3,77 milliards d'internautes, soit 50% de la population mondiale.
- 2,79 milliards d'inscrits sur les réseaux sociaux, soit 37% de la population mondiale.
- 88% de la population en Amérique du Nord est sur internet, sur les réseaux sociaux ;
- 84% de la population en Europe de l'Ouest est sur internet et les réseaux sociaux ;
- 29% de la population en Afrique est sur internet et les réseaux sociaux ;
- 33% de la population en Asie du Sud est sur internet et les réseaux sociaux.

On compte à chaque minute sur Internet :

- 7 millions de snaps envoyés sur Snapchat
- 216 millions de photos aimées sur Facebook
- 2,4 millions de photos aimées sur Instagram
- 350 000 tweets sur Twitter,
- 400 heures de vidéos téléchargées sur YouTube
- 10 000 images épinglées sur Pinterest
- 110 000 appels sur Skype
- 70 millions de mots traduits sur Google Translate
- 830 000 fichiers téléchargés sur Dropbox
- 570 000 GIF visionnés issus de Giphy
- 3,5 millions de textos aux États-Unis

Selon un sondage²⁸⁵ en ligne effectué sur le site alexia.com, le Top des sites les plus visités dans le monde est :

1. Google.com
2. YouTube
3. Facebook
4. Baidu
5. Wikipédia
6. Yahoo

²⁸³ COËFFE. T, « Tendances Internet 2016 : chiffres clés », Adresse URL : <http://www.blogdumoderateur.com/chiffres-internet/> le 29 décembre 2016. Consulté le 10 mai 2017.

²⁸⁴ Thomas Coëffé, « Tendances internet 2016 ». Adresse URL : <http://www.blogdumoderateur.com/chiffres-internet/> le 29 décembre 2016. Consulté le 10 mai 2017.

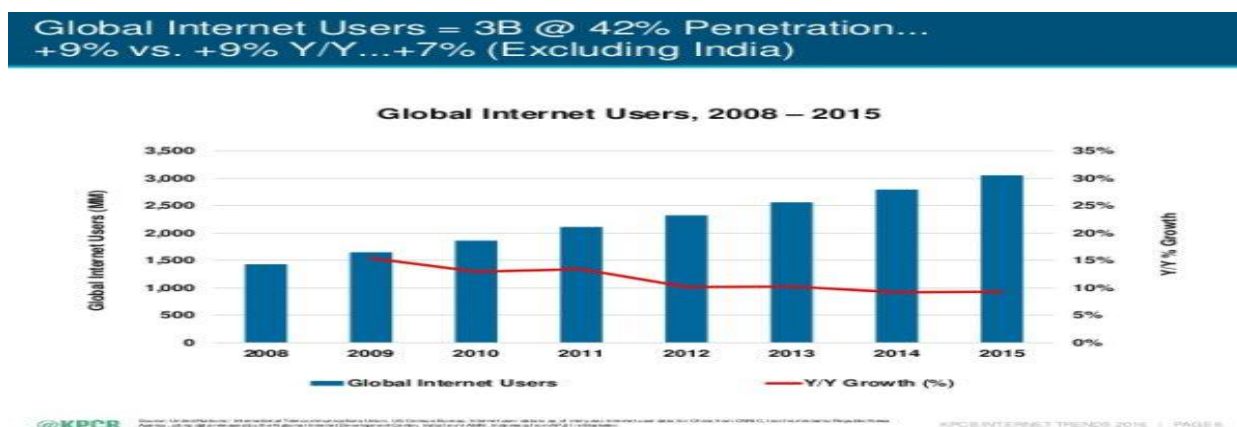
²⁸⁵ <http://www.alexia.com/topsites>. Consulté le 10 mai 2017.

7. Amazon

8. Qq

La croissance du nombre d'internautes est stable (+9% par an). On dénombre 3 milliards d'internautes. L'Inde connaît une croissance beaucoup plus forte (+40%) et devient le deuxième pays en nombre d'internautes (277 millions), derrière la Chine mais devant les États-Unis.

Figure n° 5 : L'évolution de l'utilisation de l'internet



Source : THOMAS COËFFÉ, Tendances Internet 2016 : chiffres clés, publicité, réseaux sociaux, messaging... <http://www.blogdumoderateur.com/kpcb-2016/>, le 2 juin 2016.

1.3. Qui dirige l'internet ?

Le fonctionnement du réseau est possible grâce à un nombre important de gestionnaires de réseaux et de serveurs. En Algérie, l'accès à internet est possible grâce à des entreprises comme Algérie Télécom (en arabe *Ittiṣālāt al-Jazā'ir*). C'est une [entreprise publique](#)²⁸⁶ [algérienne](#) de [télécommunications](#). Elle a été créée le [10 avril 2003](#). On trouve également les opérateurs ooredoo et mobilis. L'abonnement à internet, nécessite le paiement des droits d'accès à un responsable en charge du réseau ou un provider²⁸⁷.

Depuis le [8 septembre 2014](#), Algérie Télécom propose des services de [téléphonie de 4^e Génération](#)²⁸⁸ en mode fixe à ses clients résidentiels ¹¹. Les fournisseurs d'accès à internet en Algérie offrent des services liés à la téléphonie fixe, la téléphonie mobile, Internet et les télécommunications par satellite. Ainsi, l'obligation de posséder une ligne téléphonique classique, un micro-ordinateur et un modem²⁸⁹ n'est plus nécessaire pour se connecter et surfer sur le réseau. Les données sur le réseau internet circulent par des moyens de communication tels que les câbles électriques, la fibre optique²⁹⁰ et par une transmission satellite.

2. Présentation de l'intranet

²⁸⁶ www.algeriatelecom.dz. Consulté le 10 Mai 2017.

²⁸⁷ Provider : Appelé « distributeur d'accès à internet ». Voir glossaire.

²⁸⁸ www.algeriatelecom.dz. Consulté le 10 Mai 2017.

²⁸⁹ Voir glossaire.

²⁹⁰ ARPT. G. « [Observatoire Internet, 2015](#) », sur www.arpt.dz (consulté le 26 juin 2016).

La partie suivante est consacrée à la définition de l'intranet, aux points de différences et de similitudes entre lui et l'outil internet. Elle concerne aussi, le niveau de sécurité se trouvant sur cet outil. On présentera à la fin, des chiffres indiquant sa vitesse de propagation.

2.1. Définition

L'intranet d'une entreprise correspond à la partie visible du SI d'une entreprise. cet outil a été crée en 1995 à Boston par l'équipe knowledge management et systèmes d'information de BCG. La firme Netscape qui a développé le célèbre Navigator, a donné la définition suivante de l'intranet. « Utilisé au sein d'une entreprise, un intranet serait la combinaison de la technologie du domaine des réseau locaux et de l'internet »²⁹¹.

Pour les auteurs ARNOUX.V et BRUNET.F « l'intranet utilise les techniques de diffusion de l'internet (mêmes protocoles : TCP/IP, http et mêmes applications : messagerie d'entreprise, forums, moteurs de recherche, ...) mais en les regroupant vers l'intérieur »²⁹².

L'auteur WESTPHALEN. Marie-Hélène (2000) quant à elle, stipule que « l'intranet relie les postes d'une organisation en temps réel, quel que soit l'endroit où ils se trouvent et sans préalable hiérarchique »²⁹³. A partir de là, il a été déduit que l'intranet est un internet interne adapté à l'entreprise. Le système intranet fonctionne comme un site²⁹⁴ web classique.

Les utilisateurs du réseau sont les personnes qui travaillent dans l'entreprise. Ils consultent des pages qui sont écrites et maintenues en fonction de leurs besoins spécifiques. Le but étant de faciliter leur communication, leur collaboration et la gestion de leur travail par le biais de cet outil. L'outil intranet permet un accès en temps réel à l'ensemble des informations nécessaires au bon fonctionnement des activités de l'entreprise. « Il permet la mise à jour de documents, l'accès à des bases de données, la diffusion et le partage d'informations à des publics déterminés, la navigation dans des bases de données²⁹⁵, et la révision de dossiers partagés »²⁹⁶. Il sert aussi à améliorer la communication grâce au courriel ou au FORUM, liste de discussion, etc. Sans contrainte de temps ni d'espace.

L'outil permet d'accéder en toute sécurité aux données de l'entreprise. Car l'exploitation d'un intranet ne peut se faire que par la possession des droits d'accès²⁹⁷. Ce qui veut dire qu'un nombre limité du personnel doit être autorisé à l'utilisation de l'outil. Il est également nécessaire de mettre en place des firewalls²⁹⁸ pour protéger les données de l'entreprise dans le but de les rendre invisibles de l'extérieur et accessibles uniquement en interne.

2.2. La différence entre l'internet et l'intranet

²⁹¹ ARNOUX. V, BRUNET. F, op.cit, paris, 2002, p.48.

²⁹² IDEM, p.48.

²⁹³ WESTPHALEN. M-H, OP.CIT, p.401.

²⁹⁴ Site web : voir glossaire.

²⁹⁵ Base de données : voir glossaire

²⁹⁶ OUNI F, « L'impact d'intranet sur la performance RH : l'influence perçue par les salariés », Faculté Jean Monnet, *Université de Paris XI, Doctoriales*, 3 et 4 octobre. 2002.

²⁹⁷ CACALY. S, LE COADIC. Y-F, POMART. P-D, SUTTER. E, « *Dictionnaire de l'information* », Colin, (3^e édition). Paris, 2008, p.295.

²⁹⁸ Firewalls : Voir glossaire.

Les outils internet et intranet comprennent tout les deux un portail²⁹⁹ d'entreprise ou ce qu'on appelle « page d'accueil ». La principale différence entre ces deux réseaux est leur nature : l'intranet est un outil de travail, alors que l'internet est un recueil de données³⁰⁰. En ce qui concerne son fonctionnement, il est nécessaire de préciser que même si l'intranet utilise les technologies de l'internet, il ne nécessite pas une connexion à l'internet. On souligne dans ce cas que, l'entreprise dispose d'une certaine liberté pour donner accès à ses employés à internet. Ainsi, un intranet est dit « entièrement privé³⁰¹ » ou « de type fermé » si aucun des postes du réseau n'est connecté à l'internet. Le tableau qui va suivre, résume les principales différences entre ces deux outils :

Tableau n° 4 : La différence entre l'internet et l'intranet

Internet	Intranet
Réseau à une échelle mondiale	Réseau interne à l'entreprise ou à la collectivité
Utilisation publique	Utilisation privée
Des infrastructures publiques de données, payées par les opérateurs internet	Infrastructures privées (les réseaux locaux des entreprises concernées) de transmission de données.
Des outils et protocoles (les protocoles, langages et technologies de l'internet).	Des outils et protocoles (les protocoles, langages et technologies de l'internet).
Des utilisateurs : une communauté ouverte, celle des internanutes.	Des utilisateurs : une communauté identifiée
Des informations produites par les utilisateurs de l'internet.	Des informations produites par les utilisateurs de l'intranet

²⁹⁹ Voir glossaire

³⁰⁰ BORILLO. M, GOULETTE. J-P, « Cognition et création: explorations cognitives des processus de conception », éditions Mardaga, www.stud.enst.fr/verbaere/etic/alex.html, p.62.

³⁰¹ IDEM, www.stud.enst.fr/verbaere/etic/alex.html, p.63.

Source : BRESSY.G, KONKUYT.C, « économie d'entreprise », édition Sirey, 5^{ème} édition, 2000, p.156.

Deux différences fondamentales ressortent de ce tableau à savoir :

- contrairement à l'internet, la population des utilisateurs est connue et identifiée pour l'intranet ;
- Le réseau intranet est administré et contrôlé par une seule entité, il est donc plus facile de mettre, sur un intranet des applications qui sont difficiles à exploiter sur l'internet. L'exemple de la vidéoconférence est le plus significatif

2.3. Rapidité de propagation de l'outil

Après son apparition, l'intranet a été rapidement utilisé par un grand nombre d'entreprises de tous les secteurs d'activité. Selon une enquête³⁰² menée en France en 2007 sur un échantillon de 2000 grandes entreprises Françaises, 57% des entreprises interrogées ont un ou plusieurs projets intranet, 11% ont un projet opérationnel à l'étude, 4% ont un projet opérationnel en déploiement et 16% au moins ont un projet terminé. Seuls 29% d'entre-elles n'ont aucun projet.

En 2012, sur les 1000 plus grandes³⁰³ entreprises Américaines, plus de 60% estimaient que le nombre de pages de leur intranet devaient doubler dans les deux ans à venir. Le nombre des utilisateurs dans le monde doit atteindre 133 millions³⁰⁴ d'intranauts³⁰⁵. Selon un sondage en ligne, près de 81% des lecteurs du journal du net³⁰⁶ indiquent bénéficier aujourd'hui d'un intranet dans leur entreprises.

3. Présentation de l'extranet

Il est nécessaire à ce niveau, de donner une définition de l'extranet et d'identifier les points de différence et de similitudes qui le lient à l'intranet et à l'internet.

3.1. Définition

L'extranet est apparu en 1996. IL est le résultat de la connexion du réseau interne à internet. Autrement dit, l'extranet est un intranet consultable par le biais d'internet. L'extranet est consacré à une utilisation externe. Il permet à des utilisateurs autorisés³⁰⁷, d'avoir un accès privilégié³⁰⁸ depuis l'extérieur (sans être connectés à un ordinateur du réseau interne) afin d'obtenir une partie des informations de gestion du système d'information³⁰⁹ de l'entreprise.

L'objectif de ce type de réseaux est la communication et la collaboration entre différentes entreprises, ou entre l'entreprise et ses partenaires, optimisant ainsi la communication et la réalisation de leur travail en commun. « Le réseau extranet crée un lien entre l'entreprise et ses partenaires. Il permet une communication

³⁰² MAURIEL .L, RAIMOND.H,VALENDUE. G, VENDRAMIN. P, « technologies avancées de communication : transformations industrielles et qualifications », rapport de synthèse, http://www.cite_sciences.fr/français/web_cite/informer/tec_net/universite/glossaire.htm. Travail université.1998, p.21.

³⁰³ États-Unis : les e-mails des salariés sous surveillance, par la rédaction de ZDNet.fr, <http://www.zdnet.fr/actualites/tats-unis-les-e-mails-des-salaries-sous-surveillance-39381311.htm>, Lundi 26 Mai 2008.

³⁰⁴ WESTPHALEN. M-H, op.cit, p.39.

³⁰⁵ Intranauts : voir glossaire.

³⁰⁶ Intranet : un phénomène à la mode : <http://management.journaldunet.com/dossier/031115cominterne/lead.shtml>.

³⁰⁷ Nombre limité d'utilisateurs connus au préalable et qui doivent s'identifier pour y accéder. Les utilisateurs de l'extranet ont des mots de passe protégés.

³⁰⁸ Les accès aux documents sont différents en fonction du statut de la personne pour des raisons de sécurité et de confidentialité. Source : <http://www.lintranet.com/>

³⁰⁹ BERDUGO.A, GÉRARD. J, MAHL.R, OP.CIT, p.394.

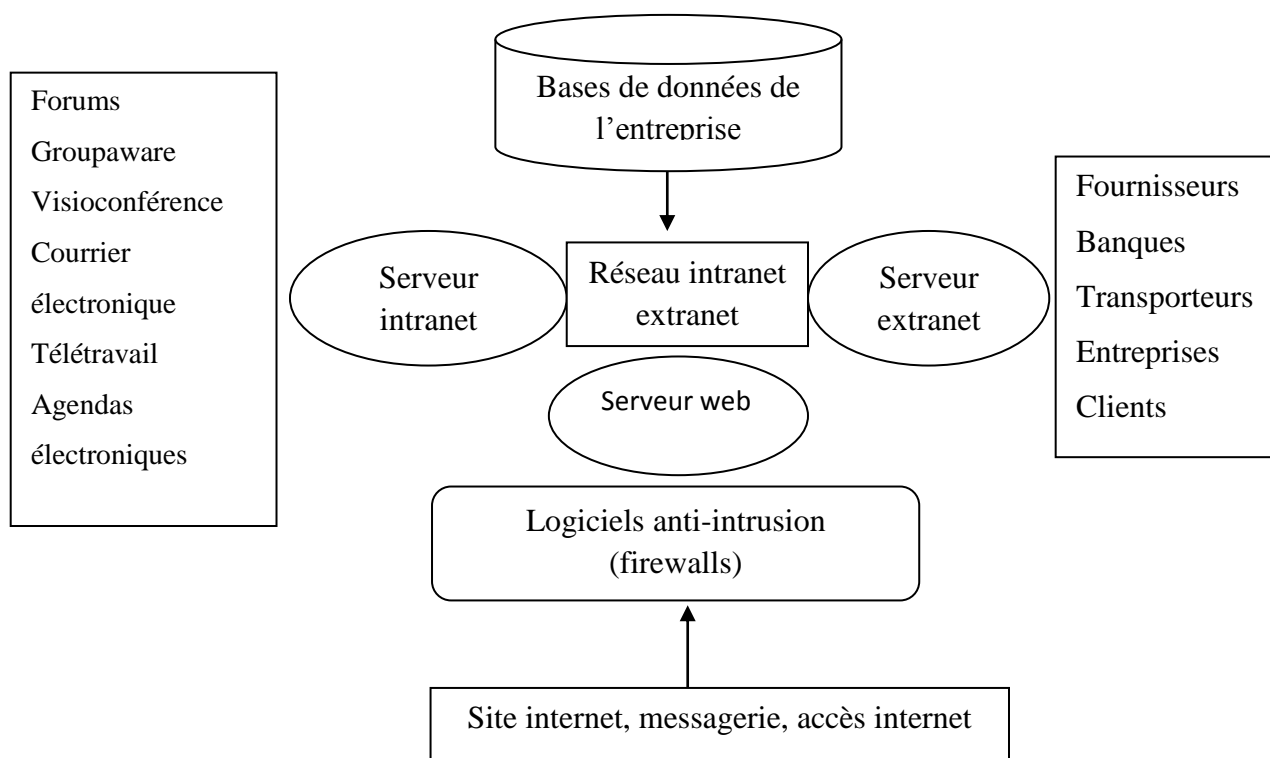
plus « souple » qui améliore les relations externes de l'entreprise. Les retours des fournisseurs permettent à l'entreprise d'optimiser la production par exemple »³¹⁰.

L'exemple suivant permet de comprendre le fonctionnement de l'extranet : Afin d'améliorer ses services auprès de ses clients³¹¹. Une banque a mis en place un réseau appelé « Banque Directe ». Avec l'extranet, on peut trouver une présentation d'un service ouvert au public. Les clients peuvent sous accès sécurisé, contacter leur chargé de clientèle par courrier électronique³¹². Une partie de l'extranet est réservée à la consultation des comptes de la part des clients, ils peuvent faire des simulations d'emprunts ou de déplacements, souscrire des produits financiers. Ce nouveau dispositif a changé le contact avec la clientèle. Et a conduit le chargé de la clientèle à devoir s'adapter à travailler différemment.

3.2. Architecture de l'extranet

Le schéma qui suit présente l'architecture du réseau intranet ainsi que celle d'un extranet :

Figure n° 6: Organisation générale d'un réseau intranet-extranet



Source : BRESSY . G, KONKUYT. C, « économie d'entreprise », édition Sirey, 5^{ème} édition, 2000, p.155.

Comme pour l'intranet, l'accès à l'extranet doit être sécurisé, car la connexion à l'extranet est ouverte à des utilisateurs externes à l'entreprise. Ceci est réalisé au moyen d'un anti-feu (firewalls), d'un logiciel anti-virus³¹³ ou par authentification par mot de passe.

³¹⁰ PELET. J-E, MENET.S, « l'intranet dans une entreprise ? Pourquoi ? Comment, ... », Communication des organisations, Adresse URL : http://jepelet.free.fr/studies/MST/TRAVAUX/COMMUNICATION%20DES%20ORGANISATIONS/RAPPORT_INTRANET.PDF. 30 mai 2017. Consulté le 30/06/2017.

³¹¹ www.levelmater.net/intra_ouvrir.shtml. Le 02 mars 2004.

³¹² <http://www.ucc-fdt/cadresdcfdt/389/300/306.htm>.

³¹³ Anti-virus : voir glossaire.

4. Le portail d'entreprise

Arrivés à ce niveau, il est essentiel de présenter le portail d'entreprise, considéré comme étant un outil utile à une démarche de management des connaissances. Il centralise les outils favorables à la collaboration, et permet d'accéder aux informations suscitées et de les partager:

4.1. Présentation de la notion de portail

Le portail est un site web. C'est une page d'accueil qui représente une porte d'entrée unique, vers l'intranet. Le but du portail étant de permettre un accès direct à d'autres sites web ou à des services³¹⁴ offerts sur internet ou intranet tels que : la messagerie, l'annuaire des collaborateurs, la revue de presse, l'agenda partagé, ou les news internes ou externes. BERARD.J-L précise que, l'objectif est « d'offrir une interface de travail à l'utilisateur avec un accès central à l'ensemble des informations dont il a besoin »³¹⁵. Il héberge généralement un moteur de recherche interne, qui permet de visualiser des contenus multiples pour sélectionner³¹⁶ les informations qui sont adaptés aux besoins personnels de l'utilisateur.

Ainsi les portails utilisent le principe des bibliothèques. Ils classent l'information d'une manière logique. Selon leur ordre d'importance, avec une mise en page qui marque clairement l'ordre de priorité. Les portails d'entreprises sont généralement personnalisés en fonction des besoins de chaque entreprise.

4.2. Le premier portail

En 1994, deux étudiants de l'université de STANFORD, DAVID FILO et JERRY YANG, ont conçu un répertoire de leurs sites web favoris, qu'ils ont intitulé « JERRY YANG'S guide to the www »³¹⁷. Le répertoire a été classé par thème afin de pouvoir facilement retracer la navigation sur internet. Par la suite, le site est devenu très populaire en attirant de nombreux supporters et sponsors et en réalisant d'énormes profits. Cette réussite encouragea ses créateurs à le diffuser au public. La nomination du site a changé, pour devenir Yahoo. De ce fait, Yahoo serait le premier portail au monde sur le web. Avec le temps, Yahoo a ajouté d'autres services comme les calendriers, les cahiers d'adresses ou divers services interactifs. Cette diversité vise à garder les visiteurs sur le site le plus de temps possible après la recherche.

4.3. Portail vertical ou spécialisé

Ce type de portail est le point d'accès qui permet de passer de l'internet à l'intranet. Le portail est vertical ou spécialisé lorsqu'il présente de l'information sur un sujet précis destinée à une catégorie définie d'utilisateurs. L'idée de portail vertical a inspiré les entreprises pour créer leur propre portail. Il permet le partage des connaissances et des ressources internes et externes telles que : les informations commerciales, les informations clients et des actualités sur le marché, des informations techniques aidant à la réalisation du travail.

³¹⁴ LORIMY. P, op.cit, p.48-51.

³¹⁵ BENARD, J-L. Les portails d'entreprise : conception et mise en œuvre. Paris : Hermès Science Publications, 2002, p.90.

³¹⁶ <http://solutions.journaldunet.com/dossier/KM/sommaire.shtml>.

³¹⁷ BERDUGO. A, JEAN.G, MAHL. R, op.cit, p.75.

Section 2 : La réalisation d'un intranet

La littérature concernant le réseau local indique que la mise en place de l'intranet exige que soient prises en considération les particularités de chaque entreprise, car toute organisation possède une culture d'entreprise, une architecture logicielle, organisationnelle et physique propre. Dans ce contexte, la mise en place d'un intranet en entreprise, nécessite une approche dite « personnalisée » afin d'obtenir une acceptation et une adhésion maximale de la part des utilisateurs. Il est nécessaire également d'éviter le rejet de l'outil par le personnel censé l'utiliser.

1. Préalables à la mise en place

Les parties qui suivent traitent des préoccupations préalables à la mise en place de l'intranet. Ces préoccupations sont importantes, car la mise en place de l'outil en dépend :

1.1. Décision de mise en place de l'intranet

La décision de mise en place d'un intranet est une décision prise exclusivement par la direction générale de l'entreprise. Elle sera dans ce cas responsable du changement qui résultera de l'utilisation et de l'exploitation de cet outil. « La durée de réalisation du projet intranet peut varier de quelques semaines à quelques mois, selon la taille de l'organisation »³¹⁸. « Les résultats visés ne peuvent être obtenus qu'au bout d'une période relativement longue, même avec la possibilité d'observer des résultats tangibles presque immédiatement après son exploitation »³¹⁹. L'entreprise peut être confrontée à deux choix techniques différents :

- Soit elle met en place son intranet elle-même : cette situation est nommée « solution totalement interne ». Dans laquelle l'équipe responsable de la mise en place de l'intranet (appelée équipe projet) doit avoir une compétence intranet pour garantir la réussite de la mise en place. Ainsi que l'acceptation de l'outil de la part des utilisateurs. Elle doit également avoir l'appui de la direction et jouir également d'un pouvoir réel dans l'entreprise.

³¹⁸ NIFLE. R, <http://www.eunis.org/html3/congres/EUNIS97/paper/022802.html>, Grenoble, mai 1998.

³¹⁹ LIVIAN. Y-F, « organisation : théories et pratiques », édition DUNOD, 2^{ème} édition, Paris, 2001. Cité par PESQUEUX. Y, « Questionnement sur le comportement organisationnel », CNAM Paris, N° : 05-39358. Adresse URL : http://lirsa.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichierw?ID_FICHER=1295877018092, , Année 2007 – 2008, p.25.

- Sinon elle pourra faire appel à des sociétés de conseil afin de développer son intranet : on l'appelle dans ce cas « solution hébergée de l'extérieur ». Cette solution est choisie dans le cas où, l'entreprise ne possède pas le savoir-faire technologique demandé. Elle pourra dans ce cas choisir de faire appel à des tiers, afin de développer son réseau. Imposées, ces solutions livrées clef en main risquent l'échec, car elles risquent de ne pas correspondre aux besoins des utilisateurs.

Plusieurs critères peuvent être pris en considération dans la sélection du bureau d'études³²⁰ chargé de la mise en place de l'outil intranet. On cite dans ce cas : la bonne réputation de ce bureau, basée sur son expérience et son savoir-faire dans le domaine des réseaux. Ce bureau d'études peut également être recommandé par une entreprise satisfaite du même service qu'il lui a rendu. Et enfin, le choix de ce bureau d'études peut dépendre du coût d'installation et d'études réduits qu'il permet par rapport aux coûts des bureaux concurrents.

1.2. La volonté de changement

Une implantation réussie d'un intranet demande l'existence de ce qu'on nomme «volonté de changement de la part des cadres et des membres du personnel »³²¹. Selon l'auteur BOTELLA : « Tout d'abord, l'existence d'une volonté de changement de la part des cadres et des membres du personnel est nécessaire. Le projet intranet nécessite l'obtention de l'adhésion et l'implication des futurs utilisateurs de l'outil durant la mise en place, et ce afin de connaître leur réel besoin »³²². Tous les niveaux hiérarchiques doivent être préparés au projet. Cet auteur précise également que : « si ces conditions ne sont pas réunies, il risque d'y avoir rejet du projet »³²³. Il serait nécessaire dans ce cas de, réaliser un plan de communication interne. Ce plan sert à informer et sensibiliser les utilisateurs sur ce nouvel outil qui est mis à leur disposition. Sur ses applications, sur l'intérêt qu'ils présentent pour l'utilisation et l'exploitation de l'outil. Selon une étude de Gartner: « 70% des usages sociaux implantés seraient des échecs. Les éléments explicatifs de ces statistiques sont le manque de méthodologie au moment de l'intégration des outils et le pilotage de leur dynamique. En conséquence, lancer de nouveaux modes d'interactions sans définir les objectifs en amont serait la cause d'échec. Par ailleurs, une approche systématique et réfléchie quant à l'intégration des usages collaboratifs permet de tirer un profit non négligeable »³²⁴.

Afin d'impliquer ses salariés dans le projet. Certaines entreprises ont eu l'idée de nommer un groupe représentant les utilisateurs. Cette initiative permet d'éviter que les utilisateurs considèrent l'installation de l'outil comme une décision imposée par la direction. Ce groupe permet de transmettre les préoccupations des utilisateurs au comité de pilotage ou à la direction chargée de l'implantation des TIC ainsi que de collecter les informations relatives à l'état d'avancement du projet. Il est à noter que les salariés sont en même temps

³²⁰ Voir chapitre 5: L'enquête basée sur le guide d'entretien

³²¹ Voir l'étude pratique.

³²² BOTELLA, p.59. Cité par CRÉPLET, F, « Ingénierie de projet intranet », Préface de Patrick COHENDET, Éditions d'Organisation, Adresse URL : http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708128798/chap3_creplet.pdf, 2003, p.14.

³²³ IDEM

³²⁴ PETTEY . C, TUDOR. B, « Predicts 2010 : Social Software is and Entreprise Reality », GARTNER INC, <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1293114>. 2010.

utilisateurs des TIC mais aussi une source d'informations pour ces derniers. Lors de l'établissement du cahier des charges, ce groupe permet par exemple de collecter les expressions des salariés sur leurs besoins, de les consulter sur le choix des solutions technologiques existantes sur le marché, d'adapter la solution technologique aux méthodes de fonctionnement de l'entreprise. L'implication des salariés vise à les responsabiliser, tout en créant chez eux un sentiment de familiarité envers les TIC. Ce qui est susceptible de réduire le risque de rejet et de méfiance. L'auteur Botella propose aux concepteurs de l'intranet de considérer l'hypothèse suivante : « s'ils sont intégrés dans le choix de l'outil et de son contenu, les salariés seront plus « volontaristes » pour l'utiliser ».

D'après les expériences déjà vécues, il a été indiqué que la réussite d'une construction efficace d'un intranet, oblige les concepteurs à éviter de collecter toutes les idées qu'on peut trouver sur cet outil. Il est nécessaire dans ce cas de faire preuve « d'intelligence créative »³²⁵ et installer une solution informatique propre à l'entreprise et à ses préoccupations. Le projet intranet doit être remis en cause en permanence afin de vérifier que les objectifs ont été atteints ou non.

1.3. Mettre en place un comité de pilotage

Etudier, imaginer, concevoir et réaliser un intranet qui répond aux particularités de chaque entreprise, doit se faire grâce à la mise en place d'un comité³²⁶ dit de pilotage. Le rôle de ce comité sera d'assurer l'accompagnement du changement en proposant une maintenance continue et une assistance de proximité (mise en route, réparation de pannes, conseil aux utilisateurs ...). Le but étant d'optimiser l'utilisation de cet outil. Cette équipe rassemble des personnes de diverses compétences et responsabilités. Elle sera composée comme suite:

1.3.1. Un chef de projet : l'outil doit être mis en place sous la direction d'un chef de projet, responsable de la conduite générale du projet et des questions concernant la mise en place de l'outil. Le chef de projet maîtrise les problématiques qui tournent autour du réseau. Il possède des connaissances techniques sur les capacités et les limites de l'outil informatique. L'objectif étant de faciliter son utilisation. Il doit être capable d'évaluer le niveau des utilisateurs en matière de l'utilisation de l'outil informatique. Il devra décider de programmer des actions de formation pour les aider à s'approprier l'outil. Il doit être capable d'appréhender les problèmes liés à la communication³²⁷ d'entreprise et la possibilité de maîtriser les problèmes juridiques que doit poser un intranet.

Le chef de projet peut être soit une personne interne ou externe à l'entreprise. En effet, on a vu que le projet intranet peut être confié à un consultant extérieur à l'organisation. Cette personne joue auprès du groupe « client » et auprès de tous ceux qu'elle fait travailler sur son projet, un rôle de conducteur du changement, d'animateur du processus et de facilitateur des communications.

³²⁵ NIFLE. R, op.cit.

³²⁶ L'existence de ce comité de pilotage être vérifiée dans le chapitre pratique sur l'intranet à la GNL2/Z.

³²⁷ RICHTER.J- L, « web et intranet », édition ECONOMICA, Janvier 2002.

On peut dire dans ce cas qu'il « jouit d'une légitimité formelle accordée par sa hiérarchie »³²⁸. Il dispose également d'une autonomie de décision. Mais ses prérogatives dépendent pour, une large part des limites accordées par les décideurs de l'entreprise.

1.3.2. Compétence en informatique et réseaux

Si la mise en place de l'intranet est interne, cela veut dire que « l'informaticien joue un rôle important dans l'installation de l'outil intranet. Cette personne est aussi responsable de la formation des utilisateurs à l'utilisation de l'outil et d'éclairer les autres membres de l'équipe sur ce qui est techniquement possible, et sur ce qui ne l'est pas. Son rôle sera également de faire évoluer l'outil. Pour cela, il doit rester en permanence à la recherche de nouvelles technologies »³²⁹.

1.3.3. Le spécialiste des relations humaines

La décision d'adopter un intranet est prise au sommet hiérarchique de l'entreprise. Cette décision est susceptible d'entraîner les changements suivants :

- L'apparition de nouveaux métiers et la disparition d'autres ;
- L'intranet rend le rapport entre un document et un lieu géographique nul ;
- L'apparition de nouveaux supports de travail qu'on ne peut trouver que sur le réseau ;
- L'apparition de nouvelles formes et de méthodes de travail.

Face à ces changements, certains utilisateurs risqueraient d'approuver de la réticence, pouvant même aller jusqu'au refus d'utilisation de l'intranet. La réaction des utilisateurs salariés est ainsi déterminante pour le succès de l'exploitation de l'intranet dans l'entreprise. « Ayant conscience qu'un intranet sans utilisateurs est une perte de temps et d'argent. L'entreprise devra faire adhérer ses salariés à la mise en place de ce nouvel outil. Il faudra dans ce cas préparer les membres de l'organisation pour qu'ils puissent faire face à ce changement »³³⁰. Ces derniers sont supposés prendre conscience du besoin ou de l'opportunité qu'offre ce changement, c'est ce qu'indiquent des auteurs tels que : BEVER et TRICE, 1978 ; NORD et TUCKER, 1987 ; TORMATZKY et FLEISCHER, 1990. On indique également que l'adoption des TIC est un processus qui devrait aboutir une fois que l'utilisation des technologies devient routinière.

Certains auteurs tels que Klein et SORRA renforcent ce qui a été présenté précédemment en avançant les propos suivants : « le succès du projet dépend en grande partie de la responsabilité de l'entreprise. Cette dernière devra précéder la mise en place de l'outil par des actions de sensibilisation, elle devra également créer un climat favorable à l'appropriation des TIC »³³¹. « Ce climat renvoie aux perceptions partagées par

³²⁸ BRESSY, G, KONKUYT, C, « économie d'entreprise », édition Sirey, 5^{ème} édition, 2000, p.75.

³²⁹ NIFLE, R, op.cit.

³³⁰ WOLTON, D, ELDIN, F, « le management de la communication : de la communication personnelle à la communication », espace social et communication, édition L'HARMATT, paris, 1998.

³³¹ KLEIN et SORRA, 1996. Cité par BENRAISS, L, BOUJENA, O, TAHSSAIN, L, « TIC et performance des salariés : quel rôle pour la responsabilité sociale de l'entreprise ? », Revue internationale sur le travail et la société, Volume : 3, Numéro : 2, Octobre 2005, p.9.

les salariés au sujet de la rétribution, le soutien et les résultats attendus suite à l'utilisation de la technologie dans l'organisation »³³². On reviendra sur ce point dans l'enquête du terrain.

Tout changement a besoin d'accompagnement. Ainsi, TRIANDIS (1979) a été l'un des premiers auteurs à évoquer les conditions d'aide ou de soutien (appelés Facilitating conditions), qui désignent les ressources et assistance mises à disposition des utilisateurs en vue de l'exploitation des applications technologiques. Cette préparation peut s'effectuer à l'aide de stages de formation, de séminaires, d'actions d'informations et de sensibilisation, ... Ces actions permettent d'expliquer non pas le côté technique de l'intranet (comment sa mise en place). Mais le pourquoi de son installation en entreprise et comment peut on l'utiliser. Il est nécessaire également de citer les avantages qu'on peut obtenir suite à son exploitation. Ce qui procure à l'utilisateur le sentiment d'avoir le maximum d'informations pour utiliser de façon efficace cet outil.

1.3.4. Le documentaliste

Comme il existe autant de façons de classer qu'il y a de personnes dans l'entreprise. Le documentaliste possède des connaissances en matière de documentation et une vision globale sur l'entreprise et ses acteurs. Le spécialiste de la documentation est l'animateur du réseau intranet, qui a pour rôle d'éviter aux utilisateurs d'être perdus ou de ne pas savoir extraire l'information sur le réseau. Il devra être en mesure de traiter et de structurer l'information mise sur le réseau et de la rendre accessible aux utilisateurs.

Les documentalistes doivent « posséder une vision à long terme des éléments facilitant la recherche, afin d'éviter une présentation des documents utiles seulement pour quelque temps ; quand les utilisateurs seront habitués à un style de classement et de présentation des documents, il leur est difficile de se familiariser avec une nouvelle solution ou un nouveau style »³³³. Il est enfin utile que le documentaliste « possède des qualités créatives. Comme l'originalité de présentation incitant les salariés à l'utilisation de l'intranet. Il devra également posséder une aptitude à encadrer les utilisateurs, afin de les soutenir. Il a pour mission d'aider les nouveaux utilisateurs dans leurs recherches de l'information »³³⁴.

Afin d'éviter le risque de sous-utilisation, il est essentiel d'assurer de bonnes relations entre le service d'assistance et les utilisateurs. L'exploitation des services offerts par l'intranet est considérée comme étant un processus évolutif. Le rôle du comité de pilotage sera de prévoir un plan d'amélioration des différentes applications dans le but de s'adapter en permanence à ce qu'on appelle « rythme d'appropriation des TIC par les salariés ».

« Il est important de bien fixer les rôles de chacun, et de bien établir les responsabilités et les rôles du chef de projet. Ces compétences accompagnant la mise en place et l'exploitation de l'intranet auront pour mission la construction de l'intranet, afin d'éviter que l'utilisateur se ne pose des questions inutiles et décourageantes du genre : « où suis-je ? », « de quoi ça parle ? », « à quoi ça sert ? » ou « comment ça marche ? » »³³⁵.

³³² SCHNEIDER, 1990. BOUJENA. O, MERUNKA. D, JOHNSTON. W- J, « L'impact du CRM sur les consommateurs », adresse URL : http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2009/Materiali/Paper/Fr/Boujena_Merunka_Johnston.pdf, 2009, p.23. Consulté le 04/11/ 2016.

³³³ NIFLE. Roger, op.cit.

³³⁴ <http://intrack.com/intrnet/intmyth.shtml>

³³⁵ PATEYRON.E-A, SALMON.R, op.cit, p.99.

Le succès d'un intranet ne repose pas seulement sur la compétence de l'équipe responsable de sa mise en place, il existe d'autres éléments déterminants son succès :

2. Les différentes phases de conception d'un Intranet

Afin d'expliquer les différentes phases³³⁶ de conception d'un intranet, nous avons repris l'enchaînement de PELET. J-E, MENET. S, « L'intranet dans une entreprise? Pourquoi, comment, ... », Communication des organisations. Ces phases sont résumées dans ce qui suit :

2.1. L'initiative de mise en place

Chaque projet peut être initié soit par les dirigeants qui ont pu prendre connaissance des avantages que leur procure l'exploitation de l'outil, ou parfois par un ou des informaticiens spécialisés dans le domaine, ou quelque soit la partie qui peut prendre l'initiative de l'introduire au sein de leur entreprise. La décision de l'installation d'un intranet est une décision difficile qui, suscite généralement des craintes de la part des décideurs. Ces craintes peuvent concerner la sécurité des informations que détient l'entreprise, ou proviennent des soucis que peuvent représenter les frais que la mise en place implique. Ainsi, après avoir convaincu les décideurs de la nécessité du projet intranet. Convaincus de la nécessité du projet, les dirigeants joueront un rôle important pour gérer cette transformation et faire aboutir ce projet. « La transformation digitale s'impose dans le quotidien professionnel. Nouveaux outils, nouveaux usages, nouvelles façon de travailler et aussi de manager. La transformation ne peut s'opérer sans managers engagés, convaincus, promoteurs de nouvelles façons de travailler et eux-mêmes utilisateurs des outils numériques»³³⁷. Les décideurs doivent apporter l'appui nécessaire à l'aboutissement de ce projet. Leur rôle sera également d'introduire et d'encourager la culture de partage de l'information. Une culture qui représente une nouvelle réalité pour eux. Celle que le fonctionnement de l'intranet exige. La direction doit réfléchir aux nouvelles relations internes qu'exige cet outil. Grâce au réseau, chaque collaborateur aura la possibilité de communiquer son travail, ses pensées, ses expériences et ses solutions à travers l'outil.

2.2. Audit

Le projet démarre avec un état des lieux³³⁸ de : la communication interne et externe, du climat social, de l'organisation des informations, des outils bureautiques et des réseaux. L'audit permet également de déterminer les habitudes de travail du personnel de l'entreprise. Et d'énumérer le matériel informatique de l'entreprise ?

2.3. L'analyse des besoins

Cette étape permet de déterminer les objectifs de l'intranet. Cette étape permet de connaître les besoins réels des utilisateurs. Elle permet d'identifier les applications de l'intranet qui seraient susceptibles d'intéresser les utilisateurs potentiels. Elle permet également d'élaborer un rapport qui permet de décrire l'intranet de

³³⁶ On va vérifier l'existence de ces différentes phase dans la mise en place de l'intranet à la GNL2/Z.

³³⁷ REYRE.I, LIPPA.M, « e-management : comment la révolution numérique transforme le management ? », préface de DE ROSNEY. J, ed DUNOD, 2015.

³³⁸ PELET. J-E, MENET. S, op.cit, p.6.

manière fonctionnelle. Pour répondre aux besoins exprimés des utilisateurs, ainsi qu'aux objectifs de l'entreprise.

Afin de connaître les besoins des utilisateurs, les concepteurs doivent se poser des questions qui visent une implantation réussie de l'outil. Nous ne retiendrons que les plus importantes:

- l'intranet permet de répondre à quels besoins exprimés ou potentiels?
- cet outil permet-il de mieux de communiquer plus facilement entre les services et les individus ?
- permet t-il de raccourcir les processus de prise de décision et d'améliorer les délais ?
- cet outil permet t-il de réduire la quantité du papier accumulés ;
- l'outil permet de répondre aux questions des clients, ...

Le projet doit être considéré comme un projet d'entreprise. Il est nécessaire pour cela d'impliquer tout les utilisateurs potentiels de tous les niveaux. L'idée est de les faire travailler ensemble afin de leur expliquer ce que peut leur apporter un projet intranet. Il est important de réaliser un diagnostic organisationnel service par service. Ce diagnostic permet de les aider à diagnostiquer l'existant de l'entreprise afin de déterminer ce que l'intranet peut améliorer et ajouter.

Tous les services doivent prendre part à cette réflexion. Il est également nécessaires d'intégrer ceux qui ne travaillent pas sur le site de l'entreprise, comme : les techniciens, les commerciaux, ... l'objectif étant d'éviter de créer deux groupes dans une même société : un groupe qui a compris l'intranet et qui l'utilise et un autre qui ne voit pas l'intérêt de l'outil ou qui n'a pas été formé pour l'utiliser.

L'utilisation des TIC par les salariés n'est pas uniforme et présente des disparités. Chaque utilisateur emploie ses propres connaissances pour faire fonctionner l'outil. Des mesures comme la formation, le recyclage ou la diffusion de manuels d'utilisation sont envisagés pour réduire ces disparités afin d'assurer une utilisation optimale des TIC. Cette phase permet donc de savoir s'il est nécessaire ou non d'envisager des actions de formations. « Durant lesquelles les utilisateurs doivent se faire clairement expliquer, les objectifs, les enjeux et les avantages derrière l'exploitation d'un projet intranet. La formation doit se faire en langage clair et s'axer sur les bénéfiques utilisateurs plutôt que sur les fondements informatiques et techniques de l'intranet »³³⁹. Elle permet également de standardiser la connaissance des TIC par les salariés et favoriser leur appropriation. C'est ce qu'indique des auteurs, tels que: UDELL, 1996 ; PRICE et FEICK, 1984. La question concernant la programmation des stages de formation doit être bien réfléchi et s'adapter de manière optimale aux besoins des utilisateurs. Certains pensent que, l'organisation de sessions de formation représente pour l'entreprise du temps perdu pris sur le temps de travail des salariés. Ce qui représente un coût non négligeable. « La formation constitue bien sûr un premier levier choisi par près d'une entreprise sur deux, mais elle doit être aussi accompagnée d'un plan de communication important pour assurer l'implication des équipes»³⁴⁰.

³³⁹ IDEM, p.9.

³⁴⁰ Enquête d'aastra duperrin.com/2013/07/16/conduite-du-changement-viralite/

Les utilisateurs se trouvant au cœur du processus de l'implantation de l'outil, ils doivent être impliqués dès les premières étapes de conception du projet pour qu'ils puissent utiliser les outils de l'intranet. « De la manière la plus efficace et naturelle pour eux »³⁴¹. Le projet doit donc être initié à partir des postes de travail, des populations et des usages³⁴².

« Toujours dans cette logique d'implication des collaborateurs B.DUPERRIN propose une méthode de conduite du changement très utilisée en entreprise, basée sur la viralité³⁴³. Des « ambassadeurs sont identifiés, impliqués, formés et valorisés pour porter le projet 2.0 auprès de leurs collègues. Cette méthode, à moindre coût, permet de bénéficier de leviers tels que la proximité, la crédibilité et la pertinence (l'ambassadeur peut apporter une solution ad hoc à ses collègues). Ces différentes démarches illustrent que la réussite d'un déploiement intranet 2.0 dépend principalement de l'appropriation du projet par les collaborateurs »³⁴⁴.

2.4. Maquettage itératif

L'étape du maquettage itératif consiste à faire le tour des différentes solutions qui existent sur le marché. Il faut répondre à la question : Est-ce ces solutions répondent aux attentes que les utilisateurs ont exprimé ? Est-ce qu'il faut envisager des développements spécifiques ? Cette étape consiste à développer progressivement, en étroite concertation avec les représentants des utilisateurs, les fonctionnalités de l'intranet. Durant cette étape, une maquette de l'intranet est construite afin de tester les fonctionnalités (messagerie, workflow, ...) envisagées. Le test est réalisé sous la forme d'un jeu d'essai élaboré par les utilisateurs. Il permet la validation des outils qui seront mis à la disposition des utilisateurs ou producteurs d'informations.

2.5. Conception des services intranet

L'étape permet de décider du contenu et de la forme des publications. Des choix éditoriaux et techniques sont effectués. On note principalement :

- qui va être choisi comme émetteur de quelle information ? Quels récepteurs choisir ?
- quelles sont les informations statiques ? Dynamiques ?
- quelles en sont les retombées organisationnelles ?
- comment structurer l'information pour ne pas se perdre ?
- quel est le niveau de confidentialité des informations ?
- qui va s'occuper du projet dans chaque service de l'entreprise ?
- qui va s'occuper de l'organisation et de la bonne marche de l'intranet ?

³⁴¹ Article de DUPERRIN.B, publié dans le bloc-notes de Bertrand DUPERRIN, « La conduite du changement par la viralité est plus que de la communication », <http://www.enquetedaaduperrin.com/2013/07/16/conduite-du-changement-viralite/> Juillet 2013.

³⁴² Présentation de SIXIOU.D.

³⁴³ Article de DUPERRIN.B, OP.CIT.

³⁴⁴ DUPERRIN .B, op.cit, p.35.

Cette étape fait appel à des compétences en informatique (systèmes d'exploitation, programmation objet, ...), réseaux informatiques (protocoles IP, routeurs³⁴⁵, firewalls, ...). La mise en place des applications intranet (autorisations d'accès, graphisme évolué) se fait en concertation avec le comité d'usagers. A ce niveau, la charte graphique et les conditions d'utilisation du réseau sont nécessaires pour réglementer l'utilisation de l'intranet. Ils permettent d'introduire le terrain afin d'assurer l'adoption des services intranet par les utilisateurs finaux.

2.6. Site pilote

L'objectif de cette étape est de tester les services intranet sur le terrain sur un site opérationnel et réel de l'entreprise. Au cours de cette étape, la validation des services intranet repose sur des considérations fonctionnelles, comme : l'adéquation aux besoins des utilisateurs. Ou sur des considérations techniques : comme les différents dysfonctionnements de l'outil, les temps de réponse, ... cette validation des applications intranet sur le site pilote³⁴⁶ doit permettre de décider de la généralisation du déploiement global sur tous les postes clients.

2.7. Déploiement

Un plan de déploiement est réalisé durant cette étape. L'objectif est :

- L'installation et la configuration sur les postes client TCP/IP et le navigateur ;
- La mise à disposition d'un guide utilisateur (si possible en ligne) ;
- La préparation et la planification des actions de formation utilisateurs et administrateurs.

A ce niveau, il est préférable de définir la priorité des cibles de déploiement selon la réceptivité et la motivation des utilisateurs concernés.

2.8. Maintien en conditions opérationnelles

Le déploiement étant réalisé, cette étape assure le suivi des aspects suivants :

- Assistance aux utilisateurs
- Maintenance corrective
- Retour d'expérience et maintenance évolutive.

2.8.1. Assistance aux utilisateurs

L'assistance existe pour apporter des réponses aux questions des utilisateurs et de trouver des solutions aux problèmes qu'ils rencontrent. L'assistance peut être en ligne (par des forums appelés également FAQ : Foire aux questions), ou téléphonique. L'assistance permet de s'appropriier l'outil lors de sa mise en place.

2.8.2. Maintenance corrective

Se sont toutes les procédures de suivi des anomalies et de demandes d'évolution de l'outil. On y élabore des fiches d'anomalies que les utilisateurs remplissent. Acheminées pour traitement vers l'équipe en charge de la maintenance corrective.

³⁴⁵ Routeur : voir glossaire.

³⁴⁶ On va vérifier l'existence d'un site pilote dans l'entreprise étudiée.

2.8.3. Retour d'expérience et maintenance évolutive

L'exploitation de l'intranet fait ressortir d'autres besoins. Ainsi, pour répondre au mieux aux attentes des utilisateurs, un retour d'expérience doit être envisagé périodiquement afin de présenter et d'informer sur les évolutions de l'intranet.

Le retour d'expérience fait participer le comité de pilotage, le comité d'utilisateurs, le maître d'ouvrage, l'équipe en charge de la maintenance corrective. Des actions de maintenance évolutive peuvent apparaître suite aux actions de retours d'expérience qui sont réalisées.

Section 3 : Les fonctionnalités de l'intranet

Nous étudierons dans la partie qui suit les différentes applications de l'intranet. Le rôle de cet outil est d'assurer une dynamique de partage et de collaboration entre les acteurs. Qui sera facilitée par la panoplie des fonctionnalités dont il dispose. Ses nombreuses fonctionnalités sont considérées par les salariés comme leurs outils du quotidien, pour ces acteurs, l'interactivité et la synchronie de ces outils permettent de nouvelles façons de travailler.

Pour réaliser notre travail, on est parti de l'idée suivante : les fonctionnalités de l'intranet, si elles sont bien exploitées, facilitent la gestion des connaissances. On essaiera de vérifier cette idée à travers l'enquête du terrain prévue dans le cinquième chapitre. L'objectif de la section présente, concerne la présentation de quelques une des fonctionnalités qu'un intranet peut réaliser. Le but étant de démontrer que ces différentes solutions peuvent être exploitées en vue de favoriser une démarche de KM. Ces fonctionnalités peuvent être résumées de la façon suivante :

- Les fonctionnalités liées à la messagerie électronique tels que : la messagerie électronique, l'agenda partagé, l'annuaire du personnel, ...
- Les fonctionnalités liées au travail de groupe comme : les forums de discussion, la visioconférence, le workflow, le groupware, ...

1. Les fonctionnalités liées à la messagerie

Ce sont les premières fonctionnalités qui ont été développées. D'ailleurs, on les désigne par « les fonctionnalités traditionnelles ». Les fonctionnalités liées à la messagerie sont : le courrier électronique, l'annuaire de l'entreprise, l'agenda partagé. Cette partie de l'étude permet de présenter de façon détaillée chacune de ces fonctionnalités.

1.1. Le courrier électronique

Appelé « courriel » en Français, et E-mail en anglais. E-mail est l'abréviation d'**E**lectronic **mail** qui veut dire : Messagerie électronique. C'est un système d'adressage et de stockage qui permet aux utilisateurs de communiquer et d'échanger (envoyer et recevoir) en temps réel³⁴⁷ des messages écrits.

« Ces messages sont échangés entre un expéditeur et un ou plusieurs destinataires, par l'intermédiaire d'un réseau électronique. Chaque utilisateur du réseau possède sa propre adresse électronique. L'utilisateur connecté par l'intranet dépose un message dans la boîte aux lettres d'un autre utilisateur identifié par son adresse. Les messages sont stockés par ordre chronologique d'arrivée, dans la « boîte aux lettres » du destinataire, en l'attente de leur consultation »³⁴⁸. Ainsi, le destinataire n'a pas besoin d'être présent pour réceptionner les messages qui lui sont destinés. Ce qui est contraire au dialogue en direct où tous les participants doivent être connectés (donc présents) au même moment³⁴⁹. On dit dans ce cas que la messagerie est asynchrone.

En se connectant à son adresse électronique, le destinataire pourra prendre connaissance de tous les messages qu'il a reçus. Dès qu'il ouvrira sa boîte aux lettres, il y trouvera une liste de messages avec indication de l'émetteur, du titre de la correspondance, de la date, avec un signe indiquant si les messages sont déjà lus ou non. Il lui est possible de consulter un message en cliquant sur n'importe quel élément de cette liste.

1.1.1. Les applications du courrier électronique

Cette application est idéale pour transmettre et échanger des « connaissances » entre les membres d'un groupe projet ou même le personnel de l'entreprise. En effet, toutes sortes de documents peuvent être envoyés par l'intermédiaire du courrier électronique : du courrier professionnel à la correspondance privée, des notes de service, des graphiques, des dessins, des photos, du courrier publicitaire. L'outil permet par exemple : d'annoncer un événement, une proposition commerciale, les dernières décisions, les disponibilités de stocks, les prévisions d'approvisionnement, ...

L'utilisation du courrier électronique facilite l'archivage³⁵⁰ et la conservation de traces écrites et de toutes les actions de l'entreprise. Elle permet également d'offrir la possibilité de destinataires multiples : en effet, la messagerie permet d'envoyer un seul message à un nombre indéfini de personnes en un seul envoi. Cette application permet aussi de rattacher des fichiers de tous types (world, Excel, image, vidéo, sons, ...) afin d'augmenter la quantité d'informations émises. La seule contrainte qui se présente dans ce cas est que le récepteur doit posséder l'application lui permettant d'ouvrir ce fichier. On peut également par le biais de la messagerie électronique rechercher dans les messages, des informations en fonction de critères de date, d'auteur³⁵¹, de mots clé, ... et enfin, on peut dire que la messagerie sert également à participer à des groupes

³⁴⁷ www.multi-solution/serviceinternet-intranet/technologie.htm

³⁴⁸ BERDUGO. A, JEAN. G, MAHL. R, op.cit, page 135.

³⁴⁹ IDEM, p.135.

³⁵⁰ PATEYRON. E.A, SALMON.R, op.cit, p.45.

³⁵¹ IDEM, p.75.

de discussion et à des forums professionnels ou non, ... ce qui peut être favorable pour une démarche de management des connaissances.

1.1.2. Les avantages du courrier électronique

Le courrier électronique permet d'informer plus **rapidement**. En effet, lors de l'émission d'un message, le fonctionnement de l'ordinateur du destinataire n'est pas une condition nécessaire à la réception du message. Le message envoyé est presque immédiatement³⁵² réceptionné par la boîte aux lettres du destinataire.

Cet outil est considéré comme **fiable**. Il est plus sûr par rapport au courrier postal parce qu'il n'est soumis ni aux risques de la grève, ni aux risques de blocages des frontières. Les messages électroniques ne se perdent pas. L'outil permet de cibler une population très précise et de joindre son interlocuteur, sans contrainte de temps ni d'espace, et de lui laisser un message dont il pourra prendre connaissance³⁵³ à l'heure et au moment de son choix.

L'e. mail est **permanent**, car, le message électronique peut être imprimé, renvoyé, et consulté autant de fois selon le besoin. Il est **Anonyme**, puisque l'émetteur n'est pas obligé de se faire connaître en indiquant son identité. Il est **neutre**. Car, le courrier électronique permet à tout salarié possédant une adresse électronique de communiquer via cet outil. Il a un coût **réduit**. Parce qu'il est économique et moins cher³⁵⁴. Il est moins direct que les outils de communication classique (comme le téléphone), il est également plus pratique que le fax. Et enfin, on peut dire que, le courrier électronique est **interactif**. Puisque le courrier électronique permet de récupérer n'importe quel document informatique tels que : les textes, les tableaux, les graphiques, ... le message peut être modifié si nécessaire et renvoyé à un autre correspondant.

1.2. L'agenda partagé

L'agenda partagé est un outil nécessaire au fonctionnement d'une démarche de management des connaissances et à la réussite du travail en groupe. C'est un espace réservé qui permet d'indiquer les rendez-vous, des différents utilisateurs de l'intranet, afin de gérer et d'organiser leurs emplois du temps. Il offre la possibilité d'organiser des réunions (physiques ou virtuelles comme les vidéoconférences, du dialogue en direct) entre les différents utilisateurs du réseau. Il permet de ne pas s'adresser personnellement à la personne concernée. Il comporte de ce fait, la possibilité de se connecter directement à l'agenda des utilisateurs afin de consulter leurs emplois du temps et obtenir une date de disponibilité commune à tous. L'utilisation de l'agenda électronique permet également la réservation de ressources nécessaires au travail en groupe et au partage de connaissances, comme : les salles de réunions ou de séminaires, les véhicules et vidéoprojecteurs. La mise à jour de l'agenda électronique peut se faire selon deux manières différentes :

- Soit chaque acteur prend la responsabilité de mettre à jour son emplois du temps personnel ;
- Sinon, certaines personnes comme les secrétaires peuvent être autorisées à la mise à jour des informations concernant les autres membres.

³⁵² DETRIE. P, MESLIN.C, op.cit, p.136.

³⁵³ GERMAIN.M, « l'intranet », édition ECONOMICA, Paris, 1998, p.38.

³⁵⁴ MAIMAN.M, « télécoms et réseaux : communications d'entreprise », éditions Masson, Paris, 1997, p.144.

L'utilisation de l'agenda électronique peut poser plusieurs problèmes, on peut citer par exemple le fait que les utilisateurs ne peuvent noter sur cet agenda que leurs rendez-vous officiels. Tandis qu'ils peuvent avoir des moments d'absences qu'ils sont incapables de justifier face à leur hiérarchie. Ce problème risque de causer des réactions de rejet³⁵⁵ face à cet outil.

1.3. L'annuaire électronique de l'entreprise

On peut aussi le nommer : données de référence, annuaire informatisé, annuaire informatique ou bien répertoire électronique. « Un annuaire dans son sens le plus commun est un recueil de données publié chaque année dont le but est de pouvoir retrouver facilement des ressources des personnes ou des organisations à l'aide d'un nombre limité de critères »³⁵⁶.

Considéré comme étant un outil de management des connaissances, l'annuaire électronique est conçu sous forme d'une base de données, enrichie, modifiée et interrogée à partir d'un micro-ordinateur. Il permet aux utilisateurs de trouver les références concernant une personne recherchée. « Il rassemble les noms, prénoms de tous les employés de la société, leur état civil, leur diverses adresses (postales numéro de téléphone, e-mail), situation de bureau : ville, immeuble, étage, numéro, les codes de services, ... il peut aussi contenir la photographie des employés, afin d'identifier les agents de l'entreprise »³⁵⁷.

En ce qui concerne notre sujet. On peut dire que dans le domaine du management des connaissances, l'annuaire permet de trouver une personne et ses coordonnées, ainsi que les postes qu'elle a occupé (et inversement). Il permet également de localiser les personnes compétentes dans un domaine précis et ce, grâce à leur CV, et leurs expériences professionnelles. Ceci est nécessaire pour connaître le rôle et la responsabilité de chaque groupe et de chaque personne pour savoir qui fait quoi, en situation de travail à des fins de réalisation des tâches précises et en situation de résolution de problèmes. Les informations qu'il contient peuvent être ainsi exploitées par toute l'entreprise.

Il permet également de trouver :

- Des informations aidant à établir des statistiques ;
- Le planning des présences et congés ;
- gérer les contrôles d'accès afin de délivrer les autorisations.

Il existe d'autres types d'annuaires comme : les annuaires des différents services, les annuaires des mobiliers ou les annuaires des matériaux avec leur identifiant et leur description. On peut trouver également les annuaires des réseaux locaux de PC, des serveurs et des équipements du réseau.

On peut conclure dans ce cas, qu'un annuaire électronique a le même but qu'un annuaire papier, mais il offre plus de possibilités qu'un annuaire papier ne peut permettre. Il est **dynamique**, car, il offre les possibilités d'interrogation et de mise à jour plus rapide et donc plus facile. L'annuaire est maintenu à jour par des mécanismes automatiques (numéros de téléphone, fax, fichiers de la DRH, etc.). Ils peuvent constituer ainsi

³⁵⁵ <http://www.usabilityfirst.com/groupware/cscw.txl.lundi> 28 octobre 2002.

³⁵⁶ MAIMAN. M, op.cit, 1997, p.144.

³⁵⁷ BERDUGO.A, JEAN.G, MAHL. R, op.cit, p.391.

une information pertinente et globale de l'entreprise. Si on compare l'annuaire téléphonique électronique et l'annuaire téléphonique sur papier, on peut dire que l'annuaire sur papier est moins facile à tenir à jour qu'un annuaire³⁵⁸ électronique.

On peut dire également que, les annuaires électroniques sont **sûrs**, car il existe une authentification³⁵⁹ des utilisateurs. Ils sont **souples**. Car, contrairement aux annuaires papiers, imprimés une fois pour toute avec un critère de recherche figé (le critère utilisé est l'ordre alphabétique des noms des personnes). Avec les annuaires électroniques, on a la possibilité de rechercher l'information suivant de nombreux critères. La **qualité** et la **fiabilité** d'un annuaire électronique est liée à sa mise à jour. En effet, afin d'éviter un décalage entre l'annuaire et la réalité, il est essentiel d'enregistrer les modifications telles que l'embauche d'une nouvelle personne, la mutation d'un ancien, le changement de la configuration d'un PC, ... suivant un délai raisonnable dans l'annuaire.

« Certaines entreprises mettent en place des applications sur l'intranet. Ces applications font que dès qu'on mentionne dans l'annuaire les coordonnées et le rattachement hiérarchique relatif à un salarié. Cette procédure déclenchera immédiatement l'attribution des publications qui lui sont nécessaires (notes et circulaires internes par exemple). Cette procédure permet également de définir le numéro d'imprimante auquel sera connecté son ordinateur, active les codes électroniques nécessaires à son travail (son badge d'accès et sa carte de restaurant d'entreprise) »³⁶⁰.

2. Les fonctionnalités liées au travail en groupe

« Les outils de groupware permettent des actions de travail collaboratif pour un groupe d'individus donné appartenant dans la plupart des cas à une même organisation »³⁶¹. « Ces outils se différencient en fonction de leur « caractère synchrone ou asynchrone. Ils assurent plusieurs fonctions au sein d'un réseau interne : de la collaboration, de la communication interne, de la coordination et des interactions »³⁶². Certaines fonctionnalités de l'intranet permettent le travail en groupe, on peut citer parmi lesquelles : les vidéoconférences, les forums, le workflow, ...

2.1. Le forum de discussions

Appelé « newsgroup » en anglais, et groupe de nouvelles ou de discussions en français. Cette fonctionnalité est apparue en 1980, du concept de « news », créé par deux étudiants qui voulaient transmettre leurs articles, de façon informatique.

Outil essentiel au knowledge management, « Les forums sont les messageries qui permettent à un groupe de personnes partageant le même centre d'intérêt, de se rencontrer sur le réseau, de dialoguer, d'échanger sur un

³⁵⁸ <http://perso.wanadoo.fr/philippe.decaeyux/dico/i.html>

³⁵⁹ Voir chapitre 2, p.86.

³⁶⁰ BERDUGO.A, JEAN. G, MAHL.R, op.cit, p.390.

³⁶¹ CIBORRA, 1996. PRAX, 1997. Cité par : CREPLET, P, « les portails d'entreprise : une réponse aux dimensions de l'entreprise : un processeur de connaissance », op.cit, p.13.

³⁶² IDEM, CREPLET, P, p.13.

thème spécifique commun, ses expériences, ses idées et informations. Ils tendent à améliorer la qualité de réflexion d'un groupe sur un sujet donné, afin de structurer leurs échanges d'informations »³⁶³.

Les utilisateurs ont la possibilité d'accéder à une boîte aux lettres consacrée au thème du forum. Les techniques du fonctionnement des groupes de discussions sont proches des techniques de fonctionnement du courrier électronique. Les utilisateurs ont la possibilité de communiquer par l'intermédiaire de messages (questions/ réponses). Ces messages écrits seront envoyés par messagerie. Ils seront ensuite stockés sur des serveurs de News. Chaque message envoyé est automatiquement communiqué aux autres serveurs de News, afin de rendre accessible à l'ensemble des intranutes.

Ces derniers ont l'obligation de respecter les règles de la Netiquette³⁶⁴. Les forums peuvent réunir des professionnels ou des amateurs. Leur sujets sont variés, ils concernent des contextes de travail ou de loisir. En matière de gestion des connaissances, les forums permettent par exemple à un groupe d'experts de l'entreprise de débattre en commun sur un thème aidant les acteurs à élaborer leurs tâches. Les forums représentent l'occasion d'un échange ouvert, hors hiérarchie, sur un sujet d'actualité de l'entreprise. Une direction peut ainsi au travers les discussions, recueillir les opinions concernant par exemple une nouvelle politique de la gestion des carrières, ce qui est susceptible de lui introduire le terrain. La collecte des différents avis et opinions des collaborateurs utilisateurs de l'intranet permet d'adapter cette politique des carrières à l'entreprise.

Un forum peut être « public », concernant un domaine précis, et accessible à l'ensemble des intranutes, ou « privé » réservé uniquement à quelques acteurs d'un groupe de travail. Il peut être un complément à la documentation professionnelle, ce qui permet de poursuivre la formation des salariés. Les utilisateurs peuvent également se servir des forums pour poser des questions lorsque la documentation de leur entreprise est incomplète, ou considérée comme incompréhensible ou peu claire. Ce sont les experts qui apportent des réponses aux questions posées. Les réponses peuvent être écrites ou visionnées grâce à une caméra.

Le forum est piloté par un animateur, dont le rôle est d'écarter les messages inutiles, hors sujet ou obsolètes par rapport au thème du forum³⁶⁵. Il veille à ce que les questions reçoivent assez rapidement une réponse de la part des experts. Il se charge de mettre en valeur le contenu des messages importants. Un forum mal animé risque de devenir un réservoir rempli de messages inutiles et risque d'être rejeté par les utilisateurs. On distingue deux types de forums :

- les groupes de discussions modérés: Où les messages sont contrôlés par l'animateur, qui vérifie leurs contenus et s'assure qu'ils respectent la Netiquette pour pouvoir les mettre en ligne;
- les forums ouverts : dans ce type de forums les messages ne sont soumis à aucun contrôle et sont diffusés immédiatement.

2.2. Vidéoconférence

³⁶³ IDEM

³⁶⁴ Voir glossaire

³⁶⁵ www.nuxeo.org/tutorials/linux-expo-paris-2002-1/le2002.pdf

Les vidéoconférences sont difficilement exploitables sur internet. C'est l'une des solutions les plus utilisées dans le domaine de la gestion des connaissances. On l'appelle aussi, Téléconférence ou Visioconférence. Cette application consiste à réunir virtuellement des interlocuteurs distants, et ceci par le biais d'un réseau de communication informatique. « Cette technique consiste à connecter une caméra à un ordinateur pour que les participants à la réunion puissent se voir réciproquement au travers l'écran. Ainsi les participants auront la possibilité de s'échanger des données ou des documents graphiques tout en discutant oralement »³⁶⁶.

2.3. Workflow

Le workflow est la principale application utilisée en management des connaissances. La traduction littérale de ce terme en langue française est « flux de travail ». Le workflow est « un logiciel qui fait partie des techniques autorisant des groupes de personnes à travailler, à des instants et lieux différents, sur les mêmes projets »³⁶⁷. « Ce logiciel définit et valide la circulation automatisée des flux de documents qui circulent dans l'entreprise, impliquant plusieurs acteurs, plusieurs documents ou plusieurs tâches »³⁶⁸. « Ayant un schéma préétabli, et suivant le type d'interaction entre les acteurs. Le document passe d'un participant à un autre, afin que chacun puisse y apporter sa touche de travail »³⁶⁹.

Il est utilisé afin de gérer les processus de circulation des données selon des règles et des procédures bien définies, permettant ainsi de mettre en place des modèles de travail en prescrivant les tâches à effectuer afin de coordonner les activités de chaque poste. Le workflow s'applique au : traitement des demandes de congé ou de mutation, lettre de réclamation des clients, préparation du budget annuel, instruction des demandes de crédits, l'exécution d'un procédé de fabrication, le suivi d'une commande depuis sa réception jusqu'à sa validation ou sa livraison au client.

Ceci indique que cette technologie³⁷⁰ sert à :

- Normaliser la présentation des données;
- partager, échanger l'information, répondre en temps réel aux demandes clients ;
- Organiser, faire fonctionner et contrôler³⁷¹ le circuit interne d'un document ;
- Optimiser les procédures de travail et capitaliser le savoir-faire. Ce point précis nous intéresse dans la réalisation de notre travail.

Le workflow utilise différents outils tels que : la messagerie, l'automatisation³⁷² des processus ou la gestion³⁷³ des données. On précise que, dans le cadre d'un projet, le groupware utilise la technologie du workflow.

2.4. Rédaction coopérative

³⁶⁶ www.veblog.com/fr/2001/047-content-management.html

³⁶⁷ IDEM

³⁶⁸ IDEM

³⁶⁹ BERDUGO. A, JEAN. G, MAHL. R, op.cit, p.136.

³⁷⁰ <http://solutions.journaldunet.com/dossier/moteur/sommaire.shtml>

³⁷¹ Plus besoin de passer du temps à vérifier que les documents sont bien arrivés à temps : c'est le workflow qui alerte qui de droit au cas où le document prendrait du retard. Il est possible de paramétrer le workflow pour qu'il puisse prendre des mesures visant à faire respecter l'ordre des tâches, exemple : en empêchant un collaborateur d'intervenir sur un document jusqu'à ce qu'il ait rendu sa contribution.

³⁷² LAFFITE. M, « l'intranet, nouvelle informatique bancaire », revue banque, n° 584, septembre 1997, p.75.

³⁷³ www.admiroutes.asso.fr/webmestre/intranet.htm le 04/11/2000.

La traduction de ce terme en anglais est « Cooperative writing ». C'est un logiciel qui permet à plusieurs salariés travaillant sur différents postes de travail, de coopérer afin d'écrire un même texte, qui sera conservé dans la mémoire d'un serveur. Avec les outils de rédaction coopérative, l'ordinateur facilite la gestion des versions et des révisions.

Des problèmes de collisions entre corrections portant sur un même paragraphe peuvent apparaître. Ces problèmes peuvent surgir lorsque plusieurs personnes éprouvent de la concurrence lors de la production d'un même document. On peut également citer les révisions mal coordonnées, qui peuvent engendrer des problèmes d'incohérences. Ou encore les ruptures de ton et de forme qui sont le résultat de la diversité des rédacteurs.

2.5. Tableau blanc

On le nomme aussi « écran partagé ». L'application permet à plusieurs personnes distantes de visualiser sur leurs postes de travail une zone de travail commune. Cette zone de travail offre aux utilisateurs la possibilité d'agir simultanément, en créant à plusieurs un seul et même dessin.

L'application peut être utilisée dans les cas suivants : pour le travail de créateurs réfléchissant sur une réalisation graphique. Il est également possible de travailler en commun sur des logiciels, des plans, des schémas ou des documents purement textuels. Les formateurs peuvent se servir de l'écran comme une sorte de cahier de brouillon interactif. Dans ce genre d'applications, le formateur utilise sa souris pour orienter l'apprenant.

3. Les applications de l'intranet 2.0

Cette partie du travail traite des évolutions de l'utilisation des fonctionnalités de l'intranet. Au départ, les entreprises limitaient l'utilisation à la simple consultation des bases de données et de la messagerie. Ensuite, l'utilisation de l'intranet a été bouleversée, grâce à l'avènement du web 2.0 à partir des années 2006, avec ses applications collaboratives, les utilisateurs du réseau ont eu la possibilité de bénéficier d'autres utilisations plus collaboratives. « Les avancées de l'intranet sont observés dans le déploiement de plus en plus fréquent des outils collaboratifs »³⁷⁴. L'utilisation du réseau s'est donc inspirée du web 2.0. Et maintenant, on entend de plus en plus parler de l'intranet 2.0.

On considère qu'en découvrant les potentialités de cet outil, les utilisateurs acceptent de se l'approprier et de l'utiliser comme un véritable outil de travail³⁷⁵. Il est nécessaire de souligner dans ce cas, que chaque entreprise décide des applications à mettre en place sur son intranet. Elle devra ensuite les développer selon ses besoins en informations. « On distingue fréquemment les intranets, dans la littérature, selon la fonction qu'ils remplissent dans l'organisation : communication, fourniture d'informations, soutien à la production, gestion de la connaissance »³⁷⁶.

3.1. Le web 2.0 et l'intranet 2.0

³⁷⁴ Observatoire de l'intranet et la stratégie numérique, Résultat de l'enquête 2012, www.observatoire-intranet.com, 2012, p.3.

³⁷⁵ Reste à vérifier dans l'enquête utilisateurs.

³⁷⁶ BENGHOZI. P.-J, COHENDET.P, « l'organisation de la production et la décision face aux TIC », INE, Brousseau, 1999.

Il n'y a pas de définition unique du terme web 2.0. Ce concept « a commencé en 2004. Lors d'une conférence de brainstorming entre Tim O'REILLY et DALE DOUGHERTY sur les mutations du web post dot-com. A ce moment, le terme « web 2.0 » a permis de décrire le phénomène de mutations d'internet vers une « plateforme sociale »³⁷⁷. Le web 2.0 permet la création de réseaux sociaux qui visent la production de contenus en développant l'intelligence collective. Il permet aux utilisateurs d'interagir entre eux et avec le contenu des sites web grâce aux outils dits « sociaux » comme les blogs, les wikis, ... Les utilisateurs diffusent, échangent des connaissances et des travaux.

Le terme intranet 2.0 fut inventé par McAfee . A, qui le définit de la manière suivante: « l'entreprise 2.0 correspond à une utilisation de plateformes³⁷⁸ sociales émergentes au sein de sociétés ou entre des sociétés, leurs patrimoines et leurs clients ».³⁷⁹ INDUS KHAITAN propose une autre définition du concept : « « entreprise 2.0 = writable intranet ». Il permet aux cadres d'accéder à la bonne information au bon moment à travers un réseau d'applications interconnectées, services et dispositifs. Entreprise 2.0 permet d'accéder à l'intelligence collective de nombreuses personnes, transférant un énorme avantage compétitif en traduisant par une augmentation de l'innovation, de la productivité et de l'agilité »³⁸⁰.

On propose ici deux autres définitions qui nous ont paru intéressantes : « Intranet 2.0 est un réseau informatique interne à l'entreprise, ou toute autre entité organisationnelle) utilisant les pratiques du web 2.0 pour permettre la gestion et la centralisation des informations générées par les employés eux-mêmes. On l'appelle aussi intranet social dans la mesure où il favorise la socialisation des piliers de l'intranet traditionnel et le développement d'une intelligence collective »³⁸¹. « Un intranet 2.0 serait donc le résultat de l'exploitation des outils collaboratifs que permet le web 2.0 au sein des intranets d'entreprises. Les grandes multinationales se dotent aujourd'hui de nouveaux outils de communication en réseau, importés d'internet. On voit ainsi apparaître des facebook internes, l'utilisation de Twitter, de wikis professionnels, de forums participatifs, ou de sites de microblogging. Se développent sur les internets et sont utilisés »³⁸².

Avant, l'intranet était un simple moyen de diffusion et d'échange d'informations. Aujourd'hui, il est devenu un moyen de collaboration et de ce qu'on appelle cocréation. « On identifie une approche réfléchie et structurée où l'entreprise a su utiliser le potentiel des outils tout en s'adaptant aux nouveaux usages »³⁸³. La mise en œuvre de pratiques dites d'entreprise 2.0 s'accompagne de nombreux bouleversements dans méthodes et les habitudes de travail. L'entreprise 2.0 c'est le partage et la collaboration. TOM O'REILLY décrit le web comme une sorte de « cerveau collectif » où les internautes eux-mêmes sont créateurs de valeur ajoutée. Il est utile dans ce cas, de mentionner que le fait d'employer le qualificatif 1.0 ou 2.0 indique des

³⁷⁷ LÉTOURNEU. P, LESÉRANCE.L, SHABAH. Y, GAUDREAU-PERRON. J, « les usages du web 2.0 dans les organisations », Livre blanc, CEFRIO, octobre 2011.

³⁷⁸ Voir glossaire.

³⁷⁹ MCAFEE.A, « entreprise 2.0 : The Dawn of Emergent Collaboration? » MIT Sloan Management Review, Vol 47, n°3, <http://fr.wikipedia.org/wiki/entreprise2.0>, 2006, p.21 -28.

³⁸⁰ « What Is entreprise 2.0 ? », [http : www.entreprise2conf.com/about/what-is-entreprise2.0.php](http://www.entreprise2conf.com/about/what-is-entreprise2.0.php).

³⁸¹ GEYSSE.N, Manoussakis.A,Mercier.C, <http://www.novantura.com/wiki/wakka.php?wiki=IntranetDeuxZero>, version du 5 novembre 2013.

³⁸² CHASTENET DE GÉRY.G, COTTE.D, « renouveler le regard sur le knowledge management : une approche par les usages », un livre blanc du cabinet Ourouk, www.ourouk.fr/km2015, 2015.

³⁸³ LÉTOURNEU. P, LESÉRANCE.L, SHABAH. Y, GAUDREAU-PERRON. J, OP. CIT.

versions totalement différentes du web. Car, le web 1.0 est basé sur le principe de pure communication de l'information. « En matière de diffusion, le Web 2.0 a bouleversé les pratiques en plaçant l'utilisateur, non plus comme simple récepteur, mais également comme contributeur de l'information. En participant à la diffusion, en contribuant au contenu, l'utilisateur permet à l'information de gagner en valeur. Le Web 2.0 a non seulement fait de l'utilisateur un acteur central, mais il a également apporté la culture de la participation et changer les comportements»³⁸⁴.

On ne peut pas avoir deux intranets à la fois, un intranet normal et l'autre social. « Intranet 2.0 ou intranet social, est un réseau social. Ce n'est pas tant l'adjonction de nouveaux outils que la généralisation de nouveaux services, de fonctionnalités à toutes ses composantes. Et, c'est, enfin et même avant tout un outil de travail au service d'un projet d'entreprise. L'intranet 2.0 doit être un intranet social ou 2.0. La dimension dite 2.0 est bel et bien une nouvelle dimension de l'intranet et non pas une bulle isolée du reste. On ne construit donc pas un intranet 2.0 en ayant d'un côté un intranet et de l'autre un réseau social »³⁸⁵.

Les webs 2.0 ont les avantages d'être simples à utiliser puisque ces outils sont connus et utilisés par la plupart des collaborateurs dans le cadre privé. Le résultat est qu'ils ne nécessitent pas de formation à l'utilisation. Et puisqu'ils sont maîtrisés, l'utilisation ne risque pas de se confronter à des freins psychologiques. Habités au web, les utilisateurs trouveront un outil adapté à leurs attentes. On note également que la plupart des outils du web 2.0 étant gratuits et accessibles depuis n'importe quel poste connecté à internet.

On se demande à ce niveau, de quelles informations s'agit-t-il ? « L'intranet 2.0 permet de partager, réagir, discuter et collaborer. Le réseau doit être alimenté par les informations « officielles » de l'entreprise (poste, appartenance hiérarchique, compétences, ...), le salarié pouvant décider ou non d'en afficher certaines, par le collaborateur lui-même (centres d'intérêt, expériences passées, ...), par ses pairs (qualités reconnues à la personne concernée, recommandations, ...). Bien sur le titulaire du profil valide ce qu'il veut ou non afficher sur son compte. Le profil est enfin, complété par les activités « sociales » de la personne : communautés dont il est membre, blogs et wikis auxquels il participe, signets partagés, etc. Ces dernières informations constituent un flux auquel un autre utilisateur doit pouvoir s'abonner pour suivre l'actualité d'une personne donnée de la même manière qu'il peut s'abonner à une rubrique de l'intranet en particulier. Bien sur chacun choisit ce qui doit ou non apparaître dans son flux. Ce sont toutes ces logiques de blogs, wikis, communautés qui peuvent servir dans le cadre de projets structurés. Ils favorisent surtout la collaboration émergente. Un espace de l'intranet doit donc permettre à n'importe quel salarié, équipe, service ou entité de créer son blog, wiki, sa communauté »³⁸⁶.

3.2. Les techniques de diffusion des informations des intranets 2.0

³⁸⁴ DUPERRIN, B., « Qu'est-ce qu'un intranet social ou intranet 2.0 ? », <http://www.novantura.com/wiki/wakka.php?wiki=WebDeuxZero>, janvier 28, 2011.

³⁸⁵ IDEM.

³⁸⁶ IDEM.

Parmi les outils qui ont le plus modifié les modalités de diffusion figurent les blogs et les wikis :

3.2.1. Les blogs : Le blog est « un site web composé d'un ensemble de notes présentées par ordre chronologique inverse est souvent enrichis de commentaires des internautes et liens avec les autres sites. Un blog est créé par un individu appelé blogueur, désireux de partager des goûts personnels, raconter sa vie ou ses expériences ou encore donner son opinion sur tel ou tel sujet. L'ensemble des blogs forment la blogosphère »³⁸⁷. Les notes publiés par les collaborateurs sont nommées des billets ou posts.

Les blogs ont été créés dans les années 90. Ils permettent la collecte des informations mais également des outils de diffusion nécessaires pour le management des connaissances. Les blogs représentent l'avantage d'être gratuits. Ils sont faciles à alimenter et permettent de publier aisément des contenus (ils ne nécessitent pas de formation technique spéciale). Ils permettent également une gestion automatique des informations publiées (ou billets). Tout est géré par le moteur de blog : la publication, les commentaires, l'archivage, la catégorisation. Un nouvel entrant dans une équipe peut avoir accès à l'historique des échanges. Le blogueur a la possibilité d'archiver automatiquement le contenu selon son souhait. Les blogs représentent la possibilité d'autoriser des échanges d'informations par les commentaires, ce qui enrichit le contenu et permet d'avoir des liens avec les utilisateurs. Possibilité de restriction d'accès par des mots de passe (gestion des droits).

Dans certains grands groupes (IBM, Microsoft, GE, ...) les blogs se comptent par milliers et sont regroupés dans ce qu'on appelle « des fermes de blogs » : horizontales (par métiers), ou verticales (par business unit ou pays).

3.2.2. Le microblogging : Les Tweepers ont révolutionné, le microblogging en l'exploitant comme un nouveau mode de diffusion de l'information. Cette fonctionnalité comporte l'obligation d'envoyer des messages courts. Appelés Tweets, qui sont acheminés par l'internet ou par la messagerie (SMS, courrier électronique, messagerie instantanée). La différence entre le blog et le microblogging est que ce dernier (microblogging) ne permet pas aux utilisateurs de commenter les messages.

3.2.3. Les moteurs de recherche : Les moteurs de recherches sont des logiciels qui permettent à partir des mots clés, de retrouver des ressources en information. Les bases de données permettent de stocker les informations, d'être indexées par le moteur de recherche qui transmet les résultats aux demandeurs d'informations.

3.2.4. Les Wikis : Les wikis sont des applications en ligne, permettant de créer de pages web. Un wiki est une application connue pour favoriser la « production collaborative »³⁸⁸. C'est un outil communautaire, car, il est alimenté par tout le monde. Chaque acteur apporte sa part de contribution (rédaction, complément, corrections, ...). Les droits peuvent être gérés en fonction du profil (lecture, modification, modération, ...). Ce qui n'est pas le cas du blog qui est alimenté généralement par un seul auteur. Une autre différence entre les blogs et les wiki réside dans le fait que, les billets des blogs sont publiés définitivement, alors que, les

³⁸⁷ CACALY. S, LE COADIC Y-F, POMART P-D, SUTTER E, « Dictionnaire de l'information », 3ème édition, Armand Colin, Paris, 2008, p. 82.

³⁸⁸ TOUPIN LEMAIRE. S, « Outils et méthodes de diffusion des résultats de la veille. Le cas du CIEP », Sciences et techniques de l'information, Novembre 2009, p.43.

textes des Wikis peuvent être modifiés en ligne à tout moment. Parmi les avantages des Wikis, on peut citer la simplicité d'utilisation, les personnes qui contribuent à la publication n'ont pas besoin de connaître le langage HTML. Ils permettent également à tous les acteurs, un accès simultané au même contenu. Ils auront ainsi la possibilité de gérer les modifications, d'ajouter des commentaires et de suivre les différentes versions.

Les Wikis sont des outils qu'on peut exploiter pour introduire une culture collaborative dans l'organisation. Car d'une part ils sont faciles à utiliser, et d'autre part, puisqu'ils sont issus de l'internet, il est possible dans ce cas qu'ils soient connus de tous.

Section 4. Les tendances d'utilisation actuelles de l'intranet

L'utilisation de l'intranet a évolué avec le temps. On a choisi de présenter à travers la partie qui suit, les principaux résultats issus de l'enquête de l'observatoire intranet :

1. Les principales pratiques sur les intranets

Cette partie présente quelques résultats issus de l'enquête de l'observatoire de l'intranet et de la stratégie numérique :

1.1. Les facteurs clefs de succès d'un intranet

Selon une l'enquête de l'observatoire de l'intranet et la stratégie numérique, les Facteurs clefs susceptibles de garantir le succès d'un intranet sont :

Tableau n° 5: Les facteurs clefs de succès d'un intranet

classement	Facteurs de réussite d'un intranet
1	l'implication des directions
2	la définition des besoins, des utilisateurs et des objectifs du dispositif
3	conduire le changement
4	une bonne communication avant, pendant et après le projet.
5	des moyens spécifiquement alloués au projet
6	l'implication du management intermédiaire utile pour accompagner les utilisateurs (changement des modes et méthodes du management de proximité).
7	impliquer les utilisateurs finaux le plus en amont possible.
8	la formation est moins une priorité (les usages sont plus matures et / ou appropriation plus simple des outils par les utilisateurs).
9	l'importance de la gestion de projet et d'une main d'œuvre qualifiée.

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête de l'observatoire de l'intranet et la stratégie numérique de 2012, www.observatoire-intranet.com. p.44.

1.2. Publication sur intranet

Selon l'observatoire de l'intranet et la stratégie numérique, les métiers et les fonctions qui publient sur intranet sont :

Tableau n° 6 : Métiers et fonctions qui publient sur intranet

Classement	Métiers et fonctions	%
1	Communication	85 %
2	RH	75 %
3	Informatique	66 %
4	DG	55%
5	Formation	47 %
6	Documentation	48 %
7	Marketing (15 place en 2011)	39%
8	Services généraux	39 %
9	Finances	38 %
10	Juridique	38 %
11	Qualité	36 %
12	Organisation (8ème place en 2011)	32 %
13	Commercial, relation client	32 %
14	Comité d'entreprise et IRP	32 %

15	Développement durable	32%
16	Commercial, relation client	32 %
17	Achats (13ème place en 2011)	28 %
18	Recherche et développement	25 %
19	Contrôles de gestion	22 %
20	Logistique (17ème place en 2011)	21 %
21	Production de biens /services	13 %

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête de l'observatoire de l'intranet et la stratégie numérique de 2012, www.observatoire-intranet.com. p.17.

1.3. Les contenus les plus publiés sur l'intranet

Selon l'enquête de l'observatoire de l'intranet et la stratégie numérique, le top 10 des contenus de l'intranet est:

Tableau n° 7 : Les contenus les plus publiés sur l'intranet

Classement	Contenu intranet	%
1	Information sur l'actualité de l'entreprise	90%
2	Information sur les procédures administratives	82%
3	Informations sur les procédures et la documentation techniques	68 %
4	Information institutionnelle	68 %
5	Information sur les projets	63 %
6	Information sur les produits et les services	55 %
7	Information sur les métiers	53%
8	Information juridique et contractuelle	47 %
9	Information pratique	45 %
10	Information financière	40 %
11	Tableaux de bords	35 %
12	Information sur les clients et partenaires	28 %

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête de l'observatoire de l'intranet et la stratégie numérique de 2012, www.observatoire-intranet.com. p.18.

1.4. Les fonctionnalités les plus utilisées

Selon l'enquête de l'observatoire de l'intranet et la stratégie numérique, le top 15 des fonctionnalités disponibles sont :

Tableau n° 8 : Le top 15 des fonctionnalités disponibles sur l'intranet

Classement	Fonctionnalité	Pourcentage
1	Annuaire interne	84 %
2	Moteur de recherche simple	79 %
3	Web mail	78 %
4	Base documentaire	71 %
5	Agenda partagé	65 %
6	Gestion des processus génériques	64 %
7	Organigramme	63 %
8	Espace de travail collaboratif	56 %
9	Messagerie instantanée	44 %
10	Gestion de processus spécifiques	42 %
11	Forums	41 % (plus de 7 % par rapport à 2011)

12	Moteur de recherche multicritère	40 %
13	Web conférence	40 %
14	Blogs	30% (plus de 10 % par rapport à 2011)
15	Wikis	29% (plus de 10 % par rapport à 2011)

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête de l'observatoire de l'intranet et la stratégie numérique de 2012, www.observatoire-intranet.com, p. 24.

1.5. La croissance des espaces collaboratifs

« On note une présence importante des espaces collaboratifs disponibles dans 80% des intranets (+ 33% par rapport à 2001). Les espaces sont de plus en plus équipés d'outils pratiques (actualités, bibliothèques, agendas, ...). Les usages collaboratifs étendus sont de plus en plus fréquents : presque 10% des cas. La messagerie instantanée et le web conférences sont à forte progression »³⁸⁹. En matière d'évolution des espaces collaboratifs, nous avons élaboré un tableau permettant de constater les principaux résultats de l'enquête de l'observatoire de l'intranet et de la stratégie numérique. Ces données concernent les années 2011 et 2012.

Tableau n° 9 : L'évolution des espaces de travail collaboratifs

Evolution des espaces collaboratifs	2011	2012
Espaces communautaires fermés, communautés de pratique	29 %	35 %
Espaces projets et groupes de travail	45 %	52 %
Bibliothèque documentaire	56 %	79 %
Actualités	48 %	66%
Calendrier des évènements :	43 %	65 %
Actions à réaliser	22%	43 %
Annuaire de la communauté, organigramme, qui fait quoi ?	24 %	42 %

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête de l'observatoire de l'intranet et la stratégie numérique de 2012, www.observatoire-intranet.com, p. 25.

1.6. Critères de création des espaces collaboratifs

Toujours, Selon l'enquête de l'Observatoire de l'intranet et la stratégie numérique, les critères de création des espaces collaboratifs sont :

Tableau n°10 : Critères de création des espaces collaboratifs

Critère de création	%
Des besoins justifiés d'une communauté d'individus autour d'une problématique spécifique	62%
Lancement officiel d'un projet	51 %
Décision d'un directeur ou d'un cas de comité de directeur	50 %
Simple demande, sans restriction particulière	25 %
Création non régulée, aucune gouvernance	12 %

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête de l'observatoire de l'intranet et la stratégie numérique de 2012, www.observatoire-intranet.com, p. 26.

1.7. Les fonctionnalités sociales les plus utilisées

Les fonctionnalités sociales les plus utilisées sont :

³⁸⁹ Les résultats obtenus suite à l'enquête de l'observatoire de l'intranet et la stratégie numérique, Résultat de l'enquête 2012, www.observatoire-intranet.com, 2012, p.5.

Tableau n° 11 : Les fonctionnalités sociales les plus utilisées

Classement	Les fonctionnalités sociales les plus utilisées	%
1	Alertes mail	32 %
2	RSS	23 %
3	Fiche annuaire enrichie	23 %
4	Partage de ressources (publications, documents, photos, etc.)	21 %
5	Gestion des relations et contacts (mon réseau)	17 %
6	Présentiels (indicateur de présence)	17 %
7	E. opinion (commentaires)	14 %
8	E. voting (Evaluation de contenu)	12 %
9	Publication et partage de min-messages	11 %
10	Suivre des personnes (s'abonner à des personnes)	10 %
11	Outil de mise en relation (par affinité, par intérêt)	7 %
12	Site web personnel	6%

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête de l'observatoire de l'intranet et la stratégie numérique de 2012, www.observatoire-intranet.com, p.30.

2. Les principaux freins à l'utilisation de l'intranet

Selon l'enquête de l'observatoire de l'intranet, les risques d'échec³⁹⁰ d'un projet intranet sont : trop d'outils, résistance aux changements, disparité des usages et niveaux de pratique interne (fracture numérique). Nous présenterons dans les parties qui suivent les principaux freins à l'installation et l'utilisation de l'intranet que nous avons jugé importants :

2.1. Non intégration de tout le personnel

Un projet de management des connaissances qui ne se préoccupe que du volet technologique de la mise en place de la démarche de management des connaissances risque de ne pas aboutir et réaliser le succès attendu. Le succès d'un intranet nécessite l'implication et la participation de tout le personnel. Les difficultés individuelles à l'appropriation de l'outil, ainsi qu'un mauvais suivi de l'organisation du projet intranet, peuvent être des raisons causant la non intégration de tout le personnel. Les blocages individuels qui sont à l'origine de la non intégration et de la non utilisation de l'outil par le personnel autorisé, peuvent être résumés dans ces idées : l'outil n'est pas au point, je n'ai pas le temps, je ne veux pas transmettre tout mon savoir, je ne vois pas l'intérêt, ... en effet, la formalisation des connaissances individuelles risque de créer chez certains, un sentiment de perte de temps. En effet, « l'intranet peut provoquer des résistances dans la mesure où les utilisateurs auront le sentiment que leur charge de travail s'alourdit et qu'ils doivent changer leur manière de travailler en apprenant de nouvelles procédures »³⁹¹.

Tous ces freins doivent disparaître pour laisser place à l'intégration de chacun dans le projet. Tous les utilisateurs du réseau doivent être considérés comme consommateurs mais aussi des producteurs de l'information. C'est pour cette raison qu'ils doivent tous être intégrés dans le plan de mise en place de l'outil. L'implication de chacun doit être contrôlée dans le suivi de l'outil. « L'idée derrière la création des plateformes 2.0 est que les innovations ne surviennent pas de quelques collaborateurs talentueux et

³⁹⁰ Observatoire de l'intranet et la stratégie numérique, Résultat de l'enquête 2012, www.observatoire-intranet.com, 2012, p.44.

³⁹¹ BENGHOZI. P-J, «Technologie et organisation : le hasard et le nécessaire », annales des Télécommunications, n° 57, 2002.

expérimentés, mais plutôt d'une construction collective à travers la combinaison de connaissances tacites et codifiées. L'implication d'acteurs possédant un bagage cognitif et expérientiel ainsi que des points de vue différents tend à générer davantage d'idées créatives et d'innovation »³⁹².

Il est nécessaire de développer chez les utilisateurs l'idée selon laquelle : il faut donner pour recevoir et que la connaissance prend de la valeur lorsqu'elle est partagée. C'est dans ce sens que, de nombreux auteurs tels que : C.CIBORRA et G. PATRIOTA (1998) ; W.M. MCLURE et S. FARAJ, 2000 ont démontré que généralement les salariés refusent de diffuser leurs connaissances en faveur des autres membres de l'organisation. La sensibilisation des salariés est dans ce cas primordiale. Pour résoudre ce problème, les entreprises se sont orientées vers des mesures incitatives les aidant dans leurs démarches concernant la gestion de leurs connaissances. Certaines entreprises choisissent de motiver les salariés en les rémunérant en fonction de leur participation à partager leurs informations et connaissances. Ce sont des mesures dites « incitatives », qui ont pour mission de motiver les acteurs à utiliser l'outil conformément à ses objectifs de départ. C'est ainsi que les auteurs T.H.DAVENPORT et al en 1998 et S.FARAJ (2000) évoquent le problème de l'identification des incitations qui visent la diffusion de plus de connaissances au niveau organisationnel. Car, toujours selon ces mêmes auteurs, les incitations intrinsèques paraissent parfois insuffisantes.

2.2. Le salarié disponible « n'importe où » et « n'importe quand »

« Tout ce qui est technologiquement possible n'est pas forcément souhaitable »³⁹³. Avec l'intranet, le problème de répartition du temps de travail entre le domicile et le bureau est apparu. C'est l'un des problèmes liés au télétravail. Sur le plan technique, les technologies de l'information rendent disponible le salarié « n'importe où » et « n'importe quand »³⁹⁴. Désormais, afin d'effectuer leur travail, les salariés ne sont plus obligés de se rassembler en un même lieu (usine, siège social, ...). Ils ont la possibilité dans certains cas, de se disperser. C'est le cas par exemple du travail nomade. Ils peuvent également travailler selon des rythmes et des temps considérés comme de plus en plus individuels. Ainsi, le travail devient plus flexible et il est de moins en moins associé à un temps et un lieu³⁹⁵ fixe.

C'est une opportunité qui peut être saisie par l'employeur pour accroître la disponibilité du salarié. Et l'amener à travailler plus chez lui pendant ses heures de repos. Avec l'intranet, Il sera facile à un employeur de confier une charge de travail plus élevée à son employé de peur que l'employé ne soit assez occupé. Ceci entraîne le risque de brouiller les repères entre temps et lieu de vie privée et temps et lieu de vie professionnelle dans le but d'avoir des salariés plus disponibles. Ce problème risque de diminuer le rendement des salariés. Ce qui devrait pousser les deux parties « salariés et employeurs » à définir plus précisément le temps de repos et le temps de travail.

2.3. Coûts d'installation et de mise en place élevés

³⁹² LÉTOURNEU.P, LESPÉRANCE. L, SHABAH.Y, GAUDREAUULT-PERRON.J, OP.CIT.

³⁹³ JONAS. H, 1990, p.22.

³⁹⁴ KALIKA. I, « gestion et vie privée », revue Française de gestion, 2001, p.62.

³⁹⁵ COULON. R, MERCIER. S, op.cit, p.15.

Aux problèmes déjà cités, on peut ajouter celui du **coût** de la mise en place d'un intranet, qui représente une somme assez importante. Ce coût est souvent négligé par les responsables de l'entreprise. Un auteur nommé MICHEL VOLLE a souligné que : « l'attention des dirigeants se concentre souvent sur les projets et non sur le fonctionnement de l'entreprise autour de l'intranet. Dans beaucoup d'entreprises la connaissance du coût d'un intranet est partielle : Seules les dépenses de l'informatique sont mesurées et non celles de la maîtrise d'ouvrage qui représente entre le quart et le tiers du coût informatique. Certaines entreprises se laissent surprendre : leur budget informatique étouffe sous l'accumulation des dépenses de maintenance et le coût d'usage du réseau de pc »³⁹⁶.

2.4. L'attente d'une prochaine version

L'attente d'une prochaine version est une attitude prise par de nombreux gestionnaires en quête de nouvelles versions. Ils considèrent que l'outil obéit aux nouvelles tendances comme pour beaucoup d'outils technologiques. Ils pensent qu'il y aura toujours quelque chose de nouveaux. Donc plus révolutionnaire dans quelques temps. Ils préfèrent attendre plutôt que de profiter des nouvelles possibilités offertes par ces outils. Cette attitude s'explique généralement par une mauvaise compréhension du phénomène, de ses impacts et de ses avantages réels pour l'organisation.

2.5. Des problèmes techniques :

Les problèmes techniques sont diverses :

- des problèmes proprement liés à l'outil (problème électrique, matériel, d'usure...)
- des problèmes de sécurité (virus, accès frauduleux au réseau interne, cyber terrorisme...)
- des problèmes liés à une mauvaise utilisation (manque de formation du salarié)

Ces problèmes entraînent des méfiances de la part des salariés à mettre sur le réseau des informations concernant leurs activités. Des entreprises de plus en plus nombreuses adoptent des chartes d'information précisant les mesures de sécurité à prendre et les usages qu'il peut être fait par les salariés des nouveaux outils informatiques mis à leur disposition. L'examen de ces chartes qui sont très rarement négociées avec les représentants du personnel ou leurs syndicats, manifeste un déséquilibre patent entre les prérogatives de l'employeur et les droits des salariés. Nous allons vérifier l'existence de cette charte dans l'étude de terrain.

2.6. Les insuffisances en termes de formation et d'adaptation des produits

Les problèmes techniques sont :

- une technologie parfois difficile à comprendre ;
- une technologie en perpétuelle évolution ;
- des habitudes de travail transformées ;
- des rapports de personnes modifiés...

Nous allons vérifier l'existence de ces obstacles au cours de notre enquête de terrain.

³⁹⁶ VOLLE. M, colloque «Urbanisme des systèmes d'information », Sorbonne, 24 Juin 2002.

Un autre frein risque de limiter l'exploitation d'un intranet en matière de management des connaissances est « technique et est associé aux manques de compétences en interne, notamment pour les collaborateurs peu à l'aise avec l'utilisation des outils numériques»³⁹⁷. L'auteur DAVENPORT (1999) indique que la mise en place de l'intranet est une mesure qui : « est souvent accompagnée de peu d'études préalables des besoins, et donne peu d'importance à la formation du personnel, est vouée à l'échec sur le long terme ». Après cette étape de mise en place, une faible utilisation des intranets peut être constatée. Elle peut s'expliquer par un manque de formation des cadres et des utilisateurs en matière de nouvelles technologies et plus précisément d'informatique.

On indique dans ce cas, qu'au cours de la mise en place de l'intranet, il a été difficile d'établir le dialogue en utilisant certains termes techniques, afin de faire comprendre les apports de rentabilité attendus de l'installation de l'outil. Ce problème intervient également au moment d'expliquer le fonctionnement de l'outil suite à l'emploi de certains termes liés à l'informatique. Pour ceux qui ne possèdent pas de connaissances en informatique, ce langage peut leur paraître compliqué et risque de ne pas être compris par tous les utilisateurs. Ils seront donc incapables d'en extraire les informations, d'utiliser des symboles, ... ceci peut représenter un frein gênant l'acceptation du projet. Ce qui est susceptible de créer des résistances. Surtout qu'à ses débuts, un tel projet ne montre pas un gain économique concret. « Nous avons constaté que la perte de temps est régulièrement utilisée par les non utilisateurs comme une raison de réfuter l'usage de ces outils. Cette raison est liée à un manque de formation flagrant de ces derniers. Elle est représentative des principales limites d'un programme de management des connaissances axé uniquement sur les outils technologiques »³⁹⁸. Au départ, l'introduction de ces projets peut s'avérer difficile, puis avec le temps, ils peuvent devenir essentiels, lorsque les utilisateurs commenceront à découvrir la valeur de leurs fonctionnalités comme la messagerie, ... pour éviter ces problèmes, certaines entreprises se sont soucies d'une bonne présentation de leurs outils. Elles ont constitué des équipes accompagnant les utilisateurs à entrer dans la culture technologique afin qu'ils développent les outils et les compétences permettant la continuité de l'utilisation de l'intranet.

Les utilisateurs doivent être assistés par les techniciens lors du lancement de services nouveaux, et pendant la période de familiarisation avec l'outil. On déduit donc que, lorsque l'outil sera en place, il est nécessaire de le faire vivre en encourageant son utilisation. Il faut pour cela faire attention aux attitudes du facteur humain destiné à l'utiliser.

³⁹⁷ Résultat de l'enquête de l'observatoire de l'intranet et de la stratégie numérique, <http://observatoire-intranet.com/wp-content/uploads/downloads/2013/05/Observatoire-intranet-2013-Ssynth%C3%A8se.pdf>, 2013.

³⁹⁸ PERRIN. A, op.cit.

Section 5. L'intranet de demain : les évolutions attendues

« On se demande à ce niveau, quels seront les évolutions futurs du réseau local (surtout en ce qui concerne l'ouverture et la sécurité qui sont la base du fonctionnement de l'outil et qui ont fait son succès) »³⁹⁹. Ainsi, plusieurs incertitudes entourent l'avenir de l'intranet 2.0. On cite en premier lieu celle concernant le terme même. On considère que, le terme utilisé aujourd'hui ne rend pas compte du développement de l'intranet d'aujourd'hui.

1. Plus de mobilité : vers un internet de l'entreprise ?

L'enquête 2013, réalisée par l'observatoire de l'intranet et de la stratégie numérique indique que les outils de l'intranet sont devenus mobiles. Ils permettent l'exécution des tâches depuis l'extérieur de l'entreprise en utilisant des pc, tablettes ou Smartphones. « Les impacts des usages 2.0 et de la mobilité sont nombreux on saisit rapidement la capacité d'ubiquité qu'offre la combinaison de ces deux éléments : le fameux anytime-anywhere. L'accès aux outils 2.0 par les téléphone intelligents et les tablettes numériques est porteur d'une révolution, pour les organisations, que l'on imagine un ingénieur des ponts sur le terrain se connecter à son réseau social d'entreprises pour trouver, contacter et envoyer des images à un expert en matériaux composites pour réparer une traverse de pont »⁴⁰⁰.

Les organisations se dotent de systèmes qui donnent accès à des informations et permettent la connexion par les plateformes mobiles. De nouveaux usages sont permis par des connecteurs qui relient les téléphones intelligents aux systèmes internes. Cette situation conduit à redéfinir les frontières physiques de l'organisation.

Ceci amène à se demander sur la nécessité de maintenir le terme même d'intranet. On considère que, les intranets les plus innovants sont ceux qui offrent les possibilités de travail collaboratif entre spécialistes, partenaires et clients, en exploitant les outils du web 2.0. L'extension de la circulation de l'information à l'extérieur de l'entreprise, fait que le préfixe « intra » ne soit pas en adéquation avec la nouvelle situation actuelle. On se demande s'il ne serait pas plus adéquat de l'appeler « internet d'entreprise » On reprend d'ailleurs les propos de DUPERRIN .B, qui indique que : « L'intranet du futur ne sera plus une vitrine des services centraux mais le prolongement de l'activité réelle des collaborateurs sur le seul espace où tous peuvent se retrouver sans contrainte d'espace et de temps. D'ailleurs, on s'interrogera ce jour là sur la notion même d'intranet, les grandes évolutions de l'entreprise rendent les intranets de plus en plus inappropriés

³⁹⁹ DUPERRIN.B, OP.CIT, page 593. Consulté le 16/04/2017.

⁴⁰⁰ L'ÉTOURNEU. P, LESÉRANCE.L, SHABAH. Y, GAUDREAU-L-PERRON. J, OP.CIT.

pour un espace de plus en plus interconnecté avec les réalités extérieurs. Le terme « d'internet d'entreprise » sera certainement plus approprié à cette réalité nouvelle »⁴⁰¹.

2. Créativité

Même si les connaissances détenues par les acteurs restent l'élément de base. Il est nécessaire que les acteurs possèdent des capacités à activer des réseaux, de diffuser des connaissances, nécessaires au processus d'innovation. L'ouverture ainsi que la mise en réseau que permet l'outil sont sensées stimuler la créativité. « Plusieurs plateformes existent déjà pour faciliter la gestion de l'innovation ouverte ; même si les plus connues sont plutôt orientées vers l'externe. De grandes entreprises comme PROCTER and GAMBLE ou IBM ont été parmi les premières à changer en profondeur leur mode d'organisation pour expérimenter le modèle d'innovation ouverte (open source) qui consiste à utiliser la créativité, l'intelligence et le savoir-faire d'une multitude d'agents à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation »⁴⁰².

3. Le gestionnaire des communautés : une nouvelle fonction

De plus en plus d'organisations ont vu apparaître une nouvelle fonction. Celle de gestionnaire de communautés. « Dans son livre sur le capital social, TARA HUNT relate l'une des premières offres d'emploi affichées sur le web et portant sur la gestion des communautés : « recherche : coordinateur personnel de réseaux sociaux »⁴⁰³. L'objectif de cette offre, écrite de façon humoristique en début d'année 2004, était de mettre en lumière le nombre croissant de réseaux sociaux sur le web et la difficulté de s'y retrouver ! Quelques années plus tard, le terme community manager s'est précisé par allusion au descriptif de cette offre et il est devenu réalité, aujourd'hui, il représente même un rôle central dans la gestion des communautés 2.0 »⁴⁰⁴.

Le gestionnaire de communauté joue le rôle de catalyseur de relations entre collaborateurs. « Son rôle est orienté vers les clients internes. C'est-à-dire, les collaborateurs à mi-chemin entre celui de manager de la communication interne et du soutien RH. Les activités qu'il accomplit sont multiples :

- En amont de la mise en place des plateformes sociales et collaboratives, il aide à la définition des règles de modération ;
- Selon la politique choisie, il modère les contenus mis en ligne par les collaborateurs ;
- à l'intérieur des outils d'interaction, il répond aux commentaires et questions ou redirige vers les acteurs concernés.

De façon complémentaire, il publie des contenus, lance des sujets, anime des conversations et des événements et fait le lien avec le management en faisant remonter des informations utiles à l'entreprise. Il peut également accompagner les collaborateurs dans l'apprentissage et l'adoption d'une philosophie de partage, de collaboration et de transparence. Pour ce faire, il doit développer une réelle capacité à influencer

⁴⁰¹ DUPERRIN.B, OP. CIT.

⁴⁰² IDEM, p.593.

⁴⁰³ Traduction libre : « wanted : personal social network coordinator »

⁴⁰⁴ TARA HUNT, « The Whuffie factor ». 2009. Cité par : Létourneau. P, Lespérance. L, Shabah.Y, Gaudreault-Perron. J, « les usages du web 2.0 dans les organisations », Livre blanc, CEFRIO, octobre 2011.

les communautés puisqu'il n' a pas d'autorité reconnue formellement, grâce au développement d'une relation de confiance et à la mise en lumière de la valeur retirée de l'utilisation des outils et de la participation des collaborateurs aux réseaux de l'entreprise »⁴⁰⁵.

Le gestionnaire de communautés, doit maintenir la dynamique sociale des communautés au-delà de leur lancement et des horaires de travail. Cette personne sert de communicateur officiel de l'entreprise sur les réseaux virtuels. Son rôle est d'enrichir et faire évoluer les communautés vers les objectifs visés.

Section 6 : L'ergonomie comme moyen renforçant l'utilisation de l'intranet

Afin d'exploiter l'outil, il est indispensable de motiver l'adhésion des utilisateurs, d'une part, grâce à une amélioration de la convivialité. Et d'autre part, grâce à une simplification d'utilisations rendues possibles par une bonne ergonomie. L'ergonomie est connue pour assurer l'attractivité d'une base de connaissances.

Ainsi, lorsqu'une organisation décide d'installer une technologie, plusieurs questions suscitent des réponses à savoir : cette technologie permet-elle de travailler mieux, plus vite, et avec plaisir ? Au début lorsque cette question a été posée, elle été à l'origine de polémiques. Car, on n'a pas pu lui apporter de réponses

⁴⁰⁵ L'ÉTOURNEU. P, LESÉRANCE.L, SHABAH. Y, GAUDREULT-PERRON. J, op.cit.

scientifiques, fiables et susceptibles d'être appliqués à la réalité. Cette section, propose donc d'examiner comment les chercheurs et les praticiens du domaine des TIC utilisent les concepts et les méthodes issus de l'ergonomie cognitive pour expliquer la conception et l'évolution de dispositifs d'utilisation de la technologie. Elle permettra donc, d'expliquer nos choix de questions dans le but d'infirmer ou de confirmer notre troisième hypothèse concernant l'impact des choix ergonomiques dans l'adoption de l'intranet à la GNL2/Z.

Etant considérée comme une technologie, on propose dans ce cas d'examiner la spécificité de l'intranet dans l'ensemble des dispositifs technologiques en utilisant trois conceptions fondamentales : l'utilité, l'utilisabilité et l'acceptation (satisfaction). Pour chaque dimension, nous tenterons de décrire les termes utilisés, ainsi que les méthodes de recherches applicables à des situations réelles de conception et d'évolution des TIC.

1. Définition de l'ergonomie

Depuis l'année 2000, l'ergonomie dispose d'une définition internationalement reconnue. Cette définition proposée par l'International Ergonomics Association (I, E, A) souligne que « l'ergonomie est une discipline scientifique qui s'appuie sur des méthodes et des connaissances éprouvées. La pratique de cette discipline vise à optimiser le bien être et la performance des utilisateurs en rendant les systèmes d'informations compatibles avec les besoins, capacité et limites des personnes »⁴⁰⁶. « L'ergonomie s'appuie sur une méthodologie, la démarche ergonomique, ainsi que sur un ensemble de connaissances scientifiques décrivant le fonctionnement des systèmes intégrant une composante humaine. C'est dans ce sens qu'on considère que: « l'ergonomie est la mise en œuvre de connaissances scientifiques relatives à l'homme et nécessaire pour concevoir des outils, des machines et des dispositifs qui puissent être utilisés par le plus grand nombre avec le maximum de confort, de sécurité et d'efficacité »⁴⁰⁷. L'ergonomie cherche à fonder son travail sur l'analyse de l'activité réelle des utilisateurs humains dans leur environnement »⁴⁰⁸.

2. Les principes de la démarche ergonomie appliqués à l'appropriation d'un intranet en entreprise

Historiquement, l'ergonomie s'est intéressée au début aux situations de travail, où son but était d'améliorer les conditions de travail des opérateurs. Dans les années 1970 – 1980, grâce à l'apparition des systèmes informatisés d'aide à la production, à la conception, au diagnostic, la branche cognitive a connu un incontestable développement.

Les spécialistes décrivent l'ergonomie cognitive comme étant une discipline récente et « hybride ». Car, elle a recours à des connaissances provenant de disciplines scientifiques différentes dont les spécialistes adaptent les méthodologies et les concepts à leurs propres champs d'étude. « Les principes de l'ergonomie permettent la mise en relation de données issues d'études de différentes disciplines (sciences de l'éducation, sciences de

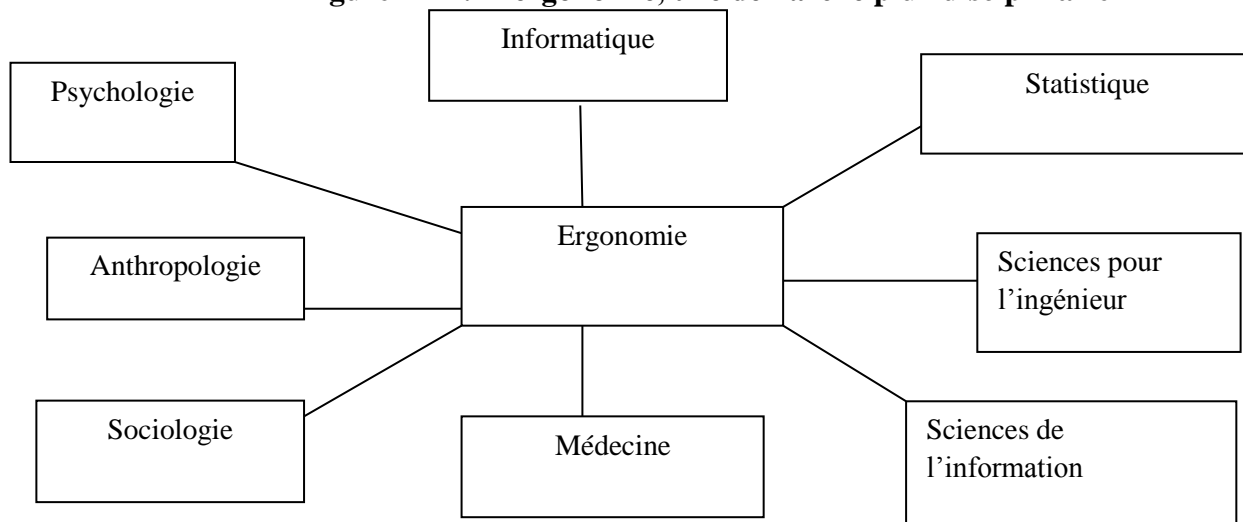
⁴⁰⁶ Groupe SQLI, « méthodes d'ergonomie web : applications et sites web », livre blanc, département « ergonomie et connaissances utilisateur », 2006.

⁴⁰⁷ Définition de l'ergonomie donnée par le conseil de la sécurité d'ergonomie de langue Française (SELF), 2001. Contact@AUDIWEB.NET

⁴⁰⁸ Groupe SQL, op.cit.

l'information et de la communication, sociologie, informatique, didactique, psychologie, ...) »⁴⁰⁹. Les résultats permettent d'appréhender une situation aussi complexe que l'introduction de nouveaux outils informatiques. Afin de guider leurs appropriations par les acteurs.

Figure n° 7 : L'ergonomie, une démarche pluridisciplinaire



Source : Groupe SQLI, op.cit, p.13.

Tous les secteurs et tous les projets peuvent intégrer cette dimension dite d'«ergonomie ». Les méthodes de l'ergonomie sont utilisées pour l'analyse, la conception et l'optimisation des sites intranets. Afin de permettre l'atteinte des objectifs fixés. Les responsables de communication, les responsables marketing, les chefs de projets fonctionnels, les chefs de projets informatiques peuvent s'appuyer sur les bases de l'ergonomie pour réussir leurs projets.

3. Les dimensions de la technologie

Dans la plupart des cas, lors de la mise en place d'un intranet. L'utilisateur devra apprendre à utiliser ce nouvel outil (à travers les actions de formation). Il pourra être contraint de l'utiliser, comme support de travail, ou dans la recherche d'informations ou pour communiquer des documents. Certains utilisateurs du réseau seront confrontés à une prise en main plus longue et une manipulation plus complexe du réseau. Cette situation peut provoquer chez eux un sentiment de rejet de cet outil.

Dans ce contexte, l'ergonomie des systèmes personne-machine définit trois dimensions à prendre en compte pour faciliter l'introduction d'une nouvelle technologie ou d'un nouveau système : utilité, utilisabilité et acceptabilité ».

3.1. L'utilité de la technologie : « L'utilité d'une technologie repose sur l'adéquation entre ce que permet d'atteindre cette technologie et l'objectif de la tâche. L'individu va l'estimer par rapport à ce qu'il utilisait avant l'introduction de la technologie. Le but étant d'atteindre les buts qu'il se fixait pour la réalisation de sa tâche »⁴¹⁰. Selon Tricot (2000), l'utilité se définit comme : « la possibilité qu'à l'utilisateur d'atteindre ses

⁴⁰⁹ BETANCOURT, M, « L'ergonomie des TICE : quelles recherches pour quels usages sur le terrain ? », De Boeck: Bruxelles, Adresse URL : http://tefa.unige.ch/perso/mireille/papers/Betrancourt08_REF.pdf, 2007, p.13.

⁴¹⁰ IDEM, p.5.

objectifs au moyen du système (technologie)»⁴¹¹. Cet auteur considère qu' « une nouvelle technologie ne surgit pas de nulle part. Cette nouvelle technologie remplace généralement un dispositif qui existait déjà. Ce même dispositif peut être technologique ou non »⁴¹².

« Considérer l'utilité renvoie à se demander si l'utilisation du nouvel outil va lui apporter un gain. En termes de rapidité de réalisation de la tâche, de facilité de réalisation... l'individu va estimer le gain par rapport à son activité »⁴¹³. Dans le cadre de l'étude de terrain réalisée au niveau du chapitre 5, les répondants estimeront si la facilité de recherche d'informations constitue un gain par rapport à ce qui existait déjà dans leur entreprise. Dans les dispositifs TIC, la relation va se faire entre la technologie et l'activité. Pour les besoins de l'étude, on va considérer que seul l'utilisateur définit ses objectifs et en évalue l'atteinte. Pour plus d'explication, on peut donner les exemples suivants d'utilité. Fournir un moteur de recherche à l'utilisateur peut s'avérer utile. Par contre, une conception peut être inappropriée en cas de position inattendue du moteur dans la page, bouton non explicite, résultats pauvres et non lisible. Pour éviter ces problèmes, l'ergonomie va s'intéresser à la hiérarchisation des informations, au guidage, à la lisibilité, à la représentation des boutons, ...

Pour la dimension utilisation, trois caractéristiques doivent être respectées pour un dispositif technique :

- Les fonctionnalités proposées : « il est nécessaire de se poser les questions du genre, les fonctionnalités proposées sont-elles facile à trouver, leur séquence d'utilisation est-elle intuitive, correspondent-elles aux attentes de l'utilisateur ? »⁴¹⁴Toutes ces interrogations vont être reprises dans notre questionnaire. Nous les avons reformulées pour faciliter la compréhension des répondants.
- Les dispositifs d'interaction entre l'utilisateur et le système (la technologie) : « sont-ils adaptés aux attentes et capacité des utilisateurs, l'interface donne-t-elle un guidage et un retour suffisant à l'utilisateur ? »⁴¹⁵.
- La présence de l'information : « l'organisation de l'information est-elle pertinente, les informations importantes sont-elles correctement mises en valeur ? Les différents types d'informations se distinguent-ils aisément ? »⁴¹⁶.

Selon Barthe⁴¹⁷, pour concevoir un dispositif utilisable à un coût raisonnable, « les ergonomes conseillent une démarche de « conception centrée utilisateur » qui doit associer l'utilisateur dès les premières phases⁴¹⁸ de conception. Ce point a également été traité durant l'enquête du terrain »⁴¹⁹.

3.2. L'utilisabilité de la technologie : Dans ce contexte, « l'utilisateur se demande si, l'utilisation de l'intranet répond à ses exigences en termes de temps d'apprentissage, d'efficience »⁴²⁰. Permet-elle à l'utilisateur de commettre moins d'erreurs. Toutes ces exigences devront procurer à l'individu une certaine

⁴¹¹ IDEM, p.5.

⁴¹² IDEM, p.5.

⁴¹³ IDEM, p.2.

⁴¹⁴ IDEM, p. 2.

⁴¹⁵ IDEM, p.12.

⁴¹⁶ Groupe SQL, OP.CIT, p.9.

⁴¹⁷ BARTHE. M, « ergonomie des logiciels : une nouvelle approche des méthodologies d'informations », Masson, Paris, 1993, p.12.

⁴¹⁸ Voir annexe 2 (enquête utilisateurs).

⁴¹⁹ BETANCOURT.M, OP.CIT, p.12.

⁴²⁰ IDEM, p.2.

satisfaction⁴²¹ suite à l'utilisation de cette technologie. Nous reprenons la question qui doit être posée pour assurer l'utilisabilité : « l'individu ou le groupe utilisateur de l'intranet peut-il atteindre les buts qu'il s'est fixé avec un rapport effort sur résultat correspondant à ses attentes ? »⁴²².

Parler d'ergonomie d'un dispositif pousse à se demander si ces dispositifs sont conviviaux et faciles d'utilisation. « Un dispositif utilisable s'apprend facilement. Il permet de réaliser les tâches prévues avec un nombre d'erreurs limité qui sont facilement corrigées (efficacité), dans un temps raisonnable (efficience), et enfin donne à l'utilisateur un sentiment de satisfaction générale »⁴²³.

« La définition des termes « rapidement », « facilement » et « raisonnable » dépend de l'utilisateur lui-même. Il peut tolérer des difficultés d'apprentissage et d'utilisation pour un outil professionnel dont le bénéfice pour son activité est évident »⁴²⁴. Nous n'entrerons pas dans les détails portant sur la cognition humaine, de peur de s'aventurer dans des débats psychologiques.

3.3. L'acceptabilité de la technologie : Le ressenti de l'utilisateur est important lorsque l'utilisateur a le choix d'utiliser ou non l'outil. Les précédents attributs de l'utilisabilité vont influencer sa satisfaction. « Quels changements, un intranet induit-il en termes d'usage en contexte réel sur les comportements⁴²⁵, les rôles sociaux et fonctionnels de chaque utilisateur ? »⁴²⁶.

Toutes les recherches effectuées dans le domaine ont été d'accord sur le fait que « ces trois dimensions ne peuvent être considérées indépendamment. Elles doivent interagir entre-elles »⁴²⁷.

Plusieurs modèles ont été créés. Mais dans le cadre de notre travail, on ne cite que deux seulement. Les travaux de Nielsen (1993), démontrent que « l'utilisabilité et l'utilité sont les conditions essentielles pour qu'une technologie soit utilisée, mais son acceptabilité en termes de compatibilité et de fiabilité sont indispensables à son utilisation »⁴²⁸.

D'autres travaux comme ceux de Dillon et Morris (1996), ont remis en cause cette approche. « Ils considèrent que cette approche conditionne l'acceptabilité à l'utilisabilité. Ils proposent de ce fait, un modèle où les attitudes et les représentations des utilisateurs sont les éléments déterminants de l'utilisation de la technologie »⁴²⁹. Ils estiment ainsi que, c'est « la perception des utilisateurs de l'utilité de la technologie et de son utilisabilité qui vont créer chez eux une *intention à utiliser une technologie* »⁴³⁰. « Ils considèrent qu'une technologie peu utilisable en théorie peut être largement utilisée si les acteurs lui reconnaissent son utilité potentielle »⁴³¹.

⁴²¹ NIELSEN, « conception de sites web : l'art de la simplicité », campus presse, Adresse URL : <http://www.ultramuros.ca/documents/Plan-Cours-Com2580-H10-Nedelcu.pdf>, 1993. Consulté le 04/11/2016.

⁴²² BETANCOURT.OP.CIT, p.2.

⁴²³ SHNEIDERMAN, 1992. Cité par BÉTANCOURT. M, op.cit, p.08.

⁴²⁴ BETANCOURT. OP.CIT, p.8.

⁴²⁵ Voir annexe 2 : enquête utilisateurs.

⁴²⁶ BETANCOURT, OP.CIT, p.8.

⁴²⁷ IDEM, p.8.

⁴²⁸ IDEM, p.3.

⁴²⁹ IDEM, p.3.

⁴³⁰ IDEM, p.12.

⁴³¹ IDEM, p.13.

La question est de savoir comment le système s'intègre dans le contexte réel du travail : a-t-il un sens dans les activités réalisées, est-il compatible avec les contraintes des acteurs, quel est son impact sur l'organisation ?

Concernant l'effet d'un dispositif technologique comme un intranet. Les effets vont être étudiés au niveau des activités individuelles et interpersonnelles: quel est l'effet de la technologie sur l'activité de la personne, sur ses relations avec les autres utilisateurs. Ceux avec qui il interagit ? L'ergonomie vise dans ce cas, l'adaptation d'un outil à un maximum d'utilisateurs potentiels. L'évaluation de la qualité ergonomique d'un intranet vise à déterminer si cet outil est adapté :

- Aux utilisateurs visés.
- A la tâche pour laquelle il a été conçu.
- A l'activité : les utilisateurs doivent réaliser non seulement leur tâche mais aussi, ils doivent s'intégrer avec l'outil et aux contextes dans lesquels se déroulent ces interactions.

Conclusion du chapitre 2

Le chapitre présenté, permet d'indiquer que les entreprises mettent en place un intranet dans le but d'un partage sécurisé d'informations. Cet outil limite, l'utilisation et la recherche d'informations à un groupe identifié d'utilisateurs. Il aide les employés à trouver et à visualiser rapidement des informations sur leurs domaines de compétences. Le serveur web de l'intranet permet l'accès à des documents sous forme de textes, images, ou vidéo donnant l'accès aux informations. Les utilisateurs peuvent accéder aux données de n'importe quelle base de données qu'une organisation veut rendre disponible, n'importe quand, n'importe où, afin d'augmenter l'efficacité de travail de ses employés. Une connexion à internet est susceptible d'apporter à l'entreprise un meilleur degré d'action et de réaction face à son environnement. Un groupe de travail doit être nommé pour mettre en place cet outil. Il est également essentiel de respecter le déroulement de certaines étapes préalablement étudiées et programmées.

L'intranet comporte des applications offrant la possibilité de travailler en groupe et à distance sur un même sujet, projet ou document. Ils permettent la communication à un nombre indéfini d'utilisateurs de l'intranet. Ils facilitent de ce fait, la communication, la mise en commun de bases de données, la collaboration et le partage des informations. Le courrier électronique, ou mail, est l'application la plus utilisée pour la diffusion et l'échange d'information en raison de sa simplicité d'utilisation et sa facilité d'intégration dans le monde professionnel. Il fournit donc à chaque acteur, les connaissances utiles pour la réalisation de sa tâche.

L'exploitation de l'intranet a évolué avec le temps. Les premiers intranets apparus vers les années 1995, permettaient seulement de délivrer des informations de base, principalement dans le secteur des RH et des actualités de l'entreprise. Ils ont permis aux employés de trouver rapidement des réponses à leurs questions. Ils ont aboli les contraintes liées au temps et au lieu d'accès aux informations. Aujourd'hui, avec le développement technologique, on a vu apparaître de nouvelles applications sur le web. Beaucoup d'entreprises ont pris conscience des avantages que peuvent offrir ces nouvelles applications si on les

implantait à l'intérieur. Avec l'intranet 2.0 de nouveaux modes collaboratifs et de contribution de ses utilisateurs apparaissent. Ils permettent au sein de l'entreprise de susciter les contributions collectives, de développer la connaissance collective et l'innovation en facilitant l'émergence de nouvelles idées ou expériences, ...

Tous ces outils ne servent à rien s'ils ne sont pas adoptés par les collaborateurs. Nous avons donc étudié l'ergonomie. Pour savoir, comment l'ergonomie analyse l'apport d'une technologie en utilisant trois dimensions : l'utilité, l'utilisabilité et l'acceptabilité. L'utilisabilité dépend de la qualité de la relation entre l'individu et la technologie. L'utilité porte sur la relation entre l'utilisation de la technologie et les objectifs de l'individu ou du groupe. L'acceptabilité porte sur les relations entre technologie, l'individu et son environnement.

Le chapitre qui va suivre permet de démontrer que grâce à l'exploitation des applications de l'intranet, les entreprises peuvent mettre en place et réussir une démarche de management des connaissances qui favorise la réalisation d'un avantage compétitif.

CHAPITRE 3 : INTRANET ET MANAGEMENT DES CONNAISSANCES

Une part importante des connaissances d'une entreprise est composée de savoirs et de savoir-faire dont certains ne sont pas formalisés. Ils sont construits avec le temps et l'expérience. Ces connaissances sont difficiles à sauvegarder et à transmettre. On a vu dans les parties précédentes que, ces connaissances tacites sont considérées comme la principale source de l'avantage compétitif dans une entreprise. Puisque des études indiquent qu'elles sont associées à l'innovation, le maintien ou la création d'avantages concurrentiels, à la possibilité de saisir des opportunités, ...

Pour garder ce type d'avantages compétitifs, une entreprise est amenée à développer des outils lui permettant de codifier, sauvegarder et diffuser ces connaissances tacites en son sein. Ceci peut se faire grâce aux outils et méthodes technologiques et plus précisément l'outil intranet (sujet de notre travail de thèse). Ainsi, grâce aux fonctionnalités de l'intranet, les personnes autorisées à l'utilisation peuvent y consulter des informations et les échanger afin de réaliser leur travail.

Puisque l'information est l'élément fondamental dans une démarche de management des connaissances. On s'est intéressé dans la réalisation de ce travail aux effets de l'intranet sur le management de cette information ou ces connaissances. On a considéré à l'avance que, les intranets qui diffusent les informations dans les organisations et relient les acteurs entre eux sont alors des outils qui peuvent agir positivement sur une démarche de management des connaissances.

La partie qui suit traite des raisons qui poussent une entreprise à mettre en place un intranet et présente les avantages liés son utilisation. Elle s'intéresse également à l'identification des principaux freins qui bloquent ou qui risquent de limiter l'utilisation d'un intranet. Cette description se fera uniquement dans le cadre du management des connaissances. On va donc exclure les problématiques de réduction des coûts de gestion. Elle montre que son utilisation remet en question, les structures de pouvoir et le mode de management. Elle pousse les utilisateurs à dépasser les pratiques de rétention d'information, ...

On considère que la prise de conscience des avantages de l'intranet, pousse les entreprises à mettre en place cette technologie afin de profiter des potentialités qu'elle permet d'offrir. On doit rappeler qu'on a émis l'hypothèse que l'une des raisons qui peuvent pousser une entreprise à mettre en place un intranet c'est de favoriser la capitalisation des connaissances en améliorant les échanges d'informations. Les entreprises cherchent dans ce cas à bénéficier des avantages qu'il permet d'offrir en matière de management des connaissances. Dans ce cas là, l'enquête du terrain doit être capable d'infirmier ou de confirmer cette hypothèse.

Section 1. Intranet : espace d'échange

Grâce à ses fonctionnalités, l'intranet peut être un espace d'échange et de capitalisation des connaissances :

1. Intranet : espace d'échange

On peut proposer l'intranet comme étant un outil qui peut être utilisé pour le management des connaissances d'une entreprise, par le fait que l'utilisateur participe à l'enrichissement de la base de connaissances de son entreprise en mettant en ligne sur son intranet, les informations en sa possession (savoirs, savoir-faire-métier, ...). La mise en ligne des connaissances, nécessite la capitalisation d'informations, qui sont dans la plupart du temps dans un état non formalisés (tacites). On a vu que, ces informations tacites sont le résultat d'expériences individuelles des salariés ou d'équipes formées pour et durant la réalisation de projets. L'intranet sert dans ce cas à codifier, stocker et traiter ces informations. Chaque service peut maintenir sa propre page sur son serveur ou le serveur principal et y placer l'information utile pour tout utilisateur. Ceci favorise un décloisonnement des services ainsi qu'un accès plus large à une plus grande variété d'informations et de connaissances.

1.1. intranet : outil favorisant l'accès et la capitalisation de l'information

Grâce à l'intégration de leurs connaissances au système d'information de l'entreprise, les utilisateurs auront la possibilité de s'en servir pour leurs travaux futurs. L'exploitation de l'outil nécessite dans ce cas, des changements dans les mentalités et les méthodes de fonctionnement. Dans les entreprises qui exploitent l'intranet, les salariés peuvent selon les droits qui leur sont autorisés, accéder à l'information et ce, de manière autonome et en temps réel. Il leur est possible d'accéder, depuis leurs postes⁴³² de travail, à la base documentaire de l'entreprise. En plus l'intranet favorise les possibilités d'échanges d'informations, de remarques, ... entre tous les niveaux d'organisation de l'entreprise. Sans devoir passer par tous les niveaux hiérarchiques. L'outil est décrit comme un espace de liberté dans lequel les salariés peuvent passer d'une situation d'obéissance totale à une situation de responsabilisation et d'autocontrôle. L'auteur ROBERT REIX, indique que « les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) augmentent les possibilités d'échanges et de communication en réseau. Ils permettent également d'augmenter les gains résultants de l'amélioration de la productivité. Une rapidité d'accès et une maîtrise des informations. En toute liberté, les utilisateurs peuvent sélectionner, stocker, utiliser de façon individuelle les informations qui leur sont utiles dans leur activités et suivant leurs centres d'intérêts. Ils peuvent proposer des idées, des améliorations, des changements à apporter au travail »⁴³³. Pour Y. LASFARGUES (1999) : « les outils informatiques et électroniques favorisent l'évolution en termes d'interactivité, de rapidité de réponse, de vulnérabilité, d'interdépendance, de rapports commerciaux et d'incertitude. Le travailleur agit plus désormais sur des signes et des informations que sur la matière. Son travail perd son caractère concret »⁴³⁴. On déduit donc que, l'outil favorise la capitalisation des informations et des connaissances.

1.2. Intranet : outil favorisant la fluidité de l'information

⁴³² Plus besoin d'être devant le poste concerné pour pouvoir accéder à un répertoire donné, contenant l'information désirée.

⁴³³ REIX, R, 1990. Cité par BOITIÉ, M, « L'influence des technologies de l'information et de la communication sur la fonction contrôle de gestion : une analyse socio-technique », <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00584446>, 8 Avril 2011, p.5.

⁴³⁴ LASFARGUES, 1999. Cité par : EL FIDHA, C, MALLEK TARIFA, A, « TIC et culture : cas du secteur bancaire en Tunisie », *Management et Avenir*, n°21. <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-1-page-9.htm>, 01/2009.

Pour effectuer son travail, l'utilisateur recourt à l'intranet. L'outil devra lui permettre d'accéder à la bonne information, au bon moment. Pour y arriver, les animateurs du réseau classent les informations et les mettent à disposition. Le but étant de réduire le temps nécessaire pour la recherche des informations utiles. Pour se faire, le portail de l'intranet constitue le point d'accès à l'ensemble des applications et donc à l'ensemble des informations et des connaissances de l'entreprise : « Intranet est souvent considéré comme un facteur d'unification⁴³⁵ des entreprises, par le seul fait qu'il assure la centralisation de l'accès et la mise en cohérence d'informations et d'applications sur un même portail »⁴³⁶. Pour effectuer son travail, l'utilisateur aura besoin d'accéder à Intranet, à sa messagerie personnelle, à l'annuaire, aux bases documentaires, aux bases de données, aux services en ligne, aux forums de discussions. « Parmi les informations les plus courantes à partager, on peut trouver : L'organisation et le suivi du planning, du budget, des études de marché, des résultats de R&D, Toutes sortes d'informations de différents types peuvent être partagées »⁴³⁷. L'utilisateur aura la possibilité dans ce cas d'exploiter ces données en temps réel. La réduction du temps de recherche va permettre aux employés de passer moins de temps pour la recherche des informations nécessaires. ainsi, l'utilisateur pourra consacrer davantage de temps à son travail.

La technologie intranet comporte des applications capables de réduire les délais de réponse et de production de documents nécessaires à la réalisation du travail. Ce qui n'était pas le cas avant. Ainsi, avant l'arrivée de l'intranet, les utilisateurs passaient beaucoup de temps à chercher des informations ou des rapports qui existaient déjà en interne. Ce qu'on désignait par « réinventer la roue ». Cette disponibilité et cette capitalisation des informations jouent un rôle dans l'amélioration des démarches de management des connaissances. C'est d'ailleurs ce que pensent les auteurs CURRY et STANCICH : « L'objectif principal de sa mise en place était donc de rendre flexibles les structures informationnelles de l'entreprise en proposant le même système d'irrigation à l'ensemble des organes »⁴³⁸. « Au départ, les systèmes intranets ont été créés dans le but de fluidifier les structures informationnelles de l'entreprise en proposant un système uniforme à l'ensemble des domaines de la gestion. Il constitue un support de la gestion des connaissances »⁴³⁹. Ces auteurs estiment que l'outil constitue aujourd'hui un support à la gestion des connaissances. On peut déduire que, l'intranet facilite l'acquisition, l'intégration et le partage des connaissances dans l'organisation « Il constitue un support de stockage de la connaissance explicite de l'organisation, représentant de ce fait une partie de la mémoire collective »⁴⁴⁰. Un autre avantage apparaît et nous amène à déduire que, puisque l'intranet est opérationnel 24 heures sur 24, l'accès à l'information doit être permanent. Il ne doit dépendre dans ce cas que de celui qui la cherche.

1.3. Intranet et son impact sur la décentralisation du pouvoir

⁴³⁵ BENGHOZI, J-P, 2001. Cité par PASCAL. A, op.cit, p.187.

⁴³⁶ IDEM, p.187.

⁴³⁷ <http://www.nutcache.com/fr/blog/quels-outils-de-travail-collaboratif-en-entreprise>

⁴³⁸ CURRY et STANCICH, 2000. Cité par DELTOUR. F, « identification de leviers à l'usage de l'intranet : une application auprès d'utilisateurs en agence bancaire », Colloque de l'Association Information et Management (AIM), Grenoble, Adresse URL : www.aim2003.iut2.upmf-grenoble.fr/.../DELTOUR.rtf, 2003, p.03.

⁴³⁹ MÉTAIS. E, MOINGEON. B, « Management de l'innovation : le « learning mix » », *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, 2001, p.118.

⁴⁴⁰ DEWETT, 2003. Op. Cit, p.08.

L'intranet a réglé le problème des niveaux hiérarchiques auxquels peuvent être confrontés les utilisateurs et qui peut être susceptible de freiner l'échange des connaissances. Avec l'arrivée de la mondialisation, suivie du développement des nouvelles technologies de l'information, qui eux aussi ont permis le développement du travail en réseau. Le besoin d'échanger (envoyer et recevoir) de plus en plus d'informations le plus rapidement possible s'est multiplié. « Ce nouveau mode de travail a bouleversé les relations de travail et a fait que les hiérarchies et les distances sont remplacées par les partenaires et les réseaux »⁴⁴¹. Ce type d'organisation pyramidal a été critiqué par certains auteurs. Ainsi l'auteur Davenport en 1991, a écrit dans son ouvrage que, « La centralisation du pouvoir permet la concentration, en limitant la participation et en empêchant la fertilisation croisée des idées ». C'est avant lui et toujours dans ce sens que les auteurs Kimberly et Evanisko en 1981, ont écrit : « En revanche, la décentralisation du pouvoir favorise un climat participatif qui encourage l'engagement et l'implication des individus ». Ceci prouve que les chercheurs ont pris conscience de la nécessité du partage et de la décentralisation. C'est ce qui a amené les auteurs à plaider en faveur de la décentralisation du pouvoir. Ainsi, selon MILLIOT (1999) : « en décentralisant le pouvoir et en jouant sur la coordination des activités, l'entreprise permet aux membres de son organisation de développer de nouvelles idées pour améliorer de manière continue la performance des activités et réussir l'innovation ». « Progressivement, le modèle hiérarchique de l'entreprise s'aplatit vers une plus grande transversalité »⁴⁴².

On peut conclure dans ce cas que, la structure change avec le changement des circuits de communication qui la traversent. Il est contradictoire de vouloir diriger une entreprise tournée vers les NTIC tout en gardant un style de management de l'ère du taylorisme. Ainsi, le succès d'un intranet implique que l'organisation ait une culture commune du partage de l'information. Car, des systèmes figés et statiques ont tendance, à réduire les usages possibles et être contre-performants. Aussi, « l'implémentation d'un intranet 2.0 doit s'inscrire dans une démarche globale d'entreprise 2.0. Cette démarche entraîne une profonde mutation du système organisationnel et managérial : passage d'un système hiérarchique « command and control » à un Management participatif « connect and animate », mise en place d'un climat social « non concurrentiel » mais émulationnel, acceptation de la transmission de compétences et d'informations vers les autres membres »⁴⁴³.

2. Les freins réduisant l'échange des connaissances

Les principaux freins réduisant l'échange des connaissances sont :

2.1. Les freins liés au contexte

Ces freins sont résumés comme suit:

2.1.1. Résistances aux changements

⁴⁴¹ www.Senat.fr/rap/r96-436/r96-34612.htm

⁴⁴² THIERRY WEIBEL, « administration 2.0 » (2010), <http://www.atelya.com/fr/presentation/> realizations/publications. Cite par: LÉTOURNEU.P, LESPÉRANCE. L, SHABAH.Y, GAUDREAU-L-PERRON.J, op.cit.

⁴⁴³ Article de DOMON. F, publié sur le site Sociallearning, « passer du modèle « command & control » à celui de « connect & animate ». <http://www.sociallearning.fr/nos-actualies/150-social-learning-et-entreprise-20>, décembre 2010.

On a vu qu'avec le réseau, il est apparu un mode de management qui libère le potentiel d'innovation et de créativité des acteurs. Ce nouveau mode de management est qualifié de « la gestion par le pilotage ». Dans ce cas de figure, les dirigeants donnent à leurs collaborateurs des tableaux de bords, des objectifs, des RH et des ressources financières. Les utilisateurs disposent de ce fait de plus d'outils et sont moins soumis à un système hiérarchique au moment de leur recherche de l'information.

Des études comme, l'enquête 2013, réalisée par l'observatoire de l'intranet et de la stratégie numérique, ont permis de constater que : « malgré l'essor de solutions techniques toujours plus innovantes, les résistances aux changements persistent »⁴⁴⁴.

Dans un contexte économique incertain, l'individualisation des compétences, du savoir-faire est source de différenciation. La détention des connaissances serait considérée comme une source⁴⁴⁵ de pouvoir par les individus, qui cherchent dans ce cas de préserver leur pouvoir. Le partage des informations et des connaissances serait en contradiction avec ce contexte. Cette attitude peut freiner les démarches de management des connaissances : « Si l'intranet peut par certains aspects favoriser la flexibilité organisationnelle et cognitive nécessaires au développement du knowledge management, il se heurte également à des processus de rationalisation qui risquent d'accentuer la rigidité des procédures et le contrôle des pratiques entravant le management des connaissances en entreprise »⁴⁴⁶.

2.1.2. La culture d'échange

Il apparaît dans ce cas, la nécessité de motiver les personnes à échanger leur connaissances : « L'aspect motivationnel est donc essentiel dans une démarche d'intégration de l'intranet »⁴⁴⁷. Il apparaît ici le rôle des ressources humaines dans la réussite des démarches de management des connaissances. Les auteurs Earl et Scott (1999), ont écrit les propos suivants : « le management des connaissances n'est pas uniquement une affaire de codification »⁴⁴⁸. Et ils ajoutent qu'« un bon système de management des connaissances doit 20% de son succès aux moyens informatiques et 80% à la culture de l'entreprise »⁴⁴⁹. C'est ce que des auteurs comme LAVAL. F, GUILLOUX. V et KALIKA.M, ont démontré : « l'absence de culture intranet et le refus du changement sont les plus importants freins aux processus d'adoption et de développement d'un intranet en entreprise »⁴⁵⁰.

Le management des connaissances doit donc reposer sur une culture de partage d'informations. Les manques de motivations pour le partage d'informations peuvent constituer des freins culturels qui risquent de limiter l'utilisation de l'intranet. Pour O'DELL et GRAYSON (1998), la culture de l'entreprise peut freiner la réplication de bonnes pratiques. Ce qui peut constituer un frein à une exploitation optimale d'un intranet et

⁴⁴⁴Résultat de l'enquête de l'observatoire de l'intranet et de la stratégie numérique, <http://observatoire-intranet.com/wp-content/uploads/downloads/2013/05/Observatoire-intranet-2013-Ssynth%C3%A8se.pdf>, 2013.

⁴⁴⁵ LAFFITE. M, OP.CIT, p.74.

⁴⁴⁶ CARDON, Op.cit, 2000.

⁴⁴⁷ PERRIN.A, op.cit.

⁴⁴⁸ IDEM.

⁴⁴⁹ IDEM.

⁴⁵⁰ LAVAL. F, GUILLOUX. V, KALIKA.M, « les Intranets RH : pratiques des entreprises et problématiques », in e.GRH : Révolution ou Evolution, Coordonné par KALIKA. M, Editions Liaisons, 2002. p.161.

risque d'entraver les démarches de gestion des connaissances. Selon SCHEIN, « Il est difficile de réussir l'implémentation d'un programme de management des connaissances si les valeurs qu'il soutient ne sont pas en adéquation avec la culture organisationnelle. La culture représente les valeurs et les croyances que les individus d'une même organisation partagent. Elle est la main invisible qui guide les croyances des employés et définit ce que l'entreprise est, comment les individus s'investissent dans l'entreprise et ce qui est pertinent d'apprendre»⁴⁵¹. Selon DONALD MARCHAND « elle peut se définir comme les valeurs, les attitudes et les comportement qui influencent la manière de percevoir, de collecter, de structurer, de traiter, de communiquer et d'utiliser l'information. Une forte culture de partage d'informations permet d'augmenter les flux d'informations et de résoudre la question de perte de pouvoir »⁴⁵².

La question qui se pose à ce niveau d'analyse est comment dépasser ces difficultés ? Ainsi, l'utilisation spontanée de l'intranet par les collaborateurs eux-mêmes ne peut constituer à elle seule la preuve d'une implémentation réussie d'un intranet. L'intégration de cet outil doit s'accompagner d'un plan de communication et de conduite du changement. MOINGEON (2003) « indique qu'il est primordial de mettre en place une identité apprenante nécessitant de modifier les modes de raisonnement »⁴⁵³. L'auteur souligne qu' « il ne suffirait pas de fixer des objectifs relatifs au KM pour que la gestion des connaissances soit efficace. Encore faut-il que les salariés soient convaincus d'une telle démarche, (...) ceux-ci peuvent parfaitement donner l'illusion d'un partage de connaissances en contribuant à la base tout en gardant pour eux les informations les plus importantes afin de ne pas perdre leur pouvoir »⁴⁵⁴.

La réussite d'un projet intranet nécessite la collaboration et l'implication de tous les utilisateurs ou les membres travaillant sur un même projet. Ce qui nécessite le développement de méthodes aidant à motiver les individus à mettre leurs connaissances en commun. Les individus doivent être considérés comme les principaux acteurs du système qu'ils alimentent et dont ils s'alimentent en retour. Si les utilisateurs ne se sentent pas comme de simples outils de production, ils n'auraient plus cette réticence à partager leur savoir. Selon MOUNOUD. E et DUDEZERT. A, « de nombreuses opportunités résident dans la capacité des organisations à offrir des avantages pour inciter à coopérer et partager. Ces incitations seront établies à travers des dispositifs dits formels de GRH, tels que : les évaluations, les promotions, les sanctions. Ou des dispositifs informels de type communautaire. Cela permet d'éviter les sentiments de perte de pouvoir ou de propriété et de dépasser les comportements individualistes des utilisateurs»⁴⁵⁵.

Motiver le personnel à échanger ses connaissances par le biais du réseau, passe également par sa familiarisation avec l'outil. Ainsi, les auteurs, PERETTI et CERDIN (2001) précisent que : « la familiarisation avec les outils informatiques représente un préalable indispensable au processus d'adoption des TIC ». Les auteurs HAINES et PETIT (1997), ainsi que OUNI (2002) indiquent que : « les éléments qui

⁴⁵¹ SCHEIN, 1992. Cité par PERRIN. A, op .cit, p.11.

⁴⁵² DONALD MARCHAND (1999). Cité par : PERRIN. A, OP.CIT. p.11.

⁴⁵³ MOINGEON, 2003, p. 196.

⁴⁵⁴ IDEM.

⁴⁵⁵ IDEM.

permettent l'adoption d'un intranet peuvent être la formation, la facilitation d'accès, le nombre d'applications en ligne ». Et l'auteur DAVIS (1989) a ajouté à ces éléments les facteurs ergonomiques⁴⁵⁶ et le design. En parlant d'ergonomie, les auteurs Davis et al, 1989 ; VENKATESH et DAVIS, 2000 ; BOUJENA, 2004, indiquent que l'acceptation d'une technologie est liée à des effets tels que la facilité d'usage perçue définie comme le degré de croyance en la facilité d'usage de la technologie.

D'autres auteurs parlent de l'instauration d'un climat de confiance à l'intérieur de l'entreprise. VON KROGH & ROOS (1998) considèrent que « le niveau de confiance est le facteur le plus important affectant le partage des connaissances »⁴⁵⁷. « SVEIBY (2001) souligne l'importance de la confiance dans le fonctionnement des organisations en la comparant à une bande passante qui facilite le partage des connaissances, tant au niveau quantitatif et qualitatif »⁴⁵⁸. Ainsi, « la culture de partage émerge quand les collaborateurs sont encouragés à échanger des informations, à contribuer à la co-création de nouvelles connaissances et quand ils ont confiance que le partage sera réciproque et valorisé. Cette approche permet d'améliorer la maîtrise de la fonction et la contribution aux résultats de l'entreprise à travers une confrontation des expériences et l'amélioration des savoir-faire. L'entreprise qui valorise une relation de confiance accélère l'intégration des personnes et renforce le lien social entre les collaborateurs. L'engagement de ces derniers dans le nouveau mode de travail et de communication nécessite une stratégie structurée et une implication du management à long terme »⁴⁵⁹.

On peut conclure qu'il est difficile de réussir le partage en mettant de côté le niveau de confiance interindividuel, les normes partagées, les obligations réciproques et l'adhésion ou non à des valeurs communes. « Pour capturer la connaissance, vous avez besoin de deux choses : de la bonne culture et de la bonne infrastructure. Mettre en place l'infrastructure est facile comparée à la mise en place de la bonne culture. Les organisations n'ont pas vraiment les cultures dans lesquelles s'épanouissent les qualités intangibles que sont l'information et les connaissances »⁴⁶⁰.

2.2. Les freins liés à l'information

Ces freins sont :

2. 2. 1. Complexité de la formalisation des connaissances

La complexité de formalisation des connaissances est l'un des problèmes les plus rencontrés lors de la mise en œuvre d'un intranet. En effet, les connaissances tacites, comme : les compétences, les savoir-faires, les intuitions, les expériences, les habilités, ... sont difficilement formalisables. Elles peuvent être transmises et partagées grâce à leur application et à leur mise en pratique. Leur transmission et leur échange, le plus souvent informel, n'est soumis à aucune loi ou technique de formalisation. Puisque dans la plupart du temps, le détenteur de cette connaissance tacite « ne sait pas qu'il sait » ou « sait, mais ne sait pas le dire ».

⁴⁵⁶ Ergonomie : voir chapitre 2, section 4.

⁴⁵⁷ VON KROGH & ROOS (1998). Cité par PERRIN. A, OP.CIT.

⁴⁵⁸ IDEM.

⁴⁵⁹ DUPERRIN.B, op.cit.

⁴⁶⁰ PERRIN. A, op.cit, p. 12.

On doit souligner que les fonctionnalités de l'intranet comme le groupware, ne sont que des outils qui permettent d'accélérer la transmission et la circulation des connaissances. Elles sont incapables à elles seules de réaliser les processus de capitalisation et de formalisation.

Il en résulte dans ce cas, que la base de connaissance ne peut être utilisée et exploitée. La capitalisation dans ce cas peut se limiter aux seules connaissances explicites, en ignorant les précieuses connaissances tacites non formalisées.

2.2.2. Les problèmes de surinformation sur intranet

La mise en place et l'exploitation d'un intranet peuvent avoir des effets néfastes sur la circulation et la disponibilité de l'information au sein de l'entreprise. Ce qui veut dire que, cet outil peut être la cause d'une dispersion et de saturation des informations. Les entreprises risquent dans ce cas de perdre en productivité.

L'auteur PRAX. J-Y indique qu' « A l'heure actuelle où les technologies offrent la possibilité de trouver et échanger rapidement des informations. On observe les échecs des approches modernes de gestion de l'information fondées sur la mise en place de plates-formes devenant de grands réservoirs informationnels. L'utilisateur risque alors de couler sous une masse trop importante d'informations et de constater que les outils de l'intranet sont une source de parasitage informationnelle »⁴⁶¹. Le résultat est que « La multiplication des informations n'assure pas forcément que chacun dispose de celle dont il a besoin. Il ne faut pas que tous disposent de toutes les informations et qu'à la fin tout le monde soit noyé par cette masse et n'en retire aucun profit. La multiplication des réservoirs d'informations pose le problème qui est celui de la construction de la connaissance, comme : l'incapacité à extraire du sens, à produire et partager des synthèses, à trouver l'essentiel au sein d'une grande masse d'informations »⁴⁶².

Cette situation engendre le risque d'être sous-informé par excès d'informations avec des intranets qui sont mal alimentés et mal organisés. On utilise dans ce cas des expressions telles que : trop d'informations tuent l'information ou, comment retrouver le signal dans le bruit ? Dans le cahier de recherche n° 2006-01, « De l'information à la connaissance », Philippe Paquet, membre de l'institut d'Administration des entreprises d'Orléans, a écrit à ce propos que « les prouesses de la technologie poussent à la surinformation ». Pour appuyer ses propos, il présente les résultats d'une recherche qu'il a effectuée sur l'intranet d'une entreprise. Sur la base de quelques mots clés, on obtient un nombre important de pages, dont la majorité était sans grande pertinence. L'auteur a qualifié les pages qui nuisent à la lisibilité de la recherche de « bruit ». L'exemple suivant permet de décrire l'ampleur de la surinformation sur une exploitation efficace de l'outil : Il existe chez une entreprise appelée John Deer⁴⁶³ un serveur qui peut être utilisé par tous les employés. On peut y créer des répertoires, y stocker de l'information, partager ces répertoires, ou au contraire y restreindre l'accès, supprimer des documents, etc. Ces serveurs sont en libre service. Or, depuis leur instauration, qui ne s'est pas accompagnée d'une structuration du système, d'innombrables dossiers se sont créés, dans différents

⁴⁶¹ IDEM, p.99.

⁴⁶² RÉMY.C, « l'entreprise. Com », <http://www.lentreprise.com/article/5.1088/228.htm>, le 14/03/2003.

⁴⁶³ PAQUET.P, « Information, communication et management dans l'entreprise : quels enjeux ? », Editions L'Harmattan, 1 nov. 2008, p.265.

répertoires rattachés à des services différents. Pourtant, lorsque l'on prend du temps d'examiner ces répertoires. On y retrouve souvent les mêmes informations dans plusieurs endroits, des documents classés confidentiels et personnels, des documents obsolètes, etc. l'outil est donc parasité, et est devenu totalement hors de contrôle, une profonde restructuration devait être instaurée afin de mieux contrôler l'information pour s'assurer une meilleure rentabilité future.

La surinformation risque dans ce cas de dérouter l'objectif initial pour lequel l'outil a été mit en place. Les membres d'une organisation étaient sensés savoir où se trouve l'information, où elle est stockée et comment y accéder au plus vite. Malheureusement, dans la plupart des cas, ce problème n'est pas appréhendé avant la mise en place de l'intranet. D'après LESCA et LESCA (1995) : « la surcharge d'informations non pertinentes entraînerait une forte gêne pouvant aller jusqu'à la paralysie de l'acteur. Cet état bloquerait donc toute décision et toute prise d'initiative du collaborateur. De plus, cela entraîne un ralentissement de la productivité du personnel de l'entreprise à cause notamment de l'allongement du temps de recherche ».

En effet, une surinformation est susceptible de provoquer une perte de temps non négligeable. On a constaté que l'excès d'informations pousse les utilisateurs à passer beaucoup plus de temps à gérer les informations qui leur arrivent au détriment du temps de travail. Cette surinformation peut pousser les utilisateurs à se détourner du réseau par peur de perdre leur temps. Afin d'éviter de perdre leurs temps, certains utilisateurs ne prennent pas la peine de consulter les connaissances et informations disponibles sur le réseau et nécessaires à la réalisation de leurs tâches. Ils vont parfois créer eux-mêmes l'information au lieu de prendre le temps de la chercher. On peut citer dans ce cas une étude réalisée sur ce sujet. Cette étude⁴⁶⁴ a permis de démontrer que si un cadre reçoit 50 messages par jour, cela demandera au moins 2 heures en moyenne pour la consultation de ces messages.

Chercher le meilleur moyen de diffusion d'une information, telle est la priorité d'une entreprise qui cherche à éviter les problèmes suscités. Pour cela, les initiateurs du réseau doivent se poser les questions suivantes : Comment peut-on communiquer, avec les outils disponibles, l'information que l'on souhaite diffuser ? Quels critères d'importance prendre en compte pour choisir de diffuser l'information ?

De ce qui précède apparaît la nécessité pour les entreprises de l'élaboration d'un travail de référencement des portails intranet. Ce travail leur permettra d'optimiser la diffusion des informations de leurs portails en ciblant directement les individus utilisateurs. On peut présenter dans ce cas la conclusion avancée par l'auteur Alain BERDUGO qui stipule que « dans la messagerie, il faut savoir choisir à qui diffuser pour ne pas polluer inutilement les destinataires. Les informations disponibles doivent viser les personnes selon les métiers qu'elles exercent. Ainsi, la bonne information, au bon moment, pour le bon destinataire doit être accessible. Il est nécessaire de mettre à jour l'information. Il ne suffit pas de poser des informations dans un

⁴⁶⁴ CRÉNO.L, CAHOUR .B, « Les cadres surchargés par leurs emails : déploiement de l'activité et expérience vécue », <http://journals.openedition.org/activites/2698>, 2016. Consulté le 20/12/2017.

espace de consultation, il faut aussi penser à organiser cette information afin d'éviter trop d'informations inutiles»⁴⁶⁵.

Pour conclure, on peut dire que malgré l'utilité de l'outil, celui-ci peut entraîner une saturation de l'information au sein des entreprises. Ce qui peut provoquer le rejet de cet outil et une perte de rentabilité dans l'utilisation des outils et donc affecter la compétitivité des entreprises. Or, la surcharge d'informations n'est pas le seul problème auquel sont confrontés les intranets des entreprises.

Section 2. Intranet : espace de coopération

Après avoir construit des intranets pour publier des informations à destination de leurs employés, comme : des documents sur les produits, les services de l'entreprise, des notes administratives, le journal interne, ...

Plusieurs entreprises se tournent vers l'intranet pour développer le travail en équipe. Le rôle de cet outil sera de structurer l'activité commune des membres d'un groupe de travail. La question qui se pose à ce niveau est qu'est-ce qu'on veut dire par le travail en équipe réalisé par le biais de l'intranet ?

Pour y répondre, on commence d'abord par la notion d'équipe. On peut parler d'équipe de travail lorsqu'un groupe partage un espace virtuel de travail consacré à une mission commune. L'outil est utilisé pour regrouper des individus éloignés géographiquement. Ils ont en commun l'appartenance à une même entité professionnelle avec la mise en place de chefs de projet et d'animateurs qui organisent le travail des membres pouvant appartenir à des structures différentes de l'entreprise.

⁴⁶⁵ BERDUGO. A, JEAN. G, MAHL. R, op.cit, p.136.

1. Définition des notions voisines

Différents termes sont utilisés pour aborder la question de la coopération. Le terme de travail collaboratif et celui du travail coopératif, sont souvent confondus parce qu'ils ont des significations qui se rapprochent. Il est nécessaire dans ce cas de les définir chacun de son côté.

1.1. Le travail collaboratif :

Si on veut définir cette notion, on peut dire qu'« il s'agit d'un travail de groupe d'égal à égal (sans lien hiérarchique de commandement ou d'impulsion) qui fonctionne sans véritable organisation préalable (coordination). Chaque intervenant apporte son savoir, son idée en pouvant ou non s'inspirer des apports réalisés précédemment par les autres (travail que l'on peut apparenter à une réunion de type non directive recherchant la créativité) »⁴⁶⁶. Pour l'expliquer, on peut prendre l'exemple d'un wiki où, chaque internaute peut ajouter un commentaire sur le site ou corriger ceux des autres. On peut également prendre l'exemple d'un tableau blanc où chaque internaute écrit, dessine ou dépose un document sur le tableau.

Les principaux outils du travail collaboratif sont : le courriel, la vidéoconférence, les portails, les wikis et les forums. La messagerie électronique permet par exemple, de consulter des collègues connus pour leurs compétences. La vidéoconférence permet de rapprocher des groupes de travail éloignés géographiquement en permettant une communication en temps réel. Ce sont des moyens permettant de mettre en commun les informations, les ressources, les compétences et les idées dans les différents services. L'objectif principal d'une mobilisation des méthodes et outils de travail collaboratif est d'amener chaque acteur à communiquer, échanger, planifier, créer et coordonner leurs compétences de manière collective dans le but d'améliorer le fonctionnement de leur groupe de travail. « Le but étant d'accélérer la transmission d'informations et de connaissances, de faciliter son partage et surtout permettre à plusieurs personnes de travailler sur un dossier commun avec une mise à jour permanente, en ayant toujours accès à la dernière version »⁴⁶⁷. Car, très souvent, l'information la plus pertinente et précise d'une entreprise n'est enregistrée dans aucune base de données, si ce n'est dans la tête d'un dirigeant ou d'un employé. La collaboration en entreprise devrait donc contribuer à la capitalisation des connaissances. Les auteurs MÉTAIS et MOINGEON (2001) ont écrit un article qui affirme que les technologies de l'information et de la communication permettent le partage et la capitalisation des connaissances. Ils affirment également que, l'outil a été développé au fil du temps, pour devenir un outil utilisé pour assurer l'apprentissage collectif.

Le travail collaboratif n'est pas précédé par une répartition des rôles. C'est une situation où les tâches et les buts sont communs. Chaque membre travaille sur les mêmes points. « Il va en effet plutôt s'agir ici de fusionner les contributions individuelles dans l'action. La responsabilité est donc ici collective et incombe au groupe en tant que totalité. Ce mode de travail collectif engage par conséquent une communication régulière

⁴⁶⁶ IDEM.

⁴⁶⁷ BERDUGO. A, JEAN-G, MAHL. R, op.cit, p.515.

entre les membres du groupe et une connaissance précise de la progression de l'action collective »⁴⁶⁸, d'où le rôle des fonctionnalités de l'outil intranet. Afin d'assurer la cohérence globale, les interactions entre les membres du groupe doivent être permanentes.

La collaboration permet de réaliser ce que l'individu seul est incapable de réaliser. Il s'agit pour chaque acteur d'un projet d'alimenter ses contributions individuelles par celles des autres. « Le travail collaboratif implique de ce fait un engagement mutuel des individus dans un effort coordonné pour effectuer une même tâche, résoudre ensemble un même problème »⁴⁶⁹.

Le travail collaboratif demande que les membres de l'équipe soient solidairement liés. Il demande également de la motivation et une confiance mutuelle. Le travail collaboratif permet d'être plus performant, « ce mode d'action collaboratif laisse à penser qu'il permet d'atteindre de meilleures performances en termes de réactivité, d'adaptation à l'inattendu ou encore d'utilisation optimisée des moyens mis à disposition »⁴⁷⁰. Ce mode de travail fait que, « le travail individuel est difficilement identifiable à la fin »⁴⁷¹.

Il est donc évident que, les outils de groupware permettent d'améliorer les pratiques du management des connaissances, grâce à leur capacité d'acquérir, de stocker et de partager l'information utile à l'enrichissement des connaissances des groupes à l'intérieur de l'entreprise. On considère dans ce cas que, « les entreprises qui gagnent sont celles qui savent établir des coopérations, travailler en réseau, produire et utiliser collectivement la connaissance sans cesse renouvelée dont elles ont besoin pour générer de la valeur »⁴⁷². Le travail collectif permet de générer un résultat qu'un individu seul ne peut générer.

On peut également proposer l'installation de l'intranet au sein des entreprises multinationales. Puisque l'exploitation de l'outil est susceptible de mettre en contact leurs différentes entités et de coordonner les actions de groupes situés dans des lieux distants. En effet, lorsque l'entreprise est multinationale chacun de ses départements dispersés peut mettre en commun des domaines d'expertise pour que chaque collaborateur puissent profiter des compétences de toute l'entreprise où qu'elles se trouvent. Donc, contrairement aux moyens de communication traditionnels⁴⁷³, avec l'intranet, et sa capacité à mettre en réseau l'information nécessaire, les frontières liées au lieu et au temps n'existent plus. Les agents ne sont plus obligés de se rencontrer physiquement pour échanger leurs idées et leurs connaissances afin de pouvoir travailler et prendre des décisions. Ce qui veut dire que, « le document une fois terminé, peut être stocké sur le serveur. Chaque membre de ce groupe aura la possibilité d'accéder à ce document et de trouver les informations nécessaires pour alimenter la réalisation de son travail. Ceci est possible, sans que les participants ne soient

⁴⁶⁸ IDEM

⁴⁶⁹ IDEM.

⁴⁷⁰ PIQUET.A, op.cit.

⁴⁷¹ POTIN. C-Y, « Travail coopératif : quand la distance permet le rapprochement », Le travail coopératif assisté par ordinateur (TCAO), www.creg.ac-versailles.fr/Travail-cooperatif-quand-la-distance-permet-le-rapprochement/.2007. Consulté le 13/11/2017.

⁴⁷² « Le e-learning : une présentation générale », Les fiches outils ressources humaines, IAE Toulouse MRH, adresse URL : http://www.journaldunet.com/solutions/0311/031117_Pano_elearning3.shtml. Consulté le 29/10/2017, p.4.

⁴⁷³ Avec les moyens de communication traditionnels, on a la possibilité de capter l'information aussi bien au niveau du siège social que dans une succursale qui lui est éloignée.

obligés de contacter tous les membres pour connaître l'état d'avancement du travail en cours»⁴⁷⁴. L'exemple le plus significatif du travail en groupe permis par l'outil intranet est, celui des architectes qui se coordonnent avec des ingénieurs des bureaux d'études afin de disposer en permanence, des mêmes plans remis constamment à jour.

Avec l'intranet, chaque utilisateur travaille à son rythme. Ce qui veut dire que, la page sur laquelle il travaille sera modifiée au fur et à mesure de l'avancement de son travail. Les applications du groupware lui permettent de consulter les données que les autres membres publient sur la page. Il dispose également de la possibilité d'observer l'avancement des autres et peut interagir avec eux, en ayant la possibilité d'envoyer des réponses à des questions posées. L'auteur NIFLE désignait l'outil comme « une solution de travail en équipe pour des collaborateurs distants les uns des autres »⁴⁷⁵.

L'entreprise doit faire en sorte que les acteurs contribuent régulièrement à alimenter le système d'information et de les inciter à toujours rechercher dans le système d'information avant de produire la connaissance nécessaire. L'essentiel dans ce type d'organisations n'est pas d'accumuler les données, mais c'est leur mise à disposition collective et leur organisation pour faciliter l'utilisation de l'information et la collecte des connaissances pertinentes. La collaboration permet à une entreprise de connaître ses propres connaissances et de bénéficier des connaissances des autres membres : « L'implantation des usages collaboratifs permet à tout un chacun de bénéficier des savoirs, des savoir-faires et des expériences de chacun qui constituent alors une communauté de pratiques. Cette dimension du travail collaboratif favorise de ce fait l'apprentissage informel et participe à la capitalisation des connaissances. En effet, la mise en commun et le partage des connaissances permettent aux collaborateurs de maîtriser les domaines d'expertise de leurs collègues.

Les solutions de travail collaboratif permettent également la créativité. Les membres du groupe «sont connectés entre eux par des réseaux informationnels qui accentuent leur interdépendance et favorisent la fertilisation croisée de leurs idées»⁴⁷⁶. L'outil est susceptible de créer une meilleure synergie, et une progression du travail et des rapports⁴⁷⁷, ce qui est susceptible de rendre l'entreprise plus créative⁴⁷⁸. C'est ainsi que, certains travaux qui étudient la relation entre intranet et créativité comme ceux de Stenmark en 2002, indiquent l'aspect positif de cet outil sur la cohésion des groupes. « L'intranet peut faciliter la cohésion des équipes de travail en favorisant les échanges transversaux et le partage des connaissances utiles, indépendamment des niveaux hiérarchiques »⁴⁷⁹. « Il permet de ce fait une homogénéisation des pratiques considérée comme l'une des bases de la cohésion. On considère donc la cohésion comme un outil

⁴⁷⁴ <http://www.ucc-cfdt.fr/cadred.cfdt/389/3000/306.htm>

⁴⁷⁵ NIFLE. Roger, op.cit, p.57.

⁴⁷⁶ BENGHOZI, 2001. Cité par PASCAL. A, "Conception d'une solution TIC pour favoriser l'émergence de projets innovants : une approche Usage , l'expérience KMP », Thèse de Doctorat en sciences de gestion, UNIVERSITE DE NICE SOPHIA ANTIPOLIS, 12 décembre 2006, p.187.

⁴⁷⁷ Productivité de groupe, www.UlysseGroupS_a_intranet/exemples-groupware.htm.

⁴⁷⁸ DÉTRIE.P, MESLIN. C, op.cit, p.137.

⁴⁷⁹ CHIBAMBAHRAM et BOSTROM, 1993. Cité par DESMARAIS. C, KHEDHAOURIA. A, «Favoriser la créativité managériale dans l'intégration des TIC de type intranet », IREGE, Université de Savoie, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève. Adresse URL : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/8-xveme-conference-de-l-aims/communications/2232-favoriser-la-creativite-managériale-dans-l-integration-des-tic-de-type-intranet/download>. 13-16 Juin 2006, p.14.

permettant de combiner les forces créatives des individus et de favoriser la créativité dans un contexte de collaboration riche en confiance »⁴⁸⁰. Selon l'auteur Cauvin en 1997 : « une bonne cohésion du groupe, porteuse de valeurs communes à l'ensemble des individus, facilite la créativité »⁴⁸¹.

En matière d'innovation, on peut dire que « l'apport essentiel que peut apporter un outil intranet, réside dans sa capacité à structurer et conforter les efforts d'un groupe professionnel pour pouvoir produire et concevoir ensemble. Ceci, grâce aux multiples choix de fonctionnalités mis à la disposition des utilisateurs »⁴⁸². En effet, l'avantage que peut offrir cet outil ne se limite pas seulement à sa capacité de partager et de capitaliser des informations et des connaissances dispersées, mais aussi d'offrir la possibilité de créer quelque chose de nouveau et ce grâce aux nouvelles possibilités de travail qu'il permet de réaliser. Dans ce cas, « L'intégration d'expertises internes, celles des partenaires, fournisseurs, clients et anciens collaborateurs dans le processus ouvert, d'innovation est également indispensable. La nécessité de transformer le rapport à l'innovation en « favorisant la cocréation » oblige l'entreprise à s'investir dans la construction d'une culture d'innovation collaborative »⁴⁸³. C'est dans ce sens que, l'auteur ROBERT REIX a écrit qu' « un usage intensif de partage de connaissances par un apprentissage collectif permet un apprentissage progressif et créatif des outils »⁴⁸⁴.

En définitive, le travail en groupe que permet l'intranet, vise la production d'un résultat, il permet de recueillir le maximum de points de vues, de moins se tromper et d'être vigilant sur des points précis, de favoriser le décloisonnement des équipes. Il aide à rendre visible à tous, les connaissances, les projets, les avancements, les rôles, les missions d'équipes (connaître en temps réel les tâches effectuées et à effectuer de chaque intervenant du projet) mais il permet également le transfert des valeurs propres. Il est employé pour développer l'initiative individuelle et collective, étudier et résoudre les problèmes plus vite et plus près de l'endroit où ils peuvent apparaître. On peut conclure dans ce cas que, l'intranet en permettant le travail en groupe, en permettant de mettre en relation les individus est, l'outil le mieux adapté pour la réussite d'une démarche de management des connaissances.

1.2. Le travail coopératif :

Le concept de travail coopératif que permet l'intranet est apparu en 1994. Il est défini par l'association des sciences de l'information comme étant « un ensemble de techniques et de matériels qui offrent à plusieurs personnes séparés ou réunis par le temps et l'espace, la possibilité de travailler sur un même document ou sur une même application pour contribuer à la réalisation d'un objectif commun. A l'aide de tous les dispositifs interactifs faisant appel à l'informatique et aux méthodes de conduite de groupe »⁴⁸⁵.

⁴⁸⁰ WOODMAN et al, 1993. Cité par DESMARAIS. C, KHEDHAOURIA. A, OP.CI, p.04.

⁴⁸¹ DESMARAIS. C, KHEDHAOURIA. A, op.cit, p.7.

⁴⁸² RHEINGOLD.H, « les communautés virtuelles », (trad. Lionel Lumbroso), éditions Addison- Westley France, SA , coll. Mutations Technologiques, Paris, 1995, p.03.

⁴⁸³ LÉTOURNEU.P, LESPÉRANCE. L, SHABAH.Y, GAUDREAULT-PERRON.J, op.cit.

⁴⁸⁴ REIX. R, 1990. Cité par BOITIÉ. M, op.cit, p.5.

⁴⁸⁵ DÉTRIE. P, MESLIN. C, op. cit, p.137.

Le travail coopératif peut être défini comme « une organisation collective du travail dans laquelle la tâche à satisfaire est fragmentée en sous-tâches. Chacune de ces sous-tâches est ensuite affectée à un acteur »⁴⁸⁶. « Le travail coopératif est un travail de groupe hiérarchiquement organisé et planifié impliquant des délais et un partage des tâches selon une coordination précise. Chaque intervenant sait ainsi ce qu'il doit faire dès le début et communique, échange ou partage des éléments uniquement pour arriver à son objectif individuel. A la fin, le travail de chacun est réuni pour créer un objet unique de travail. En d'autres termes, c'est la succession progressive et coordonnée des actions de chacun qui permet de remplir l'objectif fixé. De cette manière, la responsabilité de chacun est ainsi engagée sur la seule réalisation des tâches qui leur sont propres »⁴⁸⁷.

Le travail coopératif est possible grâce aux nouvelles technologies d'informations et de communication qui permettent de créer des salles virtuelles qui permettent aux individus d'échanger leurs informations.

1.3. Le concept d'intelligence collective en situation de travail collaboratif

Les évolutions technologiques ont permis l'apparition de nouveaux outils de travail collaboratif, qui ont fait émerger de nouveaux concepts tels que l'intelligence collective. Notion proche de la notion de travail collaboratif. Selon LEVY.P, l'intelligence collective est « une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une « pleine » mobilisation des compétences [...] L'intelligence collective réfère à l'intelligence réalisée à différents niveaux collectifs à l'organisation, sinon dans l'organisation toute entière. Il ne s'agit donc pas de la somme des intelligences individuelles. L'intelligence collective, c'est l'intelligence des groupes de travail »⁴⁸⁸. Selon MACK.M, c'est aussi « une capacité qui, par la combinaison et la mise en interaction de connaissances, idées, opinions, questionnement, doutes de plusieurs personnes, génère de la valeur (ou une performance ou un résultat) supérieur à ce qui serait obtenu par la simple addition des contributions (connaissances, idées, etc.) de chaque individu »⁴⁸⁹.

Lorsque ces auteurs définissent l'intelligence collective, ils utilisent des notions tels que de partage, de collectif, de co-création, ce qui fait qu'on revient toujours à la notion de travail collaboratif. « La mise en œuvre des « outils de travail collaboratif » offre ainsi l'occasion pour un groupe de travail de valoriser cette intelligence collective dans la résolution d'un problème, la coordination d'un projet ou tout simplement la co-écriture de documents»⁴⁹⁰.

2. Types de travail coopératif

Il existe trois formes⁴⁹¹ principales de travail coopératif :

⁴⁸⁶ PIQUET.A, op.cit.

⁴⁸⁷ IDEM.

⁴⁸⁸ PIQUET.A, op.cit, p.8.

⁴⁸⁹ PIQUET.A, op.cit.

⁴⁹⁰ PIQUET.A, op.cit, p.11.

⁴⁹¹ CHAUMETTE. C, DESBIENS . D, « Typologie des systèmes d'information : Le travail collaboratif », université de Lille 3, UFR IDIST, www.observatoire.tic.free.fr/pdf/dossiersThematiques/5_Travail_collaboratif.pdf, 2008.

⁴⁹¹ <http://www.travailcollaboratif.info/decouvrir-le-travail-collaboratif-et-le-plm/pouquoi-avoir-recours-au-travail-collaboratif.html>.

- La coopération additive : les capacités de chaque membre sont ajoutées pour effectuer une tâche qu'un membre seul n'aurait pas été capable d'effectuer ;
- La coopération intégrante : le membre est spécialisé dans une tâche précise, il se concentre à la réalisation de cette tâche ;
- La coopération de débat : réflexion et résolution de problèmes en analysant différents points de vue grâce à l'outil informatique.

3. Le fonctionnement du travail coopératif

Afin d'expliquer le fonctionnement du travail coopératif, on va commencer par la présentation du modèle du trèfle fonctionnel.

3.1. Le modèle du trèfle fonctionnel

Avec l'intranet et le travail collaboratif, une organisation peut communiquer, coopérer et coordonner. Gilles BALMISSE représente ces trois notions dans un schéma qu'il nomme « le trèfle fonctionnel du travail collaboratif »⁴⁹². Le modèle du trèfle fonctionnel permet de présenter les 3 principales fonctions auxquelles doivent répondre les outils de travail collaboratif dans leur ensemble, à savoir : Communication, Coordination et Production:

- La fonction **Communication** dans le travail collaboratif comporte des services qui permettent aux acteurs d'échanger des informations sur leurs actions. Les échanges de messages et de notes vont se réaliser par le biais des e-mails ou par chats, par commentaires. Les outils de communication sont: la messagerie électronique (e-mail), listes de diffusion, wiki (outil d'édition de contenu), agendas partagés, gestion de tâches, messagerie instantanée (chat), workflow, la visioconférence, le tableau blanc, ... Ces outils sont nécessaires, car sans eux il est impossible de collaborer. « Leur rôle est avant tout de faire circuler l'information entre collaborateurs. L'utilisateur est récepteur et émetteur. Il peut recevoir et émettre des informations »⁴⁹³.

- La fonction de **Coordination** : la coopération nécessite une coordination. Action permettant de définir les acteurs, d'identifier les activités et les tâches et déterminer des responsabilités. L'action de coordination « regroupe tous les services qui permettent aux acteurs d'identifier leurs rôles respectifs dans les processus de travail, de connaître l'état d'avancement du travail respectif des uns et des autres, d'avoir une vision d'ensemble du travail collaboratif du groupe et d'être alerté des nouveaux éléments »⁴⁹⁴. Les applications du travail collaboratif aident ainsi les membres d'un groupe de travail à s'organiser, et à planifier leurs actions et leurs ressources. L'un des objectifs de mise en place d'un intranet est de permettre la coordination. C'est dans ce sens que, l'auteur GIRIN. J décrit « l'intranet comme étant une machine technique de gestion qui coordonne les contributions de plusieurs personnes afin d'alimenter données, procédures ou flux

⁴⁹² BALMISSE, Gilles. « Les nouveaux outils et technologies du travail collaboratif : produire, communiquer, coordonner facilement ». Cité par PIQUET.A.

⁴⁹³ PIQUET.A, op.cit.

⁴⁹⁴ IDEM, op.cit.

d'informations »⁴⁹⁵. Pour y arriver, « le Workflow détermine des tâches de traitement d'information entre plusieurs personnes selon un circuit conditionnel précisément défini. L'agenda de groupe permet quant à lui de planifier facilement des réunions grâce à la messagerie. Enfin, la gestion des tâches est une application de groupware permettant d'organiser la réalisation d'un travail par plusieurs personnes, quelle que soit leur localisation »⁴⁹⁶.

- Enfin, la fonction de **Production** ou de **Collaboration** : elle est définie comme la fonction qui « permet à plusieurs membres d'une équipe de travailler ensemble sur un même document, sur une même application dans le cadre d'un projet commun. Ce sont ici les outils de collaboration offrant la possibilité à des utilisateurs de travailler à distance en ligne »⁴⁹⁷. On peut trouver les forums de discussions, e-coaching (création de contenus à travers un processus de questionnement), les communautés de pratique, ces outils de communication sont utilisés également pour créer de l'information et non pas uniquement pour l'échanger, ... L'utilisateur est récepteur, émetteur et acteur. Il est acteur dans le sens où il peut transformer l'information qu'il a reçu pour en créer une nouvelle, en interagissant avec d'autres utilisateurs.

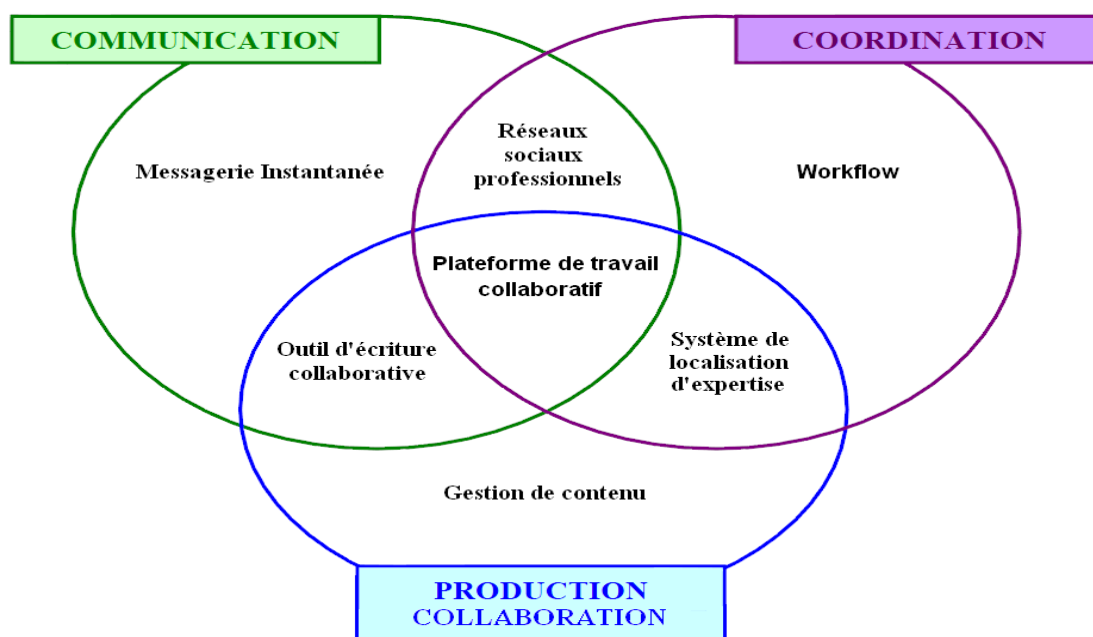
La modélisation fonctionnelle des outils de travail collaboratif nous permet de présenter le schéma suivant :

Figure n° 8 : Le trèfle fonctionnel

⁴⁹⁵ GIRIN. J, « l'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », Epistémologies et sciences de gestion, ECONOMICA, Paris, 1990, p. 03.

⁴⁹⁶ CHAUMETTE. C, DESBIENS. D, op.cit.

⁴⁹⁷ PIQUET. A, op.cit, p.16.



Source : BALMISS.G, 2005. Cité par : PIQUET.A, op.cit, p.13.

Comme le représente le schéma ci-dessous, « les trois principales fonctions des outils de travail collaboratif s'entrecroisent et se confondent. En effet, selon les fonctionnalités visées d'un outil, celui-ci s'inscrira soit dans une seule et même fonction soit à l'intersection de deux ou de trois de ces fonctions. Par exemple, un outil d'écriture collaborative pourra se situer à l'intersection des fonctions de communication (interaction entre plusieurs participants à distance) et de production (élaboration d'un document). Autre exemple, une plateforme de travail collaboratif (également appelé espace de travail virtuel) rassemblera en un même espace un ensemble de solutions, d'outils intervenant dans chacune de ces trois fonctions de communication, de coordination et de production »⁴⁹⁸. « Ainsi, la coordination se construit grâce à un minimum de coopération, et la coopération se construit sur un minimum de communication »⁴⁹⁹. « Bien souvent dans les organisations, les individus connaissent mal les tâches situées en amont ou en aval de leur travail. Ils n'ont pas une vision globale de l'activité à laquelle ils participent. Il y a de ce fait un problème de communication, de coopération et de coordination, auquel la mise en place d'un environnement de travail collaboratif peut répondre »⁵⁰⁰.

Gilles BALMISSE indique que « selon les besoins en termes de travail collaboratif, les trois notions, communication, coopération et coordination n'ont pas la même importance. Le travail collaboratif orienté gestion de contenu relève d'avantage de la coopération, et la gestion de projet fait la jonction entre les trois fonctions communication, coopération et coordination »⁵⁰¹.

3.2 Les dimensions spatiales et temporelles des outils de travail collaboratif

⁴⁹⁸ PIQUET.A, op.ci, p.12.

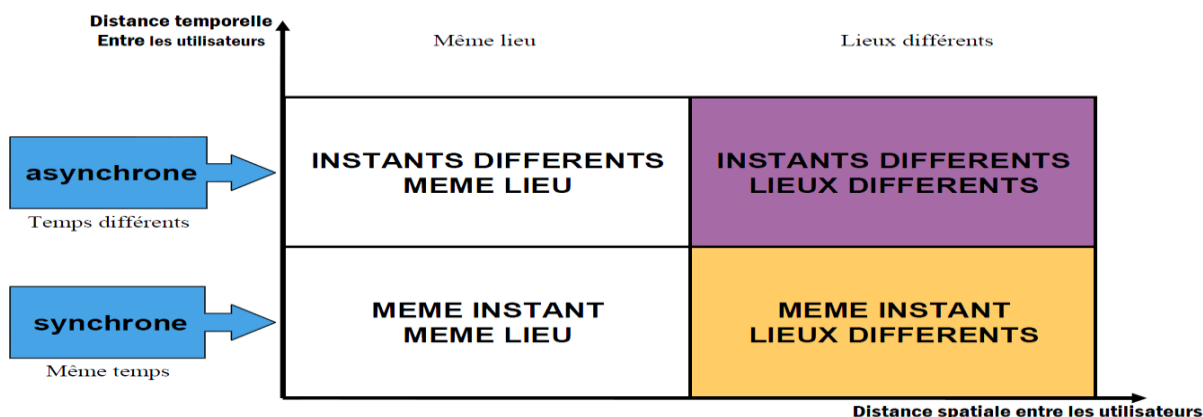
⁴⁹⁹ CHAUMETTE. C, DESBIENS. D, op.cit.

⁵⁰⁰ IDEM.

⁵⁰¹ IDEM.

Chaque outil de travail collaboratif correspond à un usage spécifique à un temps donné (synchrone ou asynchrone) et à un lieu donné (même endroit ou endroits différents). Les schémas suivants représentent ces dimensions spatio-temporelles ainsi que les outils pouvant être mobilisés par les utilisateurs selon les configurations de travail dans lesquelles ils se situent :

Figure n° 9 : Les dimensions spatiales et temporelles des outils de travail collaboratif

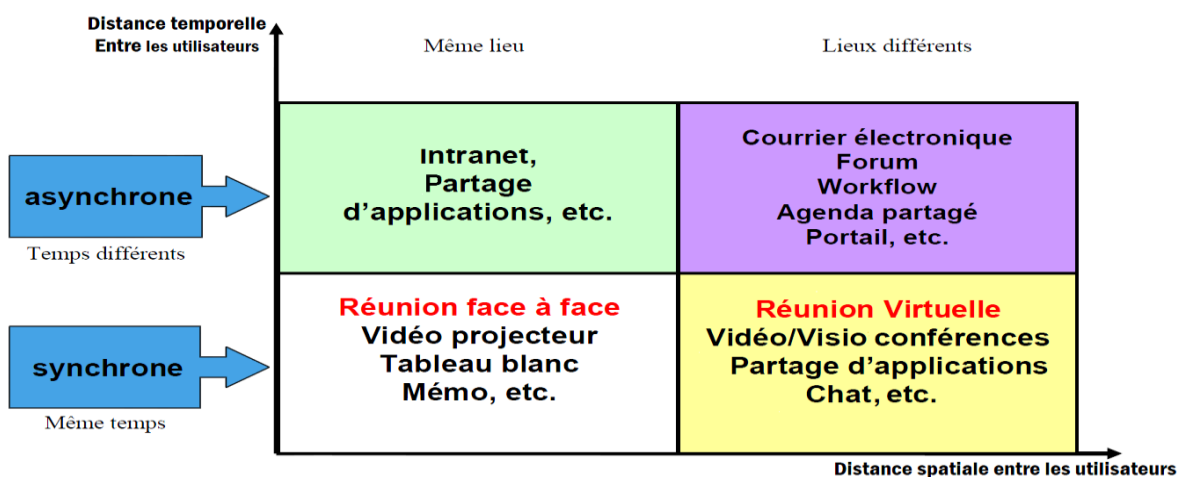


Modélisation des dimensions spatio-temporelles de R. Johanson. Source : PIQUET.A, op.cit, [p.12](#).

3.3. Matrice « moment/lieu »

La matrice «moment/lieu» de JOHANSEN, permet de faire apparaître une typologie des applications de travail collaboratif. Cette matrice est « centrée sur la communication et les caractéristiques synchrones ou asynchrones des interactions »⁵⁰².

Figure n° 10: Matrice « moment/lieu »



Inscription des OTC⁵⁰³ selon leurs caractéristiques spatio-temporelles. Source : PIQUET.A, op.cit, [p.12](#).

Les outils de travail collaboratif « permettent d'être moins dépendant des contraintes de lieu et de temps induits par la mondialisation à même d'accroître la productivité »⁵⁰⁴. Grâce à ses fonctionnalités, l'intranet se présente comme l'outil idéal qui permet de mettre en relations les personnes sur de longues distances. Certains travaux impliquent une interaction synchrone en utilisant des outils comme ; la visioconférence, le

⁵⁰² IDEM.

⁵⁰³ Outils de travail collaboratif.

⁵⁰⁴ POTIN. C-Y, op.cit.

tableau blanc partagé, ou de causerie. D'autres utilisent des outils d'interaction asynchrone tels que : le courrier et liste de diffusion, les forums, les outils d'édition en groupe.

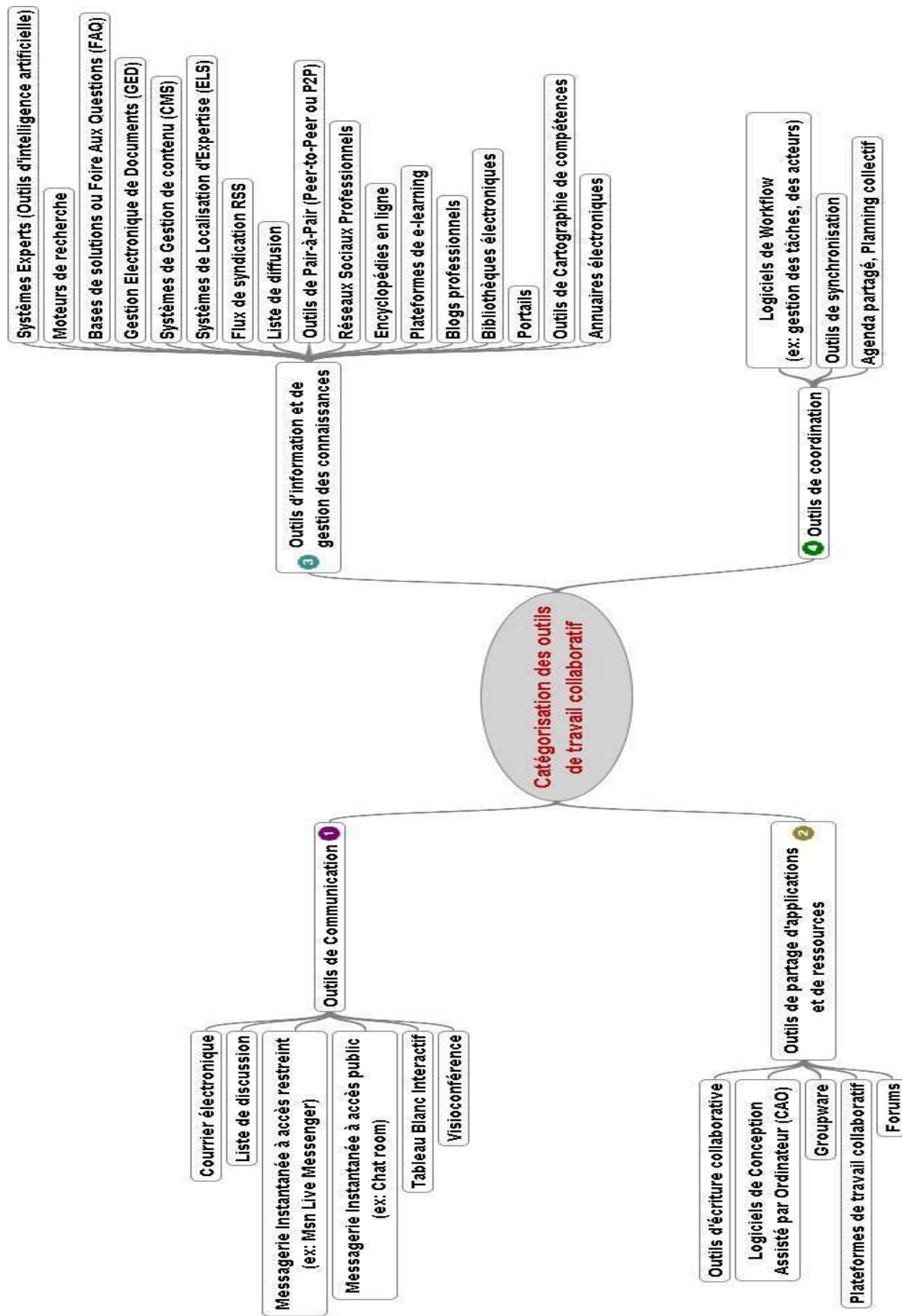
Cette matrice semble toutefois insuffisante car elle ne permet de décrire que quatre situations de communication et d'échange. Elle ne prend pas en compte les autres principes du groupware que sont la coopération et la coordination. « Les travailleurs connectés changent leurs habitudes de travail. Le travail collaboratif se développe de plus en plus. Le partage d'informations entre les membres des équipes projet est primordial. Mais le travail collaboratif ne s'improvise pas, il doit se préparer. Choisir les bons outils de travail collaboratif en entreprise est indispensable au bon fonctionnement de n'importe quelle société »⁵⁰⁵.

Après toute cette description, une question demeure sans réponse : Quels outils de travail collaboratif choisir ? La réponse est que l'outil efficace doit permettre de travailler à la fois de façon synchrone et de façon asynchrone. Il est également impératif que les outils de travail collaboratif en entreprise soient simples à utiliser et le plus complet possible, afin d'éviter de multiplier les logiciels et leurs temps d'apprentissage »⁵⁰⁶.

Figure n° 11 : Représentation graphique des principaux outils de travail collaboratif

⁵⁰⁵ <http://www.nutcache.com/fr/blog/quels-outils-de-travail-collaboratif-en-entreprise>

⁵⁰⁶ <http://www.nutcache.com/fr/blog/quels-outils-de-travail-collaboratif-en-entreprise>



Source : PIQUET. A, op.cit, 2009, p.16.

Selon le schéma ci-dessus, afin de pouvoir faire circuler l'information, échanger, on se servira des outils coopératifs que sont le mail, le chat, la visioconférence, ... dans le but de rendre disponible des documents déjà créés, on emploiera un outil de capitalisation tels que la bibliothèque, le portail, les listes de diffusion. Pour favoriser la construction commune d'un document, on utilisera un outil de collaboration comme : les forums, les outils de partage d'application, les wikis, ... S'il s'agit de coordonner, de suivre, les outils de coordination tels que le workflow ou l'agenda partagé, sont considérés comme les plus appropriés.

4. Les plateformes collaboratives

Le contexte économique actuel fait de la compétence des hommes un élément essentiel qui détermine de la compétitivité de l'entreprise. Cette compétence est un capital qu'il convient de bien connaître, préserver et gérer intelligemment. La gestion de ce capital demande que soient connues : les connaissances à gérer ? Les expériences ? Les aptitudes et les potentialités de chaque personne ? Comment les compléter ou les accroître ? (par la formation ? par l'organisation des parcours professionnels ?). « Ceci est d'autant plus précieux à savoir que lorsque les évolutions sont permanentes c'est parfois les compétences « cachées » qui s'avèrent les plus précieuses : John Doyle vice président de Hewlett Packard avait déclaré un jour « si seulement HP savait ce que HP savait ! ». Partant de ce constat, le travail coopératif semble répondre parfaitement à ce principe. En effet, les connaissances peuvent être décelées, capitalisées puis partagées très facilement sur une plateforme coopérative. Une entreprise française (Trivium » (www.trivium.fr) s'est lancée sur ce créneau avec succès. Son logiciel « GINGO » donne à l'entreprise une connaissance fine des ressources de compétence de son personnel, qui sont en général très sous-utilisées parce que mal connues. L'entreprise a su déjà convaincre PSA, Bouygues, France Télécom, ... »⁵⁰⁷.

5. Exemples de mécanismes innovants

A titre d'illustration, les pages suivantes décrivent des exemples de mécanismes innovants qui ont été mis en œuvre dans ces nouveaux Intranets.

Exemple 1 : Favoriser l'accès aux référents :

Un moteur de recherche peut parcourir les profils en fonction des mots clés afin de trouver une liste d'experts à qui poser des questions.

Source : DUJARDIN J-G, PEGUIN. N, « Intranet 2.0 », http://www.thecodingmachine.com/wp-content/uploads/2014/12/2012_Intranet-200.pdf, octobre 2011.

Exemple 2 : Permettre le partage d'information

On présente à ce niveau les « Fonctionnalité de type wall. Ces espaces peuvent être dédiés par thèmes ou communautés, par projet ou par utilisateur »⁵⁰⁸.

⁵⁰⁷ <https://creg.ac-versailles.fr/Travail-cooperatif-quand-la-distance-permet-le-rapprochement>

⁵⁰⁸ IDEM.

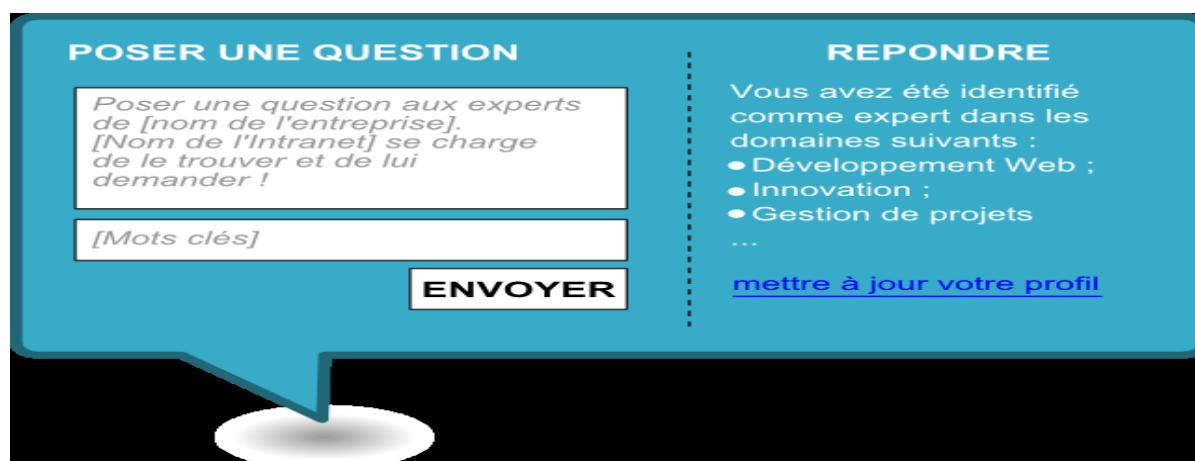
Figure n° 12 : Partage de connaissances



Source : DUJARDIN, J-G, PEGUIN,N, « Intranet 2.0 », [http://www.thecodingmachine.com/wp-content/upload/2014/12/2012 Intranet-200.pdf](http://www.thecodingmachine.com/wp-content/upload/2014/12/2012%20Intranet-200.pdf), octobre 2011.

Exemple 3 : Les outils passifs de recherche des compétences permettent d'« accéder à une information précise et détaillée détenue par un expert »⁵⁰⁹ et ce, grâce au « Système de Localisation d'expertise » qui est un outil logiciel permettant à des acteurs d'un projet de repérer au sein d'une organisation les personnes possédant l'expertise recherchée et pouvant apporter leur aide dans l'accomplissement d'une tâche spécifique.

Figure n° 13 : Solliciter les experts



Source : DUJARDIN, J-G, PEGUIN,N, OP. CIT.

Ces outils permettent à un utilisateur de suivre un autre utilisateur, de filtrer le fil d'info par mots clés, de voter pour les publications les plus intéressantes, etc. Ces espaces permettent de créer ou de partager des contenus, des informations ... et même de trouver des contenus qu'ils ne cherchaient pas.

6. Les avantages du travail coopératif

⁵⁰⁹ PIQUET, A, 2009, op.cit, p.16.

Voici les bénéfices recherchés par l'organisation qui utilise une solution collaborative selon le site « webhttp »⁵¹⁰ :

- Les attentes des entreprises envers un intranet peuvent être la formalisation et la rationalisation de certaines pratiques : « Utiliser intranet c'est réduire les coûts, diminuer les délais, contrôler l'information et accroître la productivité »⁵¹¹. L'auteur ajoute également : « l'intranet est bien alors une « formalisation de l'action organisée » »⁵¹². L'outil permet de réduire les coûts en diminuant les déplacements ou le temps de prise de décision en recourant à des réunions en ligne. L'intranet permet également de gagner du temps en évitant de reconstituer des documents déjà existants ou de recréer des procédures. Ainsi, un « système électronique d'organisation de réunion permet une efficacité beaucoup plus grande : on parle d'un gain de temps de 50% par rapport aux réunions classiques »⁵¹³.

- Augmenter la productivité : les efforts de collaboration augmentent la productivité globale de leur entreprise ». « Une enquête de « FROST et Sullivan » met en avant les bénéfices des outils collaboratifs. Selon cette enquête, « la collaboration serait un facteur clé de productivité. Juste devant l'orientation stratégique et les turbulences du marché. La collaboration serait même un facteur ayant le plus fort impact sur la productivité. L'étude a été conduite auprès de 946 cadres commerciaux et technologiques sélectionnés au sein de 2000 PME et sociétés internationales aux Etats-Unis, en Europe occidentale (France, Allemagne et Royaume-Uni) et en Asie-Pacifique (Australie, Hong-Kong et Japon). Six secteurs « verticaux » ont été identifiés pour affiner les résultats de l'enquête : la santé, le gouvernement, les hautes technologies, le secteur tertiaire, les services financiers et l'industrie. Quelle que soit la région du monde et quel que soit le secteur d'activité, une meilleure collaboration améliore sensiblement la productivité globale de l'entreprise. Plusieurs raisons à cela : d'abord, le gain de temps évoqués ci-dessus. En effet, pour presque 60% des personnes interrogées dans les trois régions identifiées, une conférence à distance (audio/web/vidéo) est une bonne alternative à une réunion en face à face »⁵¹⁴.

- Améliorer l'autonomie des équipes en dotant tous les acteurs d'un outil de coordination et de partage de leurs connaissances assurant une collaboration efficace et productive ;

- Le renforcement de l'esprit d'équipe : Les outils de coopération semblent faciliter et parfois même provoquer les contacts. Le travail collaboratif améliore les relations entre les individus et permet une meilleure confiance envers les membres d'une même équipe.

- Le travail coopératif est un outil d'information et de gestion des connaissances. il permet une capitalisation des connaissances et des expertises de l'entreprise, la possibilité de les acquérir, de les enrichir, de les diffuser et de les stocker librement permet à chacun de participer de manière active à la constitution du

⁵¹⁰ <http://www.travailcollaboratif.info/decouvrir-le-travail-collaboratif-et-le-plm/pouquoi-avoir-recours-au-travail-collaboratif.html>.

⁵¹¹ CARDON. D, « Réunions à distance. La place du son, de l'image et des données », in D. Thierry (dir.), *Nouvelles technologies de communication. Nouveaux usages ? Nouveaux métiers ?*, Paris, L'Harmattan, 2000, p.47-52.

⁵¹² IDEM.

⁵¹³ CHARTRON. G, Maître de Conférences, URFIST de Paris : « Nouvelles technologies et organisations de travail : quelques repères ». Cité par POTIN. C-Y, op.cit.

⁵¹⁴ POTIN. C-Y, « Travail coopératif : quand la distance permet le rapprochement », Le travail coopératif assisté par ordinateur (TCAO), www.creg.ac-versailles.fr/Travail-cooperatif-quand-la-distance-permet-le-rapprochement/. 2007. Consulté le 13/11/2017.

savoir des équipes et de l'entreprise ainsi qu'à la valorisation de leurs savoir-faire et de la mémoire collective.

- L'image de l'entreprise : l'exploitation de l'outil est susceptible améliorer l'image de l'entreprise. « La concurrence exacerbée qui caractérise de plus en plus notre environnement économique contraint les entreprises à se distinguer par tous les moyens possibles. L'image de l'entreprise est basée sur une communication interne et externe maîtrisée (plan de communication, charte graphique, logo, tenues vestimentaires, culture de l'entreprise...). Les nouvelles technologies et donc, le travail coopératif, semblent apporter un plus à l'image que peut dégager une entreprise par rapport à ses partenaires (*clients, fournisseurs, concurrents, administrations...*) »⁵¹⁵.

- Motiver et valoriser les salariés : La mise en place d'un système de travail coopératif a également pour objectif de motiver les salariés. La routine est souvent évoquée par les salariés comme étant l'un des inconvénients du travail en entreprise. Le changement d'activité (physique et intellectuelle) attise la curiosité et donne l'envie de marquer de sa propre empreinte le nouvel outil. « Au-delà de la simple curiosité, le salarié voit également dans le travail coopératif une revalorisation de son travail et de ses compétences ».

- Contrôler les salariés : On évoque ici le terme de contrôle sous un aspect « positif », l'aspect « négatif » sera évoqué ultérieurement. Le contrôle des salariés existe depuis que les entreprises existent et s'il est utilisé à bon escient, il est accepté voire apprécié par les salariés. En effet, ces derniers y voient une reconnaissance du travail effectué par un regard externe bienveillant. Si le supérieur hiérarchique approuve le travail effectué, c'est qu'il est bien fait ! Les outils de travail coopératif favorisent ce contrôle en autorisant une vision plus globale des tâches effectuées.

7. Exemples de travail collaboratif

Ces exemples montrent que l'on peut gagner en productivité et qualité de vie au travail, comme ces entreprises pionnières. Chaque entreprise doit recourir au travail collaboratif en fonction de ses objectifs. De ces exemples : trois modes de travail collaboratif, un même objectif : réduire le temps de conception, améliorer la communication et la circulation de l'information :

Exemple 1 : Certaines entreprises utilisent intranet pour organiser des réunions à distance. France Télécom, l'opérateur télécoms, qui dispose de multiples sites en France et à l'étranger, réalise chaque année un nombre important de webconférences. Désormais, pour cette entreprise, c'est sur le web que les réunions à distance ont lieu. Via la plate-forme de webconférence, les participants d'une même réunion ont la possibilité de dialoguer à tout moment avec des sites ou des partenaires installés à des milliers de kilomètres, peuvent partager des applications, des données, des documents et des modifications en temps réel avec la certitude que tout le monde travaille avec la même base documentaire. Ces projets impliquent le travail de

⁵¹⁵ GANGLOFF ZIEGLER, C, « Les freins au travail collaboratif », Université de Haute-Alsace, <http://www.cairn.info/revue-marche-et-organisation-2009-3-page-95.htm>, 2009. Consulté le 20/11/2017.

multiples contributeurs et intervenants. Dans de tels contextes, la gestion des informations communes est essentielle. Chaque membre correspondant constitue alors un maillon constitutif d'une entité de production virtuelle.

<http://solutions.journaldunet.com/dossier/moteurs/sommaire.shtml>.

Exemple 2 : Echanges des informations chez PSA : chez PSA le groupe a inauguré son portail B2B. c'est une plateforme améliorée et étendue de son premier intranet développé en 2002. Objectif : faciliter les échanges en entreprise étendue et mieux communiquer avec ses fournisseurs. Plusieurs axes de développement ont été suivis, dont la « logique projet ». dans un article du journal du net, Daniel ZAMPARINI, directeur des systèmes d'information de PSA Peugeot Citroën explique « le portail est un plateau virtuel au service des projets, qui répond à une volonté du groupe de passer d'une logique d'échange à une logique de partage des informations ». Plusieurs outils sont à la disposition du groupe et de ses partenaires : messagerie, standards projet, tableaux de bord et maquette numérique (atelier de simulation de conception).

Source : <http://www.cao-emplois.com/article/cb-11-cao-dossier-travailcollaboratif-troisexemples-un-meme-objectif>

Exemple 3 : collaborer en interne : le travail collaboratif peut se penser aussi en interne. Chez Airbus par exemple, l'intranet est devenu un outil de travail collaboratif partagé par tous les salariés à travers le monde, soit 52000 personnes. Il a vu le jour en 2002. Principale application collaborative les « e-rooms ». Les participants peuvent y créer, déposer ou modifier des documents. Une seule modification à la fois sur un document et toutes les modifications font l'objet d'une alerte par e-mail. Pour 01 net, dans un article de JEAN MARIE PORTALET et OLIER ROBERGET paru en 2004, c'est « un investissement au service de sa révolution culturelle. Autre dimension intéressante de ces e-rooms, la mémoire : « ... l'historique du projet, les modifications apportées, les différentes maquettes et versions qui ont amené à la solution finale : « l'intelligence de tout ce qui est dans le travail collaboratif est gardé », note un responsable de la gestion de contenu et de la collaboration chez Airbus, dans un article paru sur le journal du management début 2005.

Source : <http://www.cao-emplois.com/article/cb-11-cao-dossier-travailcollaboratif-troisexemples-un-meme-objectif>

Exemple 4 : Exemple Faurecia : pour la qualité : chez FAURECIA, on ne parle pas à proprement dit de travail collaboratif mais plutôt de partage de l'information. Le défi n'en est pas moins grand. Dans un article du journal du management, on peut lire JEAN-PIERRE BIRCKER, responsable intranet groupe : « en fait, nous avons à faire à un problème de décentralisation, admet-il, beaucoup d'informations circulent à différents niveaux, ce qui crée des redondants et des décalages entre les versions des documents. C'est pour éviter ses décalages, certaines à la démarche qualité de l'équipementier que des « Business group » ont été créées. L'objectif que chaque salarié est accès à toutes les informations techniques qui peuvent leur

permettre de travailler en respectant les normes essentielles à la démarche qualité, et ce en temps réel. Les documents partagés sont des bases d'informations sur les savoir-faire du groupe et les procédures. Les 60000 collaborateurs y ont accès et peuvent même intervenir.

Source : <http://www.cao-emplois.com/article/cb-11-cao-dossier-travailcollaboratif-troisexemples-un-meme-objectif>

Exemple 5 : L'exemple de CISCO : CISCO a rendu obligatoire l'utilisation de ses propres technologies comme la vidéoconférence, ainsi que d'autres outils collaboratifs. Le plan était simple : toucher davantage de clients et partenaires d'affaires en transférant une grande partie des rencontres en présentiels à des interactions virtuelles. Des changements dans la politique et la gouvernance ont fait en sorte que l'utilisation des technologies est devenue une partie des flux de travail quotidien et pas une tâche ajoutée. Sur une période de 18 mois, l'initiative CISCO a sauvé plus de 100 millions de dollars en voyages d'affaires et les dépenses et la réduction des émissions de carbone de l'entreprise par 24 millions de tonnes métriques. Des enquêtes internes ont montré que 78% des employés ciblés ont accru leur productivité et amélioré leur qualité de vie, sans pour autant diminuer la satisfaction des clients ou des partenaires.

Source : « entreprise 2.0 : travail collaboratif et gains pour l'entreprise », <http://poncier.org/blog/?p=896>. Publié 18 novembre 2009.

Exemple 6 : P&G également a eu recours à la collaboration afin de renforcer les liens avec ses partenaires et clients, mais aussi améliorer la circulation des idées au sein de toute l'entreprise. Elle a créé des « marchés aux idées » au sein de l'entreprise et elle utilise le Croudsourcing à travers le réseau InnoCentive à travers le réseau InnoCentive pour recourir à des experts internes pour résoudre des problèmes spécifiques. De plus, elle a utilisé une stratégie collaborative externe afin d'élargir son offre de produits : l'objectif est de porter la proportion de nouveaux produits en co-production externalisée à 50% (35% aujourd'hui). L'entreprise a réduit son cycle de production des produits et augmenté la partie innovante de ses co-productions.

Source : « entreprise 2.0 : travail collaboratif et gains pour l'entreprise », <http://poncier.org/blog/?p=896>. Publié 18 novembre 2009.

8. Les limites du travail coopératif

Le recours au travail collaboratif dans une organisation entraîne des inconvénients à l'entreprise elle-même, mais aussi à ceux qui la compose ou les employés qui travaillent en collaboration.

Les principales limites auxquelles le travail coopératif peut être confronté sont : l'augmentation de la compétition entre les collaborateurs du projet eux-mêmes, le manque d'accompagnement dans leurs projets et la diminution du nombre de décisions prises par chaque collaborateur, le déséquilibre entre la vie privée⁵¹⁶ et professionnelle des employés utilisateurs du travail. On peut recenser d'autres freins au travail coopératif comme :

⁵¹⁶ « Travailler en collaboration : les technologies de l'information, un outil essentiel en gestion », <http://www.travillercollaboration.wordpress.com/2011/10/31/avantages-et-inconvenients-du-travail-collaboratif>, le 31 octobre 2011.

8.1. La dispersion géographique des acteurs du projet : si les membres du groupe n'appartiennent pas à la même organisation ou à la même structure, l'éloignement géographique rend difficile la possibilité de se parler, se rencontrer et de travailler ensemble.

8.2. Le manque de temps : chaque acteur du projet peut considérer que son temps de travail est plus précieux « cet état de fait rend ainsi parfois très difficile le travail collectif sachant que l'on peut ainsi souvent remettre à plus tard les tâches que le groupe s'était fixé et que les urgences de chacun finissent finalement par invalider la possibilité de travailler avec les autres »⁵¹⁷.

8.3. Veille faible : Ce problème est lié à la dimension informationnelle. Il réside dans le fait les acteurs refusent de communiquer leurs résultats aux autres membres du groupe. Il n'est pas toujours facile d'organiser un travail coopératif et partager de l'information qui concerne l'équipe ou le projet dans lequel chacun travaille.

8.4. Saturation du mail : Le courrier électronique étant l'une des technologies les plus utilisées dans le travail en groupe. Cependant, on a vu que cette technologie risque la saturation et un encombrement rapide à cause du nombre de mails échangés entre les membres du groupe. S'ajoute à cette saturation, la gestion parfois difficile des mails, des fichiers attachés en pièce-jointe qui aboutit à ne plus savoir où ranger l'information voire où la retrouver. Selon certains experts, le courrier électronique serait même devenu un outil « anti-collaboratif »⁵¹⁸.

8.5. L'incompatibilité d'agendas : Chaque membre possède son propre agenda et se confronte à ses propres exigences et contraintes professionnelles et/ou personnelles. Il sera dans ce cas difficile de trouver des moments où tous les membres d'un groupe se mettent d'accord pour se réunir à travers le réseau et de travailler ensemble.

8.6. Manque de visibilité : Puisque chaque membre travaille de son côté. Il n'est pas évident de savoir l'état d'avancement de chacun, et par conséquent où en est le projet et comment remédier à d'éventuels problèmes.

8.7. Difficulté de coproduction : un problème de coproduction résulte du fait que les projets sont des phénomènes de production individuelle additionnée plutôt que des phénomènes de coproduction fusionnelle. « Ce fait est dommageable car si un collectif s'est monté c'est bien pour essayer de marier les idées, les créations de chacun et pas seulement pour les juxtaposer »⁵¹⁹.

8.8. Des utilisations restreintes à certains domaines : De la même manière que « l'open space » n'a pas remplacé complètement les bureaux fermés, les outils coopératifs ne peuvent se substituer à certaines situations de communication de type « Homme-Homme » qui demeurent des solutions qui rapprochent les gens.

8.9. Absence de culture de partage : « La mise en place du travail collaboratif ne pourra avoir la performance attendue si les comportements des individus et des groupes demeurent régis par une culture

⁵¹⁷ IDEM

⁵¹⁸ IDEM

⁵¹⁹ IDEM

défavorable à cette nouvelle organisation. La **culture d'entreprise** est « l'ensemble des croyances et des valeurs communes qui guident le comportement des membres de cette entreprise »⁵²⁰. Son rôle est d'unir les personnes qui travaillent ensemble, « ceux-ci se sentent responsables les uns vis-à-vis des autres, et acceptent la mission que l'entreprise s'est donnée »⁵²¹.

Etant lié aux mécanismes de communication et de coopération entre les acteurs, le travail collaboratif est ainsi capable de modifier cette culture. Avant de mettre en place le travail collaboratif, le manager doit analyser les valeurs et la culture de l'entreprise. « Il communique également sur les bénéfices que chacun des membres de l'organisation pourrait tirer de ce changement »⁵²², ce qui permet d'éviter les échecs de ces changements. Afin d'éviter les résistances aux changements, il est nécessaire que « la nouvelle organisation soit aisément compréhensible et applicable ». Il faut éviter que le changement bouleverse de manière radicale les valeurs et les habitudes des acteurs.

Enfin, et afin de maîtriser le changement de culture organisationnelle, il faut organiser des projets pilotes et prévoir des périodes d'essai avant qu'il soit généralisé à l'ensemble de l'organisation.

8.10. Une hiérarchie verticale mal adaptée : Le fonctionnement de certaines entreprises se caractérise par le traditionnel organigramme centralisé qui est souvent critiqué dans sa forme extrême. Puisque la relation hiérarchique est à la base de toute prise de décision, le fonctionnement centralisé dans ce cas contradictoire avec le fonctionnement attendu du travail coopératif. En effet, le TCAO présente plutôt une organisation horizontale des rapports entre les personnes même si au départ, une nécessaire coordination par le biais du Workflow s'impose.

8.11. Problème de contact physique : L'absence de contact visuel direct est un handicap certain, même si, les contacts par le biais du réseau apportent une véritable valeur ajoutée aux échanges interpersonnels. Ainsi, on trouve que certains travaux indiquent que le rapport « Homme-Machine-Homme » entraîne « une communication monotone dépouillée de forme qui relève uniquement du fonctionnel »⁵²³. Les rapports virtuels limités par les moyens informatiques donnent souvent l'impression de parler à un robot (*voix saccadée, couleurs fades ou surexposées...*).

On peut conclure que, pour mettre en place une plate-forme coopérative, il est nécessaire de conserver certaines pratiques traditionnelles comme : les réunions de groupe, les entretiens en face à face, Le but étant d'éviter de provoquer un refus complet d'un outil incapable de répondre à toutes les attentes.

Nous reprenons dans ce qui suit les principaux résultats d'une étude sur la gestion des flux d'informations en entreprise. Cette étude montre que le travail collaboratif rend les organisations plus performantes. Mais, ce travail collaboratif comporte des inconvénients. Selon cette étude « le premier écueil de la collaboration telle qu'elle est pratiquée aujourd'hui résiderait justement dans le manque de partage d'idées. C'est la

⁵²⁰ CHAUMETTE Claire, DESBIENS Delphine, « Typologie des systèmes d'information : Le travail collaboratif », université de Lille 3, UFR IDIST, www.observatoire.tic.free.fr/pdf/dossiersThematiques/5_Travail_collaboratif.pdf, 2008.

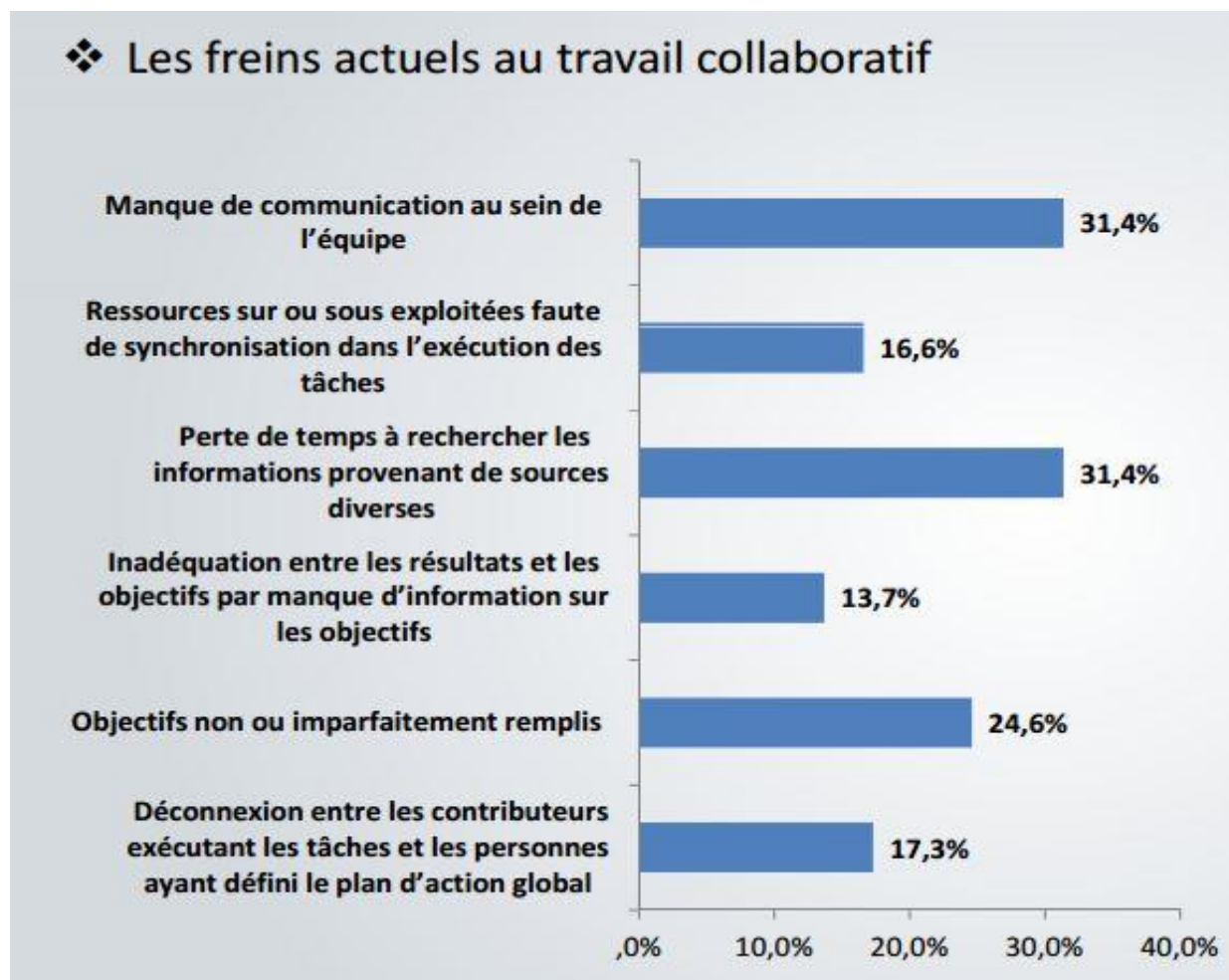
⁵²¹ IDEM.

⁵²² IDEM.

⁵²³ IDEM.

première piste d'amélioration citée par les personnes interrogées : l'élaboration en commun ne va pas assez loin »⁵²⁴.

Figure n° 14: Les freins au travail collaboratif



Source : MAZOIR.F, « Le travail collaboratif, moteur ou frein pour la productivité ? », le 23 avril 2013. Adresse URL : <http://www.blog-emploi.com/le-travail-collaboratif-moteur-ou-frein-pour-la-productivite/>

La figure ci-dessus indique que les principaux freins au travail coopératif sont surtout liés à un problème d'organisation : un plan et des objectifs pas assez définis dans la conduite du projet, du flou dans l'affectation des tâches au sein de l'équipe et un suivi de l'état d'avancement qui pêche sur la durée.

Section 3. Intranet : un outil d'apprentissage

⁵²⁴ Source : MAZOIR.F, « Le travail collaboratif, moteur ou frein pour la productivité ? », Adresse URL : <http://www.blog-emploi.com/le-travail-collaboratif-moteur-ou-frein-pour-la-productivite/> le 23 avril 2013.

L'intranet facilite le développement des compétences du personnel. Avec cet outil, de nombreux modes et moyens d'apprentissages sont possibles. Il s'agit du e-learning, de l'autoformation, des catalogues de formation, ... Cette partie permet de définir le e-learning qui est un moyen particulier de formation et de décrire ses avantages et ses inconvénients.

1. Définition du e-learning

Le terme e-learning est l'abréviation d'« electronic learning ». il existe plusieurs traductions littéraires de ce terme, on peut utiliser des termes tels que : l'apprentissage électronique, téléformation, la formation à distance, la formation en ligne ou encore de e-formation. Le e-learning « c'est la possibilité de suivre un programme de formation à distance, en autoformation ou accompagné, de manière individuelle ou collective. Le e-learning s'appuie sur internet et les outils multimédia pour offrir des modules de formation courts, progressifs, adaptés aux niveaux et besoins des apprenants »⁵²⁵. Ce dispositif permet d'accroître l'apprentissage à distance en éliminant les obstacles liés au temps et à la distance. Ainsi, le e-learning est un « type de formation par internet ou intranet qui consiste à permettre à une ou plusieurs personnes d'acquérir une connaissance ou une compétence (se former) en utilisant les fonctionnalités des nouvelles technologies de l'information et de la communication, ceci sans avoir à se déplacer et quitter l'entreprise ou chez soi »⁵²⁶. L'émergence de ce mode d'apprentissage est liée à l'évolution des applications du web et aux évolutions récentes des organisations. Dans le domaine professionnel, le e-learning s'applique aux salariés qui souhaitent suivre une formation afin d'acquérir de nouvelles compétences dans le cadre de leur métiers, ou qui envisagent une reconversion professionnelle. « Les individus peuvent prendre en charge leur propre apprentissage en suivant une formation en ligne de libre accès et sur mesure (formation personnalisable) »⁵²⁷. « En ce qui concerne leur contenu, les formations les plus fréquentes sont les formations techniques (70%), celles afférentes à l'informatique, la bureautique et internet (27%), suivies des langues »⁵²⁸.

Exemple : chez Siemens France. Une série de services ont été mis au point sur le réseau : consultation du catalogue de formation, inscription en ligne, convocation automatique aux sessions, tests d'évaluation, accès direct aux formations depuis le poste de travail. Cette initiative a valu à Siemens France le premier prix de l'innovation, décerné dans le cadre d'un concours des meilleurs intranets de formation organisé par le

⁵²⁵ <http://www.leamperfect.fr/elearning/indexe.htm>

⁵²⁶ CASPAR. P, « nouvelles technologies éducatives et réseaux de formation », édition d'organisation, Paris, 1998, p.45.

⁵²⁷ IDEM

⁵²⁸ « Le e-learning : une présentation générale », Les fiches outils ressources humaines, IAE Toulouse MRH, adresse URL : http://www.journaldunet.com/solutions/0311/031117_Pano_elearning3.shtml. Consulté le 29/10/2017.

2. Qu'est-ce qu'un dispositif e-learning ?

Ce dispositif « s'appuie sur une plate-forme baptisée (learning Management System). Un LMS regroupe l'ensemble des outils informatiques dédiés à la formation en ligne. Il permet de planifier les formations grâce à des statistiques portant sur les résultats des tests ou les temps de formation, évaluer les apprenants, intégrer de nouveaux contenus »⁵²⁹.

3. Quelles sont les fonctionnalités d'un dispositif e-learning ?

Les fonctionnalités d'un dispositif e-learning permettent :

- La gestion du contenu, production et stockage de ressources pédagogiques ;
- La gestion de la formation, gestion administrative (inscription des stagiaires, gestion des accès) ;
- La gestion de l'interactivité, accompagnement asynchrone de l'apprenant (messagerie, forum, outils collaboratifs) et les classes virtuelles synchrones (vidéoconférences) ;
- La gestion des compétences mises en adéquation des compétences individuelles avec le besoin de formation pour réaliser des programmes adaptés.

4. Types de e-learning

Il existe 3 modes de fonctionnements du e-learning :

4.1. Mode synchrone (en temps réel)

Il représente une forme de communication bidirectionnelle comme le « chat » ou la vidéoconférence dans laquelle tous les participants sont connectés en même temps et communiquent directement les uns avec les autres. On prend l'exemple des classes virtuelles, où la formation se déroule dans la même unité de temps. Tous les outils de l'interactivité sont alors accessibles pour faciliter non seulement l'échange mais aussi la compréhension commune ».

4.2. Mode collaboratif asynchrone (en différé)

Ce mode de formation est caractéristique d'une forme de communication bidirectionnelle. L'exemple le plus significatif est celui du forum de discussions ou le courrier électronique dans lesquels les messages sont stockés de manière à ce que les interlocuteurs puissent prendre connaissance au moment de leur choix. ce type de formation permet de se former à son rythme, sans contrainte de temps.

4.3. Mode autodirigé

Le mode autodirigé repose sur l'utilisation d'outils d'apprentissage informatisés et d'auto-évaluation. Le but étant d'ajuster au mieux la formation.

5. Le but du e-learning

La formation à distance présente un certain nombre d'avantages. Elle permet :

⁵²⁹ <http://www.e-deceo.net/conseil-formation/e-learning.php>

5.1. Réduire les déplacements : La formation en ligne doit permettre à une ou plusieurs personnes d'acquérir une connaissance ou une compétence sans que les acteurs soient obligés de se déplacer de leur lieu de travail.

5.2. Réduction des coûts : La formation en ligne permet aux organisations d'avoir des coûts de formations fortement réduits. Ce type de formations permet de réduire les coûts relatifs aux déplacements, à l'encadrement, à la location de locaux, etc. Cette réduction des coûts représente un important avantage pour les organisations. Il faut noter dans ce cas que, les investissements de départ peuvent toutefois être importants.

5.3. Plus de flexibilité : Le e-learning permet de mieux adapter le contenu de la formation aux niveaux, aux attentes et aux objectifs des salariés. L'accès à la formation est possible n'importe où et n'importe quand. Ce qui offre un accès permanent à la formation. Le e-learning permet « une grande flexibilité. Grâce à lui, le lieu de formation devient immatériel. Cet avantage est d'autant plus intéressant pour les entreprises internationales dont les salariés sont répartis dans le monde entier. L'apprentissage en ligne permet de transmettre une formation équivalente quel que soit le pays. Le volume d'apprenants peut donc devenir très important ce qui n'est pas le cas lors d'une formation classique »⁵³⁰.

5.4. Gain de temps : Puisque la mobilisation est réduite avec ce type de formations, le gain de temps obtenu grâce à cette formation est plus important qu'avec les formations classiques. Il en résulte que la productivité de l'entreprise ne risque pas de diminuer.

5.5. Améliorer l'image de l'entreprise : L'utilisation du e-learning permet à une entreprise d'améliorer son image. Ainsi, elle pourra attirer plus facilement des jeunes diplômés ou retenir ses salariés grâce à des programmes de formation individualisés qui leur permettront de développer leurs compétences.

5.6. Se former à son rythme : le e-learning offre la possibilité d'apprendre 24 h sur 24, 7 jours sur 7, afin de se former à son rythme, en fonction de ses disponibilités : ainsi, l'apprenant n'est pas obligé de se déconnecter de son travail. Il peut concilier ses besoins de formation avec ses objectifs professionnels. Il en résulte que, « les problèmes de délégation, de remplacement, qui accompagnent toute période de formation traditionnelle sont inexistantes »⁵³¹. à noter que, le fait de se former à son rythme permet d'éviter le rejet de cette formation.

A la fin on peut dire que le principal avantage qui intéresse notre travail est que le e-learning permet d'élargir les possibilités et d'aider les apprenants à acquérir les compétences dont ils ont besoin. Il permet également de créer des communautés d'apprenant, de favoriser l'interaction humaine et le partage des connaissances.

6. Les limites du e-learning

⁵³⁰ IDEM.

⁵³¹ www.jdpro.net/jdp/dossier/dossier50.htm.

Même s'il permet de créer de nombreux avantages, le e-learning présente tout de même des inconvénients et des contraintes. On peut citer parmi lesquels :

- l'incapacité d'accéder aux formations à cause du manque d'accès internet ou les problèmes techniques (perturbation du réseau de communications, pannes des ordinateurs, terminaux ou serveurs, attaques des documents électroniques de cours par des virus ou des pirates, etc.).

- L'accès aux formations nécessite également une maîtrise suffisante des outils informatiques et d'internet pour pouvoir suivre la formation. La formation risque l'échec, si ce point est négligé;

- L'absence physique de l'enseignant : L'un des inconvénients les plus importants reste celui de la distance. En effet, l'outil informatique est certes très pratique pour transmettre des informations mais lorsque l'apprenant se retrouve seul devant son ordinateur avec son logiciel, il n'est pas facile pour lui d'engager une action de formation. « De plus, qui dit distance dit l'absence d'échanges directes avec le formateur. Ainsi, lorsque le salarié rencontre un problème, il ne peut pas en parler directement avec le formateur, lui poser des questions, il risque de se décourager et de perdre en motivation au niveau de sa formation »⁵³².

- l'engagement du formé : « Tout d'abord, il faut prendre en compte la personnalité de l'apprenant qui peut vite devenir un frein au e-learning. En effet, ce mode de formation demande énormément d'autodiscipline ainsi qu'un investissement personnel important.

- « Le e-learning pose également le problème d'organisation pour le salarié »⁵³³. En effet, s'il veut se former sur son lieu de travail via le e-learning, il lui est impossible d'abandonner les tâches relatives à son activité professionnelle ? Il n'est donc pas facile pour le salarié de créer une distance entre son activité professionnelle et les exigences relatives à la formation à distances, qui peut concerner un tout autre domaine. « Le salarié doit pouvoir être disponible tout en se formant : ce qui peut causer des problèmes de concentration »⁵³⁴. Il risque dans ce cas de ne pas assimiler le contenu de sa formation.

- on termine par un dernier problème qui réside dans le fait que « le e-learning et l'utilisation des nouvelles technologies restent encore jeunes et il va donc être difficile pour les organisations de faire admettre aux salariés qui ont l'habitude des formations en présentiel que désormais, ils devront se former en ligne : et même si l'outil internet est désormais bien entré dans les mœurs. Il ne faut pas oublier qu'une partie de la population « bloque » encore sur l'idée d'utiliser de nouvelles technologies. Or une séance de e-learning implique que l'on maîtrise déjà parfaitement l'outil informatique. De plus, l'utilisation de ses technologies comporte des risques : chaque connexion devient un problème potentiel, il y a de fortes contraintes techniques. L'investissement peut devenir très important si à l'origine tous les salariés ne sont pas équipés en ordinateurs ou ne sont pas connectés à internet ou à l'intranet de l'entreprise »⁵³⁵.

⁵³² IDEM.

⁵³³ IDEM.

⁵³⁴ IDEM.

⁵³⁵ IDEM.

Section 4. Intranet : outil de management des connaissances

Il ya un débat entre ceux qui considèrent qu'un intranet joue une fonction de stimulation du KM. D'autres au contraire considèrent qu'il constitue un frein : isolement, niveau individuel, communautés qui se particularisent et ne renforcent pas l'organisation mais l'affaiblissent, ... d'où le problème de l'innovation.

1. Intranet outil de management des connaissances

Nous allons appuyer l'élaboration de cette partie du travail par des écrits tenus par des auteurs. Ces propos sont à notre avis la meilleure preuve de l'importance des intranets pour la réussite d'une démarche de management des connaissances. Ainsi, l'auteur ROBERT REIX (2004) a écrit dans ce sens : « A une époque où un progrès technologique accéléré se conjugue à une compétition intense, l'enjeu de la maîtrise des systèmes d'information se révèle considérable »⁵³⁶. Il a également écrit qu'« Il est clair que les technologies de l'information et de la communication contribuent à l'automatisation des systèmes d'information ce qui permet d'accroître la diversité des échanges et la capacité de partage de l'information et de la connaissance »⁵³⁷. Ces écrits laissent à penser que l'intranet en tant que technologie, constitue aujourd'hui un espace important en faveur du management des connaissances.

« Capitaliser les connaissances de l'entreprise c'est considérer les connaissances utilisées et produites par l'entreprise comme un ensemble de richesses constituant un capital et en tirer des intérêts contribuant à augmenter la valeur de ce capital »⁵³⁸. Puisque la connaissance est un capital économique, un facteur de productivité et un atout concurrentiel non négligeable. On ajoute l'intranet qui procure l'avantage de mettre rapidement en commun les savoirs et les savoir-faires. On considère dans ce cas que, les connaissances associées à l'intranet permettent de générer de la valeur. Ce qui fait que cette capacité à générer de la valeur pousse les entreprises à adopter des stratégies pour préserver les connaissances dont elles disposent. Le résultat est que certaines entreprises mettent en place un intranet dans le but de l'exploiter, pour répondre à des objectifs et à des exigences de performances de plus en plus élevées.

L'intranet permet de renforcer l'autonomie et l'initiative des salariés. Il transforme les relations hiérarchiques par des relations plus transversales et ouvertes. C'est d'ailleurs sur ce sujet que l'auteur MATMATI a écrit les propos suivants : « l'intranet est souvent présenté comme un outil qui habilite et donne des espaces de liberté aux acteurs et à leur encadrement »⁵³⁹. Toujours dans le cadre du management des connaissances, l'intranet permet aux utilisateurs autorisés d'aller chercher auprès des différents départements, des informations sur mesures, afin de solliciter les personnes compétentes et de découvrir des domaines de compétences. Ces données seront activées pour en faire des connaissances utiles à la compréhension et à la résolution des problèmes, à la prise de décision et à réalisation du travail à effectuer.

⁵³⁶ REIX. R, 1990. Cité par BOITIÉ. M, OP.CIT, p.5.

⁵³⁷ IDEM.

⁵³⁸ GRUNDSTEIN, op.cit, p.95.

⁵³⁹ MATMATI. M, « Lintranet RH, outil de la performance organisationnelle ? », In Kalika M-E-GRH évolution ou révolution ? Édition Liaison, Paris, 2002, p.112.

Car les rapports entre les utilisateurs sont plus directs et passent par moins de processus de contrôles et de niveaux intermédiaires. En plus, avec l'intranet, l'information modifiée sur un serveur sera automatiquement mise à jour pour tous les utilisateurs. L'échange simultané des informations entre tous les collaborateurs, devrait améliorer la réactivité de l'entreprise grâce à la rapidité d'accès à l'information.

On peut dire que les deux dispositifs associé « intranet et KM » se retrouvent dans les quatre phases du modèle cité par NONAKA et TAKEUCHI. Ainsi, il permet d'assurer la socialisation, et ce grâce au partage d'informations personnelles et tacites telles que : les émotions, les expériences, les sentiments, les images mentales, etc.). Selon NONAKA, pour qu'existe cette socialisation, attention, amour et responsabilité sont nécessaires. On parlera alors de dimension interindividuelle. L'intranet ajoute à cette dimension interindividuelle une culture commune, des valeurs, une histoire, des pratiques. Par le biais du partage, cette articulation est appelée extériorisation. Ensuite, grâce à ses fonctionnalités, l'intranet fournit les moyens d'interactions capables de créer des informations explicites à partir des informations tacites. Ce processus est celui de la combinaison. Enfin, il fournira le contexte utile à l'intériorisation des connaissances. Ces auteurs considèrent cette étape comme la dernière phase du processus de création du savoir. Les entreprises qui mettent en place un tel outil, espèrent créer de nouvelles connaissances, et assurer leur gestion.

Dans ce cas, l'implantation d'un intranet en entreprise doit être porteuse de visions stratégiques d'exploitations et de perspectives de développement. L'implantation de cet outil doit viser l'échange d'informations et de connaissances, ce qui est susceptible de pousser les utilisateurs à formaliser les connaissances nécessaires à leur travail. Ils se trouvent dans ce cas devant l'obligation de reproduire le plus fidèlement possible leur patrimoine de connaissances utile à leur travail en mots, phrases, nombres, équations, ... Ce que FERRARY et PESQUEUX ont nommé « chaîne auteur-document-lecteur ».

Afin de fonctionner correctement, il est nécessaire de chercher un consensus qui respectera les différences de personnalités et de points de vue des personnes censés utiliser l'outil pour choisir les connaissances qui devront être mises sur le réseau. Se sont ces différences qui, liées à la confiance réciproque, à l'estime de l'autre, à l'empathie, ... qui permettront de créer ce dialogue consensuel, favorable à la création et au partage de connaissances nouvelles.

L'outil offre ainsi un espace favorable à la création de nouvelles connaissances. Sur ce sujet l'auteur DEWETT a écrit que: « l'intranet peut favoriser un climat indispensable pour le développement du management des connaissances »⁵⁴⁰. Appliquée aux intranets des organisations, le management des connaissances est une préoccupation⁵⁴¹ très récente. En effet, les entreprises ont pris conscience de l'importance de sauvegarder dans le but de réutiliser les savoirs et les savoirs -faire qu'elles possèdent. Elles visent dans ce cas la maximisation des retours sur les investissements qu'elles ont réalisés en matière de nouvelles technologies, mais aussi la réutilisation de l'expérience acquise, afin de pouvoir innover et arriver

⁵⁴⁰ DEWETT, 2003. Cité par DESMARAIS. C, KHEDHAOURIA . A, OP.CIT, p.13.

⁵⁴¹ www.ulyssesGroups_S_a_intranet/exemples-groupware.htm

à réaliser un avantage compétitif pour se différencier par rapport à leurs concurrents. Dans cette perspective, on peut dire que l'entreprise doit être capable de faire de cet outil un vrai outil de travail, nécessaire à son évolution.

On va voir dans ce qui suit que l'intranet n'est qu'un outil et que son installation ne garantit pas son utilisation. « Par ailleurs, si l'intranet est considéré comme un support favorisant le développement du management des connaissances, en ce qui facilite toutes les phases du management des connaissances, son succès dépend essentiellement des pratiques managériales qui encouragent la tolérance à la diversité, la communication latérale ouverte et la confiance réciproque »⁵⁴². « L'amélioration de la convivialité est considérée comme étant une composante indispensable de la motivation, de l'adhésion des utilisateurs. Où les concepteurs de l'intranet simplifient l'utilisation par l'instauration d'une bonne « ergonomie »⁵⁴³.

2. La gestion des connaissances et les problèmes rencontrés

Il est important à ce niveau de l'étude de s'interroger sur les limites d'une exploitation optimale des intranets à des fins de management des connaissances. En effet, les différentes fonctionnalités de l'intranet présentées précédemment risquent de poser de nombreux problèmes. Avec le temps, on a pu remarquer que les intranets ne sont pas des outils aussi parfaits que comme il est décrit dans plusieurs travaux. Plusieurs freins liés à l'utilisation de l'outil existent. Ces freins ont tendance à réduire l'utilisation et donc l'exploitation de l'outil. Ce qui risque de limiter la réussite d'une démarche de management des connaissances.

Comme il a été indiqué précédemment, les avis des auteurs sont dispersés, certains affirment que les intranets sont des outils utiles à l'organisation et à la performance des entreprises. Alors que d'autres indiquent que, ces mêmes outils ont causé une surcharge et une dispersion de l'information au sein des réseaux des entreprises. Ces derniers affirment l'existence de facteurs pouvant influencer l'efficacité de l'utilisation de l'intranet au sein des entreprises. Ces facteurs sont parfois liés aux caractéristiques de l'entreprise, ou sont liés aux spécificités de ses partenaires internes.

2.1. Le paradoxe de Solow

A ce niveau, il est essentiel de se poser une question très importante, au cœur même de notre travail de recherche, à savoir : comment valoriser l'apport de l'intranet dans l'amélioration d'une démarche de management des connaissances ?

Ces dernières années « de nombreuses organisations ont mis en place des programmes de management des connaissances sans pour autant arriver à mesurer l'apport véritable de cette démarche »⁵⁴⁴. Le management des connaissances étant une pratique très répandue dans les entreprises. Il peine encore à se généraliser en raison d'un manque de données concernant sa valeur ajoutée pour les organisations. Le retour sur investissement représente dans ce cas un frein important. Il réside dans l'incapacité de l'entreprise à prouver les gains obtenus. Donc, « Même en tenant compte du phénomène de l'attente d'une prochaine version, de

⁵⁴² MÉTAIS et MOINGEON, 2001, p.117.

⁵⁴³ L'ergonomie est un élément important qui favorise l'utilisation de l'intranet.

⁵⁴⁴ IDEM, p. 2.

l'incompatibilité culturelle ou de la résistance au changement, il restera toujours l'éternelle question du retour sur investissement et sa difficulté à calculer les retours tangibles et intangibles comme obstacle important à l'adoption du 2.0 »⁵⁴⁵. Une étude du cabinet de conseil KPMG – gestion des connaissances en Europe (2003) a montré que : « les entreprises européenne déclarent dépenser moins de 2% de leur CA dans le management des connaissances. Mais deux tiers des entreprises interrogées n'arrivent pas à quantifier le retour sur cet investissement »⁵⁴⁶. Ces constats ont poussé les responsables informatiques des grandes entreprises Françaises membres du CIGREF, à admettre que : « les projets de management des connaissances ont relevé jusqu'ici plus du pari que de l'investissement réfléchi »⁵⁴⁷. Ces responsables dénoncent par la même le manque de méthodologie pour valoriser cette démarche. Ils déclarent que : « La presse et les cabinets de conseil ne cessent de proclamer depuis la fin des années 90 que la matière grise, et de façon plus générale la connaissance, devient une ressource stratégique vitale pour les organisations dont la valeur ne cesse de croître. Si l'on se réfère à leur discours, les enjeux de la capitalisation et de sa gestion semblent donc très importants. Hélas, derrière leur « slogans » n'apparaît aucune méthodologie satisfaisante pour l'évaluation de la valeur de ce capital immatériel ou intellectuel, ni du ROI et des gains potentiels qui peuvent être formellement attendus après une démarche de gestion des connaissances »⁵⁴⁸.

La difficulté à mesurer la rentabilité générée par l'intranet est appelée « paradoxe de Solow » ou « paradoxe de la productivité » devenu célèbre en 1987. Solow a écrit les propos suivants : « on voit partout l'âge de l'informatique sauf dans les statistiques de productivité ».

Avant la prise de conscience de ce paradoxe, les TIC étaient considérées comme des innovations importantes. Ces outils étaient considérés comme la clé de réussite des entreprises. Mais, leur exploitation ne s'est pas suivie d'une amélioration de la productivité telle qu'elle était imaginée par les gestionnaires. Ce paradoxe a donc freiné les politiques de déploiement des nouvelles technologies.

L'idée étant que les savoirs sont moins contrôlables⁵⁴⁹ et plus volatiles. Il est donc difficile d'arriver à gérer le savoir qui est une chose insaisissable. C'est ainsi que, les recherches effectuées sur ce sujet ont affirmé qu'à travers les années, les entreprises se sont rendu compte qu'elles ne savaient pas calculer les retombées de cet outil sur leur fonctionnement.

L'auteur VAAST explique que « L'intranet est comme toutes les autres TIC. Afin d'effectuer leurs tâches quotidiennes, les utilisateurs et les groupes de travail exploitent simultanément différentes applications liées à l'intranet, telles que : les systèmes de messagerie, des applications de travail collaboratif, des bases de

⁵⁴⁵ IDEM, p.3.

⁵⁴⁶ IDEM, p.3.

⁵⁴⁷ CIGREF, 2000. Cité par : PERRIN. A,op.cit, p.3.

⁵⁴⁸ IDEM.

⁵⁴⁹ Le problème de l'estimation des avantages qu'il peut apporter, demande de mesurer l'ampleur de ses retombées sur le domaine social et du travail. Le problème est que l'évaluation ne se limite pas à la seule utilisation d'indicateurs quantitatifs (tels que le nombre de documents, de connexions, de contributions, de pages intranet visitées, ...), mais, il existe également le problème de l'intégration de critères qualitatifs (tels que la satisfaction des utilisateurs, les retours d'expérience, ...). C'est ainsi que, la difficulté pour l'entreprise de faire apparaître les gains générés par ces projets serait l'une des causes d'échec de la mise en œuvre du projet intranet. Le problème n'est pas que l'on ne sait pas reconnaître les bénéfices intangibles, mais qu'on ne dispose pas de capacité à les mesurer et à les transposer en valeur financière.

données techniques, ... »⁵⁵⁰ Ainsi, « si on est amenés à énumérer les avantages de l'outil, on ne doit pas se limiter au référencement de ses potentialités techniques seulement. Ces applications opèrent conjointement, sans que ces derniers soient capables d'identifier précisément l'apport de chaque application aux démarches de management des connaissances »⁵⁵¹. L'exemple de la vidéoconférence nous paraît significatif. Le problème rencontré avec cette application réside dans le fait qu'on est incapable de mesurer les bénéfices qu'elle permet de réaliser. La mise en place de la visioconférence peut coûter à l'entreprise des sommes importantes. Ces dépenses apparaîtront aux moments de l'investissement ou du fonctionnement. Mais, l'exploitation de la visioconférence permet de réduire les déplacements en procédant à des réunions virtuelles à distance. Ce qui est susceptible d'avoir un effet bénéfique mesurable sur les frais généraux. Elle favorise également le travail coopératif à distance, pouvant être un facteur de réactivité important pour l'entreprise. Un apport qui est difficile à cerner.

Toujours dans ce sens, on peut dire que quand on envoie un document électronique à un collaborateur. Celui-ci gagne du temps, et sans doute de l'efficacité, mais la somme économisée reste inconnue. Un directeur des systèmes d'information chez une entreprise appelée USINOR a écrit sur internet les propos suivants : « il semble qu'il vaut mieux partager un organigramme à jour dans une base de données que ranger un organigramme obsolète au fond d'une armoire. Mais le gain d'efficacité est difficile à quantifier, s'ils reposent sur des ressorts immatériels, les bénéfices n'en sont pas moins réels »⁵⁵².

On peut conclure dans ce cas que, lorsqu'on évoque la question de la rentabilité des TIC, on est incapable d'argumenter nos propos en utilisant des outils purement comptable. Ces constats ont fait qu'un grand nombre d'économistes et de dirigeants d'entreprises ont émis l'idée suivante : il faut croire en l'efficacité des investissements TIC sans pour cela chercher à en démontrer les conséquences. Il faut seulement chercher à optimiser l'utilisation de ces outils. On ajoute que, les auteurs BRYNJOLFSSON et HITT ont écrit les propos suivants : « il n'est plus temps de s'interroger sur les impacts des TIC sur la performance, complexes à mesurer et probablement limités s'ils ne sont pas accompagnés de changements organisationnels, mais sur la meilleure façon d'utiliser l'ordinateur »⁵⁵³.

Mais, l'existence de cette idée n'a pas empêché d'autres chercheurs de réaliser des études de cas concernant l'utilisation des TIC et leurs impacts. Des méthodes de calcul des actifs intangibles sont apparues. C'est dans cette optique que « les sociétés CISCO et VERIZON ont tenté de définir une nouvelle mesure : la Return on Collaboration (ROC). Cette dernière mesure l'incidence de la collaboration sur les domaines fonctionnels ou métiers clés. Elle peut être utilisée pour mesurer la collaboration à l'échelle du développement, des ressources humaines, des ventes, des relations publiques, etc. Le ROC suit la quantité d'amélioration

⁵⁵⁰ VAASTE, « Comprendre les territoires de l'organisation par les pratiques des intranets », Centre de recherche en gestion de l'école polytechnique, 2002. Cité par AZZOUZ, M, BIDAN, M, op.cit, p.164.

⁵⁵¹ BENGHOZI (2002). Cité par PASCAL, A, op.cit, p.187.

⁵⁵² IDEM

⁵⁵³ Marcellin, H- N- N, « Informatisation et performance dans la PME au Cameroun », Revue internationale P.M.E., Volume 17, numéro 2, 2004, Document généré le 19 déc. 2017.

provenant d'un investissement financier dans le domaine collaboratif. Le ROI est une mesure de résultat, alors que le second est une mesure de processus »⁵⁵⁴. Le ROC est différent en fonction du nombre d'employés d'une organisation. Il évolue selon le nombre d'utilisateurs ou de collaborateurs dans l'entreprise. Le ROC devient de plus en plus élevé à l'arrivée d'un nouveau membre, lequel apporte de la valeur à l'utilisation et au maintien de la communauté.

Ainsi, malgré que, l'outil est apparu récemment, certaines entreprises ont pu témoigner de retours sur investissements ou de gains de productivité réalisés suite à son exploitation. Nous allons présenter dans ce qui va suivre quelques témoignages concernant les retombées de l'exploitation de l'intranet sur les entreprises qui l'ont mises en place. Chevron, compagnie pétrolière Américaine, économise 150 millions⁵⁵⁵ de dollars par an. SKANDIA, compagnie d'assurances Suédoise, réduit la durée d'ouverture d'une succursale au Mexique de sept ans à six mois. DEW CHIMICAL a augmenté ses revenus annuels de 100 millions de dollars par un management de son capital intellectuel. « Une étude de Lan CAMPBELLE sur les intranets précise que le retour sur investissement en matière d'intranet est de 100%. Qu'un investissement technologique incluant le coût du matériel et du personnel d'un dollars doit rapporter 10 dollars »⁵⁵⁶. On peut également prendre l'exemple de SILICON GRAPHICS Corps, qui a réalisé sur trois ans une économie de 24 millions de dollars pour un investissement de 1,3 millions de dollars, soit un retour sur investissement de 1427 % (1000 personnes connectées à travers 800 sites web internes)⁵⁵⁷.

Un autre exemple nous montre qu'un « constructeur aéronautique a réduit de plus de 40% les temps de conception de ses appareils grâce à l'ingénierie simultanée : dispersées en Europe, ses équipes d'ingénieurs et de designers de toutes disciplines travaillent à l'écran en même temps sur les mêmes plans. En développant des bases de données partagées, qui permettent à ses collaborateurs de consulter instantanément tout projet similaire réalisé par d'autres équipes dans le monde »⁵⁵⁸.

Andersen Consulting a divisé par cinq le temps d'établissement d'un devis pour les grands projets de ses clients. Il faut « penser global », et l'importance des enjeux liés à la mise en place des NTIC impose une vision claire des objectifs et de la démarche stratégique.

Après l'analyse de leurs résultats, les entreprises ont observé que leur rentabilité s'est fortement accrue. Ces mêmes entreprises sont arrivées à la conclusion qui permet d'affirmer que les NTIC, participent à cette évolution. On peut également présenter l'exemple suivant qui permet de rendre compte de l'importance de l'intranet. Cisco ⁵⁵⁹ société Californienne de vente de produits informatiques, affirme que le lancement de son intranet lui a fait économiser 200 millions de dollars en moins d'un an, notamment grâce à la prise de

⁵⁵⁴ LETOURNEAU, P., LESPERANCE, L., SHABAH, Y., GAUDREAU, PERRON, J., op.cit, p.33.

⁵⁵⁵ PRAX, J-Y, op.cit, p.19.

⁵⁵⁶ IDEM, p.19.

⁵⁵⁷ IDEM, p.19.

⁵⁵⁸ Le monde 30/03/1999.

⁵⁵⁹ Cité dans Repères France Télécom, n° 16, Avril 1998. http://www.crespna.cnrs.fr/IMG/pdf/_Publications-CSU-2004-2007.pdf.

commandes et à la maintenance en ligne, à la suppression de budgets d'impression et de distribution, et à la baisse du nombre d'appels monopolisant le service des ventes.

En définitive, on peut dire qu'en l'absence de méthodologie et d'outils d'évaluation de la rentabilité des outils TIC, ces études réalisées sont le seul moyen qui permet de rendre compte de la réalité des intranets en entreprise.

2.2. Non intégration du facteur humain dans les politiques de gestion des connaissances

Des auteurs tels que SOLIMAN, SPOONER (2000), KALIKA en 2002, SCARBROUGH et CARTER en 2003, sont d'accord sur le fait que la technologie n'est pas un élément suffisant permettant à lui seul de garantir l'efficacité des politiques de gestion des connaissances. Ces auteurs appellent à considérer le facteur humain comme un élément important dans la réussite de projet d'intégration de la technologie de l'information et de la communication aux politiques de gestion des connaissances. Ils considèrent que, les ressources humaines peuvent être un support favorisant le développement de la gestion des connaissances au sein des organisations.

Davenport, De long et al, 1998 ont montré que de nombreux projets de GC ont échoué, malgré la mise à disposition de technologies dédiées, à cause de la faible motivation des individus à stocker et diffuser leurs connaissances. En particulier, le célèbre cas de l'échec de l'intranet de Lotus Notes pour le partage des connaissances dans une entreprise de conseil, relaté par Orlikowski, (1992). Cet exemple est le meilleur à notre avis. Il est sensé mettre l'accent sur les difficultés relatives à la gestion des connaissances. Le projet avait échoué car il était irréaliste de demander à des consultants de contribuer et partager leurs connaissances avec leurs collègues dans un environnement individualiste et très compétitif. Ce cas montre que la motivation et la capacité des individus à s'engager dans les activités de gestion des connaissances constituent des facteurs clés de succès des projets de gestion des connaissances.

Pour la réussite des projets technologiques tels que les intranet, nous pensons qu'il est nécessaire d'impliquer les acteurs et de les placer au cœur des projets de gestion des connaissances. Car, comme l'indique des auteurs tels que Robertson et HAMMERSLEY (2000), les hommes sont les acteurs et les producteurs de la gestion des connaissances.

Le management des hommes joue ainsi un rôle important dans la mise en œuvre de politique de GC. Soliman et SPOONER (2000) estiment que les principales missions des RH sont de contrôler, mesurer et intervenir dans la constitution, la diffusion et l'utilisation des connaissances des employés.

2.3. L'intranet : outil favorisant l'isolement

Contrairement à l'idée reçue lors de la mise en place d'un intranet, celle qui stipule que l'intranet renforce l'échange pour renforcer les relations interpersonnelles au sein de l'entreprise. La pratique a démontré que, dans certains cas, les intranets sont considérés comme étant des outils qui risquent de renforcer l'isolement des utilisateurs. Ceci peut être considéré comme étant un obstacle non négligeable au management des connaissances. Des auteurs, comme STENMARK (2002) indiquent que l'utilisation des technologies de

l'information et de la communication implique le remplacement de certaines relations directes par des relations véhiculées par le biais de l'outil. L'utilisation de l'intranet rend de plus en plus important le risque d'isolement des individus et le risque de rendre rare les relations dites de collaboration. Cette idée a été appuyée par des auteurs tels que : BLOOMFIELD et COMBS (1992) qui indiquent que les relations établies grâce à l'intranet sont moins riches. Le résultat est que l'émergence de nouvelles idées risque d'être bloquée. Cette idée a été contredite par des auteurs tels que De SANCTIS et GALLUPE en 1987 et De SANCTIS et MONGE en 1999 qui pensent que la pensée divergente échangée en ligne est plus efficace que le face à face. Des auteurs tels que CONSTANT et al (1996) indiquent que « les informations collectées en ligne sont utiles et innovantes. Même si les liens relationnels entre les personnes connectées sont faibles »⁵⁶⁰.

En plus certains utilisateurs peuvent éprouver une certaine peur à l'idée que leurs correspondances ou leurs passages sur le réseau soient contrôlés. L'idée étant que les pratiques visant la sécurité et le contrôle des communications sont susceptibles d'appauvrir l'information et de freiner la créativité des individus.

On doit également mentionner les propos de MESSEGHEM et PIERSON, en 2003 qui ont écrit : « Cependant, ces outils recèlent également une dimension de contrôle et de contrainte non négligeable ». « En effet, l'un des principaux objectifs de l'intégration des intranets dans l'organisation est de renforcer la traçabilité, la visibilité, le contrôle de l'information et la surveillance des comportements »⁵⁶¹. Ces réticences risquent de limiter les pratiques de management des connaissances. MÉTAIS et MOINGEON indiquent que la peur du contrôle: « peut également susciter du rejet et bloquer la transmission du savoir »⁵⁶². Ainsi, dans « Un contexte dans lequel un individu se sent soumis à un contrôle rigide est un frein au management des connaissances »⁵⁶³.

Conclusion du chapitre 3

La conclusion qu'on peut tirer d'après ce qui a été présenté est que, l'intranet peut être considéré comme étant un outil du knowledge management. L'outil remet en question les distances par le fait qu'il permet un effacement des frontières. Il rend possible l'assouplissement des contraintes de localisation des activités dans le temps et l'espace. Il permet une meilleure communication ainsi qu'un accès facilité à des informations et à des bases de connaissances en améliorant le partage du savoir et la collaboration au sein de l'entreprise. Ce qui permet de capitaliser et mobiliser les savoirs, afin d'obtenir des gains de productivité grâce à un travail intellectuel.

⁵⁶⁰ DESMARAIS.C, .KHEDHAOURIA.A , « Favoriser la créativité managériale dans l'intégration des TIC de type intranet » ,XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève, <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/8-xveme-conference-de-l-aims/communications/2232-favoriser-la-creativite-manageriale-dans-l-integration-des-tic-de-type-intranet/download>, 13-16 Juin 2006.

⁵⁶¹ ZUBOFF, 1985. Cité par DESMARAIS. C, KHEDHAOURIA . A, op.cit, p.13.

⁵⁶² MÉTAIS et MOINGEON, 2001, op.cit, p.117.

⁵⁶³ STOYCHEVA et LUBART, 2002. Cité par DESMARAIS. C, KHEDHAOURIA . A, op.cit, p.4.

Avec cette nouvelle technologie, de nouvelles formes de travail sont apparues, comme le groupware, ... Cet outil procure aux collaborateurs les moyens pour partager leurs connaissances, grâce à sa capacité de transformer les différents savoirs individuels dispersés en un savoir collectif opérationnel. Le résultat est que, grâce à l'intranet, les acteurs auront accès aux informations pertinentes leur permettant de mieux pratiquer leur métier.

Les applications de l'outil permettent le travail collaboratif qui a pour objectif de fluidifier la communication entre personnes, d'améliorer leurs méthodes de travail en commun et de faciliter la coordination des activités et des acteurs dans les initiatives qu'ils poursuivent. Le travail collaboratif accroît la cohésion au sein d'un groupe de travail en facilitant les échanges formels et informels. Mais, le seul usage des outils de travail collaboratif ne suffit pas à un groupe pour qu'il puisse prétendre faire du travail collaboratif. En fait, les véritables défis posés par le travail collaboratif sont plus informationnels et culturels que technologiques.

La décision d'adopter les TIC est prise au sommet hiérarchique de l'entreprise. Pour réussir l'exploitation de cet outil, on doit compter sur l'adhésion des salariés utilisateurs de ce nouveau projet. Ces derniers devront prendre connaissance du besoin ou de l'opportunité du changement qui leur est imposé. En par conséquent, changer leur comportement et leurs manières d'échanger et de diffuser les informations et connaissances.

En améliorant la circulation de l'information, l'outil contribue à l'efficacité individuelle en facilitant la recherche d'informations ou en permettant l'automatisation de nombreux processus. L'objectif derrière l'exploitation du e-learning est d'améliorer la qualité de l'apprentissage, qui aide les apprenants à améliorer leurs performances et leurs connaissances. C'est un outil complémentaire aux autres moyens de formation. Les inconvénients de ce mode de formation n'empêchent pas son intégration comme un moyen d'apprentissage au service de l'entreprise.

On peut prétendre que vu les avantages déjà cités, le réseau local devient peu à peu un outil de travail. L'utilisation se fait automatiquement et quotidiennement pour chaque utilisateur autorisé. L'intranet sera de ce fait considéré comme l'outil le plus adapté devant être exploité pour la réussite d'une démarche de management des connaissances. La Gestion des Connaissances pousse les organisations à gérer construire une mémoire organisationnelle. Elle rassemble l'ensemble des connaissances acquises et partagées par les collaborateurs. La mémoire organisationnelle se développe et s'enrichie grâce aux contributions des acteurs sur une plateforme commune de partage et de collecte des connaissances.

Les avantages qu'on a cité ont encouragé un nombre important d'entreprises à développer des intranets dans le but d'accroître leur compétitivité. Ces entreprises ont vu que les avantages semblent particulièrement importants par rapport aux limites que peut rencontrer l'exploitation de l'outil. On peut dire que même si l'intranet bénéficie aujourd'hui d'un effet de modernité et d'actualité. Il est bénéfique pour une entreprise de l'introduire comme un nouveau mode de fonctionnement. La technologie intranet a prouvé son importance dans les entreprises. On considère que c'est un phénomène dorénavant incontournable, c'est pour cette raison que les entreprises doivent saisir les opportunités qu'offre cet outil et faire des efforts d'adaptation.

CHAPITRE 4 : L'INTRANET ET LES PROBLEMES DES CONNAISSANCES A LA SONATRACH

Introduction

Avec l'arrivée de la technologie, la connaissance a pu gagner du poids dans notre vie quotidienne. Cette importance de la connaissance, a fait que certaines entreprises décident de profiter des potentialités de ces technologies afin de mener un projet KM pour mieux gérer leur patrimoine de connaissances et construire un avantage concurrentiel.

Dans ce contexte, nous nous sommes demandé si, dans le contexte algérien caractérisé comme de plus en plus changeant, et de plus en plus complexe, sommes-nous capable de saisir l'information pour la transformer en connaissances ? Sommes-nous prêts à la partager pour l'exploiter ? Sommes-nous suffisamment conscients de la nécessité de travailler en équipes pluridisciplinaires pour créer un environnement favorable à l'innovation et à la créativité ?

Pour réaliser l'étude du terrain, il nous a fallu trouver un terrain de recherche pour vérifier nos hypothèses dans un cas algérien. Notre recherche pour un cas algérien était trop difficile. Nous n'avons trouvé que le cas de l'entreprise SONATRACH. Notre choix est justifié car SONATRACH est parmi les premières entreprises algériennes ayant mis en place et exploité un outil intranet. D'ailleurs, la mission que SONATRACH s'est fixée est de favoriser le développement des compétences de son potentiel humain et elle utilise les technologies les plus modernes⁵⁶⁴. Cette entreprise a les moyens puisqu'elle se présente dans les manifestations scientifiques ou à travers la publicité comme celle encourageant le développement des nouvelles technologies.

On va voir que, l'autre raison qui justifie notre choix concernant l'étude du terrain est que cette entreprise algérienne affirme explicitement son intérêt aux pratiques du KM.

La première partie de ce chapitre permet de présenter l'entreprise SONATRACH et son potentiel. Ensuite, on présentera des données permettant de rendre compte des problèmes des connaissances auxquels s'est trouvée confrontée la SONATRACH en général. Enfin ce chapitre présente le cas particulier de la GNL2/Z appartenant au groupe SONATRACH. On va étudier la décision de cette structure de mener un projet intranet. Cette partie a pour objectif de montrer les origines de cette décision, le contexte qui a favorisé cette décision, et les étapes du projet intranet au sein de la GNL2/Z.

Ainsi, il apparaît que l'objet de cette étude de cas est de voir l'utilisation réelle de l'intranet dans l'entreprise algérienne. Pour cela on s'intéressera à la mise en place de l'intranet de cette entreprise ainsi qu'à la circulation de l'information. A l'issue de cette partie nous cherchons plus particulièrement à connaître les

⁵⁶⁴ Voir la charte informatique, annexe n° 6: par l'acquisition d'équipements, logiciels et solutions techniques de l'information et des communications. SONATRACH veille à se classer parmi les sociétés dont le niveau technologique est très élevé.

effets de l'intranet mis en place dans l'entreprise étudiée sur les démarches de management des connaissances.

Section 1. La SONATRACH et son potentiel

Cette section est organisée pour présenter le groupe SONATRACH et son potentiel. On va procéder à la présentation de l'organisme d'accueil, ses activités, son cadre juridique et ses produits.

1. Présentation l'entreprise SONATRACH

La SONATRACH (**SO**ciété **NA**tionale de **T**ransport et de **C**ommercialisation de **H**ydrocarbures) est une compagnie nationale algérienne d'envergure internationale. Elle est considérée comme le pivot de l'économie Algérienne. Le groupe pétrolier et gazier SONATRACH est une entreprise publique algérienne créée, le 31 décembre 1963 sous le décret présidentiel n° 63- 491 du 31/12/1963. Ses métiers sont : l'exploration, la production, le transport par canalisation, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés.

SONATRACH s'est orientée également vers d'autres secteurs d'activités tels que : la pétrochimie, la génération électrique, les énergies nouvelles et renouvelables, le dessalement d'eau de mer et l'exploitation minière.

2. Les missions stratégiques de SONATRACH

Les missions définies par l'Etat algérien à l'entreprise publique SONATRACH sont:

- La recherche et l'exploration des hydrocarbures ;
- Le développement et l'exploitation des gisements ;
- Le transport des hydrocarbures ;
- Les opérations de marketing ;
- La liquéfaction du gaz naturel et la transformation des hydrocarbures ;
- La participation, l'association et le partenariat en amont et en aval de ses métiers.

3. Le potentiel de SONATRACH

SONATRACH dispose du potentiel industriel suivant :

Tableau n° 12 : Le potentiel de SONATRACH

Activité	Nombre	Capacité
raffineries de pétrole brut	05 raffineries	traitement de 21,8 millions de tonnes pas an

complexes de liquéfaction	04 complexes	312 milliards de thermies par an
complexes de GNL	04 complexes	56 millions de m3/ an
complexes de GPL	02 complexes	capacité totale de séparation de 10,4 millions de tonnes/an ⁵⁶⁵ .
complexes d'engrais ⁵⁶⁶	04 complexes	capacité globale de production : 2000 tonnes par jour d'engrais phosphatés, 2000 tonnes par jour d'ammoniac et 2000 tonnes par jour d'ammonitrate

Source : Document « Sonatrach : une compagnie pétrolière&Gazière intégrée », sonatrach des réalisations & des engagements, www.sonatrach.com, 2016.

Les données montrent les capacités productives de l'entreprise. Les principaux agrégats sont :

Tableau n° 13 : Les principaux agrégats

		2014	2015
Production primaire d'hydrocarbures	Millions de TEP	186,9	195,2
Pétrole brut		49,4	50,7
Condensat	Millions de Tonnes	8,8	10,2
Gaz naturel	Milliards de Sm3	127,2	130,9
Exportations	Millions de TeP	100,1	98,1
Pétrole brut		28,4	23,6
Condensat		5,4	4,8
GPL	Millions de Tm	5,3	7,2
GAZ NATUREL	Milliards Cm3	32,7	27,4
GNL	Millions m3 GNL	24,4	28,5
Marché national	Millions de TEP	45,3	53,5
Pétrole brut		0,3	0,2
GPL	Millions de Tonnes	2,0	1,9
Gaz naturel	Milliards de Cm 3	33,4	36,7

SOURCE : Rapport annuel 2015 : http://www.sonatrach.dz/docs/rapport_annuel_2015.pdf

La production d'hydrocarbures primaires a atteint un niveau de 195, 2 millions de TEP⁵⁶⁷, en augmentation de 4% par rapport à l'année 2014.

Durant l'exercice 2015, SONATRACH a commercialisé 149,5 millions de TEP, dont 98,4 millions de TEP sur le marché international et 51,1 millions de TEP sur le marché national.

Concernant la production de GNL : la production des complexes de liquéfaction de gaz naturel a atteint 29 millions m3 de GNL.8,4 millions de m3 à la GNL2/Z. SONATRACH a commercialisé, durant l'exercice 2015, 98,1 millions de TEP d'hydrocarbures⁵⁶⁸ sur le marché international. Sur le marché national, les ventes de SONATRACH aux tiers ont atteint 53,5 millions TEP en 2015.

⁵⁶⁵ Document « Sonatrach : une compagnie pétrolière&Gazière intégrée », sonatrach des réalisations & des engagements, www.sonatrach.com, 2016.

⁵⁶⁶ Rapport annuel 2015 : http://www.sonatrach.dz/docs/rapport_annuel_2015.pdf

⁵⁶⁷ Rapport annuel 2015 : http://www.sonatrach.dz/docs/rapport_annuel_2015.pdf

⁵⁶⁸ Document « SONATRACH : une compagnie pétrolière&Gazière intégrée », SONATRACH des réalisations & des engagements, www.sonatrach.com, 2016.

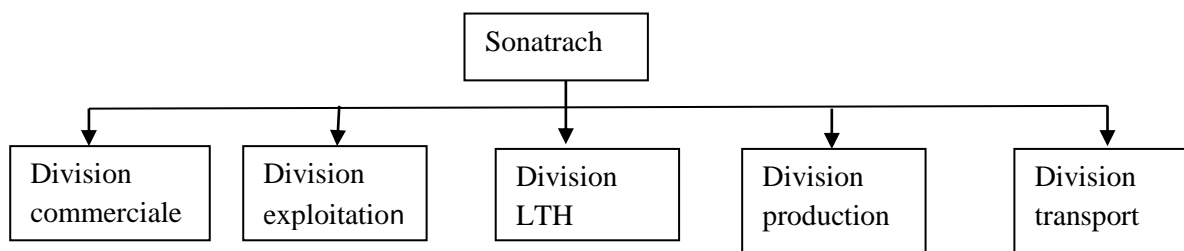
Grâce a son potentiel la SONATRACH a pu se forger un chemin parmi les plus grandes compagnies du monde. En plus, la situation géographique privilégiée du pays, a beaucoup aidé SONATRACH à développer son action commerciale vers d'autres pays : en Afrique, comme le Mali, la Tunisie, le Niger, la Libye, l'Egypte et la Mauritanie ; également en Europe dans des pays comme l'Espagne, l'Italie, le Portugal, la Grande-Bretagne et la France ; enfin en Amérique latine, plus précisément au Pérou et aux Etats-Unis. Ses revenus représentent environ 30% du PNB de l'Algérie. Elle emploie plus de 120000 personnes pour l'ensemble du groupe⁵⁶⁹. Les Etats-Unis et l'Europe de l'ouest, sans oublier les pays du Maghreb. La SONATRACH est gérée par un directeur général avec la collaboration de 4 directeurs adjoints. SONATRACH dispose de quatre activités principales :

- Activité / Amont ;
- Activité/ Aval ;
- Transport par canalisation (TRC) ;
- Activité commercialisation.

4. Organigramme de la SONATRACH

L'organigramme de cette entreprise est le suivant

Figure n° 15: Organigramme de la SONATRACH



Source : www.sonatrach.com. Consulté le 04/07/2017.

Section 2 : Les connaissances au sein de la SONATRACH

Cette partie du travail s'intéresse à l'entreprise SONATRACH. Elle vise à expliciter les problèmes auxquels sont confrontées les connaissances de cette entreprise. Elle apporte également quelques chiffres et des réalités sur les départs de ses employés. Chiffres susceptibles ou non à pousser l'entreprise pour trouver des

⁵⁶⁹ www.sonatrach-dz.com.

solutions face aux problèmes de déperditions de ses savoirs. Pour cela, on va reprendre les informations actuelles sur le personnel (départ, sortie à la retraite) afin d'apprécier leur impact sur cette entreprise.

1. Quelques chiffres sur la formation à la SONATRACH

La formation du personnel occupe une place importante dans les priorités⁵⁷⁰ de l'entreprise. Ainsi, SONATRACH consacre d'importants moyens à la formation. En consultant un document intitulé : bilan des ressources humaines, SONATRACH, direction ressources humaines et communication, exercice, 2015. Nous avons pu constater que l'entreprise a déployé des efforts considérables en matière de formation. Afin d'assurer le perfectionnement et la spécialisation de ses salariés. Les actions de formation ont été réalisées soit au sein des instituts de formation de la société ou au sein des organismes nationaux. Ainsi durant l'exercice 2015, 2053 actions⁵⁷¹ de formation ont été réalisées pour un effectif de 17 445 agents. Ce qui a atteint 78% des prévisions pour cette année.

Le document indique également que le coût des formations pour l'exercice 2015 a atteint 6,26 Milliards de dinars augmentant⁵⁷² de 3 % par rapport à l'exercice précédent. Le coût de la formation représente 8,2 % de la masse salariale de 2015.

Après tous ses efforts déployés en matière de formation, « l'entreprise SONATRACH se trouve devant une incapacité à mesurer le résultat ou ce qu'on appelle « le fruit » de ses dépenses énormes dans les actions de formations. Cela est dû au caractère tacite des connaissances qui seront accumulées dans le cerveau de ceux qui sont formés. Ce qui a rendu difficile leur explicitation et donc leur évaluation »⁵⁷³.

2. Les objectifs de la formation

Le document indique que les objectifs que poursuit SONATRACH à travers les actions de formation sont :

- d'améliorer les compétences de ses salariés ;
- préparer la relève pour les postes clés ;
- développer, former des spécialistes dans les métiers de base (forage, réservoir,) ;
- impulser la culture HSE et développer les compétences dans la sécurité industrielle ;
- professionnaliser les cadres dans le cadre de leurs métiers
- développer la spécialisation et l'expertise dans les domaines des finances, de l'économie pétrolière et du management des projets
- faciliter l'intégration de tous les cadres nouvellement recrutés.

3. Formation par type de fonction

D'après le Bilan ressources humaines, SONATRACH, Direction ressources humaines et communication, exercice 2015, page 43. Le nombre de formés par types de fonctions à la SONATRACH sont comme suit :

⁵⁷⁰ CHAMEKH. M, « politique ressources humaines SONATRACH », document interne, mars 2006.

⁵⁷¹ SONATRACH, Politique de formation de RH, AVAL, 2015

⁵⁷² Bilan ressources humaines, SONATRACH, Direction ressources humaines et communication, exercice 2015, p.45.

⁵⁷³ SEGUENI.F, op.cit, p. 235.

- Les cadres : 9156 à raison de 54% du total des effectifs formés;
- Les agents de maîtrise : 6943 à raison de 41% du total des effectifs formés;
- Les exécutants : 993 à raison de 5% du total des effectifs formés.

4. Formation / recrutement en 2014

Les formations/recrutement ont concerné 2361 apprenants⁵⁷⁴, dont 1282 ingénieurs et 1079 techniciens supérieurs spécialisés essentiellement dans les domaines cœurs de métiers. En 2015, les effectifs universitaires représentent 59% des effectifs permanents, en hausse par rapport à 2014 (ils représentaient 55% du total effectif. Ce qui a coûté 1,83 milliards de dinars.

Il est à noter la prédominance des participations aux formations dans les domaines relevant de la maintenance industrielle, de la sécurité industrielle, des métiers de l'exploration-production, des NTIC, de la GRH, du management et des langues. Le rapport qu'on a consulté indique que, face à un environnement économique concurrentiel, SONATRACH a développé un souci permanent de performance et de préservation de son image.

5. Le problème des connaissances à la SONATRACH

La partie suivante présente les principaux problèmes auxquels les connaissances à la SONATRACH sont confrontées :

5.1. L'environnement compétitif

Le problème auquel est confronté la SONATRACH réside dans le fait que l'environnement dans lequel elle se trouve est changeant (le changement de contexte de son activité) «En effet, l'entreprise SONATRACH se trouve ces dernières années, dans un environnement considéré comme hyper compétitif au niveau mondial. Avec la nouvelle ère de l'économie de la connaissance... la connaissance représente pour l'entreprise la principale source de l'avantage concurrentiel. Cette dernière lui permet de réagir rapidement pour anticiper les événements extérieurs »⁵⁷⁵.

« Le groupe SONATRACH poursuit son développement et sa croissance et ce, malgré la conjoncture particulière que traverse l'industrie mondiale du pétrole et du gaz. La baisse du prix du pétrole amorcée depuis le mois de juin 2014, a certes eu ses effets sur les revenus et les résultats financiers de SONATRACH, en 2014 »⁵⁷⁶.

5.2. L'immense quantité d'informations

« Cette entreprise se trouve dans une situation de surinformation. En effet, d'immenses boîtes d'archives, provenant de différents services, se trouvent rangées dans l'entrepôt d'archives de cette entreprise. La capacité à feuilleter ces dossiers accumulés au fil du temps se représente comme une tâche difficile »⁵⁷⁷. A ce propos, on a pu trouver le témoignage d'une personne travaillant dans l'entreprise : « tous les documents

⁵⁷⁴ IDEM, p. 45.

⁵⁷⁵ SEGUENI.F, op.cit, p. 235.

⁵⁷⁶ Le message du PDG, Source : Rapport annuel 2014 : http://www.sonatrach.dz/docs/rapport_annuel_2014.pdf. Consulté le 22 mars 2015.

⁵⁷⁷ EGUENNI.F, op.cit, p.235.

que vous voyez appartient à celui qui a déjà occupé ce poste ; maintenant il est en retraite ... peut être que ces dossiers contiennent des informations très importantes ... moi, personnellement, je ne les ai jamais feuilletés, franchement, je n'ai pas eu le courage »⁵⁷⁸. On peut donc conclure que, la recherche d'informations dans cette entreprise fait perdre beaucoup de temps à ceux qui en ont besoin.

5.3. Un problème de GC à la SONATRACH

Selon SEGUENNI, la gestion des connaissances informelles représente la raison la plus importante qui a été à l'origine de la décision de mener un projet KM au sein de SONATRACH. L'entreprise a constaté que le caractère informel caractérisait les façons de travailler de ses salariés, ce qui a entraîné des problèmes⁵⁷⁹ de capitalisation de ses connaissances explicites. Les responsables ont considéré qu'une minorité seulement de ses connaissances est préservée dans des documents papiers. Le résultat est que la capitalisation de ses connaissances tacites et de ses savoirs-faire demeure faible ou absente. Les responsables ont également observé qu'il existe au sein de leur entreprise une gestion anarchique de leurs connaissances. Et que la majorité des salariés négligent le fait de transférer leurs connaissances. Selon certains responsables « responsable ressources humaines, formation, informaticien, le transfert des connaissances demeure une procédure négligée par la plupart des salariés de cette entreprise »⁵⁸⁰. Les responsables de cette entreprise constatent également que la SONATRACH perd une grande partie de son savoir-faire jour après jour (nous allons nous intéresser particulièrement à ce dernier point dans la partie qui va suivre). Mais avant, il est essentiel de noter que, suite à notre enquête et les documents que nous avons consulté, on a constaté qu'il ya eu une expérience de KM initiée par cette entreprise, expérience qui a donné lieu à des actions, qui a été ensuite abandonnée suite à un changement de direction. Actuellement, les systèmes d'incitation au partage des connaissances et de reconnaissance ne sont plus explicitement abordés, envisagés dans cette entreprise. Alors qu'une gestion des connaissances doit normalement être organisé et s'accompagner d'un système d'incitation et de reconnaissance: contribution/ rétribution.

a. Un problème de perte de connaissances à la SONATRACH

On va voir dans la partie qui va suivre que le problème de SONATRACH n'est pas qu'un problème de recherche et de formation, mais c'est un problème de relève, c'est-à-dire qu'une ressource qui part doit préparer le nouveau venu au poste qu'il est destiné à occuper.

Le domaine pétrolier repose sur l'exploitation de connaissances sophistiquées, complexes (ingénierie des réservoirs, ingénierie de production, économie géophysique et la géologie, ...), à la fois très scientifiques et très techniques. « Un nombre élevé de départs programmés ou non programmés : des départs en retraite et des départs volontaires vers d'autres entreprises concurrentes a été constaté. Ce constat, constitue l'un des

⁵⁷⁸ IDEM, p.235.

⁵⁷⁹ BENMAHAMED . D ,ERMINE. J-L, « technique de gestion et d'ingénierie des connaissances pour la conception des dispositifs de transfert de savoir-faire dans les métiers pétroliers », Institut national des télécommunications, département système d'information, Paris, 2006, p.232.

⁵⁸⁰ SEGUENNI.F, op.cit, p.228.

facteurs à l'origine de l'adoption de l'entreprise SONATRACH du projet KM »⁵⁸¹. Ce facteur a été ressenti par les responsables de cette entreprise, qui ont décidé d'agir le plus vite possible.

Le bilan des ressources humaines 2016 reflète les principaux agrégats recensés par la structure des RH. En voici les principaux agrégats :

Tableau n° 14 : Principaux agrégats

Affectif permanent	En 2016, 47 172 agents, baisse de 3% par rapport à l'année 2013 (48 798 agents)
Départs définitifs	3093 départs, dont 2768 pour retraite. Ce chiffre représente 89% du total des départs.
Recrutement	2045, dont 1458 par voie externe (soit 71%). Ils sont en baisse de 33% par rapport à 2015.
Age moyen	42,6 ans
Ancienneté moyenne	14 ans

Source : RH : principales caractéristiques, SONATRACH, Rapport annuel, RH : AVAL, 2016, p.14.

b. Les départs volontaires

Suite aux résultats de ce tableau, on commence par les départs volontaires. « Parmi les raisons principales qui poussent les salariés aux départs volontaires, on trouve le salaire. Le salaire qu'offre l'entreprise SONATRACH à ses employés et surtout ses cadres est parmi les plus faibles dans le secteur des hydrocarbures par rapport à ses concurrents étrangers⁵⁸². Ce qui pousse ces derniers à quitter leurs entreprises pour offrir leur travail à des sociétés concurrentes offrant un salaire supérieur à celui de la SONATRACH »⁵⁸³. « L'entreprise SONATRACH souffre, ces dernières années, du phénomène de départ de ses employés les plus compétents qui décident volontairement de quitter leur entreprise, afin d'offrir leur compétences à une entreprise concurrente étrangère (surtout les concurrent de l'Arabie saoudite que toute compétence souhaite rejoindre). Ces départs entraînent pour cette entreprise une perte de ses connaissances et de ses compétences »⁵⁸⁴. « En 2016, le nombre de départs volontaires a été estimé à 325 employés par an. Si nous raisonnons en termes de connaissances, nous pouvons imaginer que l'entreprise Sonatrach a perdu 325 sources de connaissances chaque année »⁵⁸⁵.

L'entreprise a essayé de minimiser les pertes issues des départs volontaires, en élaborant une convention collective qui oblige ses salariés à annoncer leurs départs, dans le but d'éviter leurs départs subites. Ces derniers devront prolonger leurs délais de départ en attendant que l'entreprise trouve des remplaçants. Ce prolongement de délai dépend de la catégorie des cadres, un cadre moyen est obligé d'attendre 6 mois avant de quitter l'entreprise, et un cadre supérieur est obligé d'attendre 1 année.

⁵⁸¹ IDEM, p.229.

⁵⁸² KENDEL. H, op.cit. Cité par SEGUENNI.F, page 218

⁵⁸³ IDEM, SEGUENNI.F, page 218.

⁵⁸⁴ IDEM, page 218

⁵⁸⁵ IDEM.

« La plupart des remplaçants sont dans la majorité du temps non expérimentés. La nouvelle recrue va se trouver en face à l'ancien cadre occupant le même poste pendant une période relativement courte (de quelque jours à quelques mois) »⁵⁸⁶. Durant cette période, la convention collective indique que, l'ancien cadre (celui qui a pris la décision de partir) s'occupe de la formation de la nouvelle recrue, ou au moins lui transférer les points essentiels concernant le déroulement de sa tâche.

« Il est nécessaire de souligner qu'il n'existe aucun texte de loi obligeant les anciens cadres à transférer leurs connaissances aux nouveaux recrues. Il n'existe pas également de contrôles permettant de veiller au respect de cette procédure. Ce qui fait qu'elle soit négligée et non prise au sérieux. Le transfert de connaissances est donc dépendant de la personnalité et de la volonté de l'ancien cadre à aider les nouveaux. Il peut ainsi ne laisser aucun détail de son poste »⁵⁸⁷. Les systèmes d'incitation et de reconnaissances auraient pu exister, afin d'améliorer et d'encourager le transfert de connaissances.

c. Les départs en retraite au sein de l'entreprise SONATRACH

« L'entreprise SONATRACH a vécu ces dernières années un accroissement du nombre de départs en retraite de ses salariés. Les pertes représentent une expérience accumulée au cours de trente ans de travail, pour chaque salarié parti en retraite »⁵⁸⁸.

d. Les prévisions des départs en retraite entre 2010 et 2025

En supposant qu'il n'y aura pas de départs volontaires et de décès, le service ressources humaines a réalisé des prévisions concernant le nombre de salariés qui doivent partir en retraite. Nous avons résumé les estimations des départs en retraite dans le tableau suivant. Il nous permet également de constater l'ampleur de ces départs. On note qu'on n'a pas eu la possibilité d'avoir des détails sur les profils des employés qui quittent l'entreprise (âge, postes occupés, ...):

Tableau n° 15: Les prévisions des départs en retraite entre 2010 et 2025

Période	2010 – 2015	2015 – 2020	2020 - 2025
Nombre de départs en retraite	4685	7452	8534

Source : Bilan ressources humaines, SONATRACH, Direction ressources humaines et communication, exercice 2010. www.sonatrach.com.

D'après les résultats, on remarque que le nombre des départs en retraite est en constante augmentation : 4685 en 2015, 7452 en 2020 et 8534 en 2025. Ce qui nous donne un cumul de 20671 départs en 2025. Le bilan des ressources humaines de 2016, indique que pour seulement l'année 2016, on dénombre un total de 2768 départs à la retraite. Ces chiffres sont énormes, Ils ont poussé l'entreprise à chercher à prévoir la relève. Elle va avoir un nombre de 20671 personnes expérimentées parties en retraite dont l'expérience risque d'être perdue à l'horizon 2025. Le vide sera comblé par 20671 nouvelles recrues qui n'ayant dans la plupart du

⁵⁸⁶ IDEM, p. 219.

⁵⁸⁷ IDEM, p. 205.

⁵⁸⁸ IDEM, p. 202.

temps aucune expérience. « Ces nouvelles recrues sont, dans la plupart du temps, des jeunes universitaires possédant seulement des connaissances théoriques, et n'ont aucune expérience professionnelle »⁵⁸⁹.

Ayant constaté que, s'il y avait une vraie gestion de connaissances, et que si leur gestion de connaissances avait un caractère formel, les effets négatifs engendrés par ces départs seront minimisés. En effet, ce nombre important de départs entraîne pour la SONATRACH une perte de ses connaissances stratégiques, qui représentent une expérience accumulée durant une longue période. « Cette expérience est le résultat de la confrontation des experts de l'entreprise à des situations difficiles, suivie d'une analyse profonde pour agir et trouver des solutions à ces situations difficiles. Dans la plupart des cas, cette expérience est restée tacite dans leurs cerveaux, donc elle sera perdue par l'entreprise SONATRACH suite aux départs de ses retraités »⁵⁹⁰.

L'entreprise SONATRACH a essayé de mettre au point une solution pour assurer la formation de la personne nouvellement recrutée par le salarié qui va succéder au poste. En effet, avant son départ, le retraité est censé se présenter à son remplaçant et lui expliquer l'essentiel de sa tâche en lui consacrant trois jours de formation.

Une autre tentative est mise au point par l'entreprise SONATRACH afin de combler le manque de connaissances des personnes recrutées. Elle réside dans le fait que, cette entreprise organise, à chaque nouveau recrutement, une formation initiale qui permet à la nouvelle recrue de découvrir son entreprise, son environnement ainsi que son poste. L'entreprise investit donc énormément d'argent pour former ses salariés et leur inculquer l'essentiel de leurs postes de travail. Enfin, il est essentiel de noter que tout au long de leurs carrières, « cette entreprise offre des formations continues à ses employés en vue d'améliorer leurs connaissances et leurs compétences »⁵⁹¹. Selon le bilan des ressources humaines de l'année 2016, « les recrutements effectués ont concernés essentiellement la population diplômée (TS et plus) à raison de 97%. Ainsi, le recrutement de SONATRACH d'ici 2020 concernera, à 80%, les fonctions cœur de métier, une population constituée en majorité d'universitaires, d'ingénieurs, de cadres et de techniciens supérieurs »⁵⁹². Un chiffre inquiétant surtout si la nouvelle recrue ne dispose pas de l'expérience requise pour le poste vacant.

e. L'entreprise SONATRACH dépend toujours de ses retraités

Le retraité représente une expérience d'une longue période (plus de 30 ans) et un puit de connaissances pour résoudre les situations difficiles. Nous avons vu que, les connaissances dont dispose le retraité (expérience) est resté tacite dans sa tête. Ce qui fait, que le patrimoine de connaissances de cette entreprise demeure la possession de ses experts et que leur départ engendre une perte de son patrimoine de connaissances. Les connaissances détenues par les retraités au sein de l'entreprise SONATRACH ne sont pas partagées. Le résultat est que, dans la pluparts des situations difficiles, elle ne peut trouver de solutions. La SONATRACH

⁵⁸⁹ IDEM, P. 222

⁵⁹⁰ BENMAHAMED . D ,ERMINE. J-L, op.cit, page 232.

⁵⁹¹ SEGUENI . F, op.cit, p. 225.

⁵⁹² Document « SONATRACH : une compagnie pétrolière&Gazière intégrée », SONATRACH des réalisations & des engagements, www.sonatrach.com, 2016.

sera contrainte de faire appel à ses anciens retraités⁵⁹³ afin de solliciter leur aide. On peut conclure dans ce cas que, « la SONATRACH est une entreprise qui reste dépendante vis-à-vis de ses retraités »⁵⁹⁴.

« Au début, cette entreprise ne s'est pas rendue compte que les personnes qui créaient et échangeaient du savoir partiraient un jour. Ce n'est qu'après avoir constaté les problèmes engendré que cette entreprise a décidé de procéder au changement de la nature de la gestion appliquée en son sein, en y instaurant un projet de knowledge management »⁵⁹⁵. . En effet, une tentative de KM a été relativement élaborée. Puisqu'elle n'a pas aboutit à cause du changement de certains cadres notamment les initiateurs de cette démarche. Ces cadres ont poussé la SONATRACH à envisager l'élaboration d'une démarche de management des connaissances. La décision de mener un projet KM devait être appliquée à toute l'entreprise SONATRACH. Mais, elle n'a touché que la structure PED (Petroleum Engineering & Development)⁵⁹⁶. Où on a essayé de mettre en place un projet test au sein de cette structure.

Nous pouvons dire que l'entreprise SONATRACH doit considérer ses connaissances comme stratégiques. A travers la gestion de ses connaissances, l'entreprise doit viser l'atteinte des objectifs suivants : Eviter la perte de temps pour la recherche de connaissances cruciales ne pas réinventer la roue. Lutter contre les effets engendrés par la perte de ses connaissances et compétences. Libérer les connaissances et les expériences des cerveaux des experts et les inciter à transmettre leurs connaissances. Exploiter les connaissances afin de faire face à la concurrence.

⁵⁹³BENMAHAMED . D, ERMINE. J-L,op.cit, p.245.

⁵⁹⁴ SEGUENI.F, op. cit, p. 206.

⁵⁹⁵ IDEM, p.224.

⁵⁹⁶ La structure PED est une division qui fait partie de l'activité amont de l'entreprise SONATRACH.

Section 3. Cas de la GNL2/Z

Puisque, la SONATRACH a mis en place un outil intranet et a généralisé son usage au niveau de l'ensemble de ses complexes. Nous avons essayé de voir si, cet outil peut avoir une orientation KM. Nous avons donc orienté notre étude à la GNL2/Z, espérant avoir plus d'informations et de documentation de la part des responsables de cette entreprise. Une partie de cette section est inspirée de la documentation que les responsables ont bien voulu mettre à notre disposition. Pour mieux comprendre et surtout pouvoir analyser le problème, une présentation de l'entreprise ainsi que ses services est nécessaire. Il sera présenté la dénomination de cette entreprise, son secteur d'activité, son statut juridique, son adresse, depuis quand elle existe, son activité, le nombre d'effectif, son capital et son chiffre d'affaires, son organigramme, quels sont les moyens (outils) informatiques disponibles dans l'entreprise étudiée, ...

1. Le complexe GNL2/Z

Le complexe industriel GNL2/Z est une unité opérationnelle du groupe SONATRACH relevant de l'activité AVAL et de la division GNL. Il a pour objet la liquéfaction du gaz naturel avec possibilité d'extraction du propane, du butane et de la gazoline. Son emplacement au bord de la mer lui permet d'utiliser son eau comme source d'alimentation pour le refroidissement.

Mitoyen au complexe GNL1/Z, le GNL2/Z est conçu pour traiter, liquéfier et stocker 41,251 million de mètres cubes par jour du gaz naturel en provenance des champs gaziers de Hassi R'mal. Ce gaz est acheminé par des pipelines vers l'usine. Le GNL est ensuite chargé à bord des navires méthaniers spécialement prévus pour le transport cryogénique pour être livré à l'étranger. Le gaz est distribué sur chaque module à partir d'un réseau qui permet d'obtenir :

410 000 tonnes de gaz⁵⁹⁷ de propane par jour

327 000 tonnes de gaz de butane par jour

Et 196 000 tonne d'essence par jour

L'usine GNL2/Z est composée de six (06) trains ou modules de liquéfaction indépendants et identiques fonctionnant en parallèle, d'une capacité de production de 9000 m³/jour de GNL, conçus pour un fonctionnement autonome, et disposant chacun de:

- Sa propre production de vapeur.
- Section de décarbonatation.
- Section de séchage.
- Liquéfaction.
- Compression.
- Fractionnement d'hydrocarbures.

Le Gaz Naturel (ON) d'alimentation est distribué à chacun des trains par un réseau de canalisation. Le débit du ON distribué est d'environ 1500 000 m³/h pour les 06 trains, soit en moyenne 250 000 m³ /h /train. Dans

⁵⁹⁷ Bilan ressources humaines, SONATRACH, Direction coordination groupe ressources humaines, exercice 2005, p. 26 -58.

chaque train le GN d'alimentation est traité pour éliminer le gaz carbonique et la vapeur d'eau, il est ensuite réfrigéré et distillé pour en extraire les hydrocarbures lourds puis liquéfié a (-162°C). Par la suite il est envoyé par pompage dans trois (03) bacs réservoirs de 100.000 m³ a une pression de 1,03 bar absolu qui desservent l'ensemble des 06 trains. Les réservoirs de stockage correspondent à 05 jours de production pour les six trains. La production de propane et de butane est acheminée par canalisation vers le complexe GPI/Z. Pour des raisons de flexibilité maximale, les installations de production, de stockage, et de chargement de GNL des complexes GL 1/Z & GL2/Z sont interconnectées.

1.1. Situation géographique du complexe GNL2/Z

Le complexe GNL2/Z est situé à Béthioua –Arzew entre Mers El Hadjdj et le complexe GNL1/Z. La société américaine « PLLMANKELLOG » a construit ce complexe GNL2/Z qui s'étend sur une superficie de 72 hectares⁵⁹⁸. Situé à 40 km à l'Ouest d'Oran et à 300 km de la capitale. Il est réceptionné le 11 septembre 1981.

1.2. Description du complexe GNL2/Z

Le complexe GNL2/Z se compose de 6 trains de liquéfaction identiques chacun a une capacité de production de 9 milles mètres cubes de GNL par jour.

Le complexe GNL2/Z est constitué de 3 zones :

- Zone d'utilité
- Zone de procédé
- Zone de stockage et de chargement

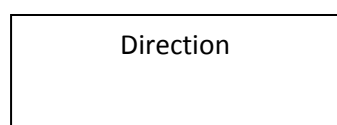
1.3. Zone d'utilité

Elle consiste principalement à la production et la fourniture de :

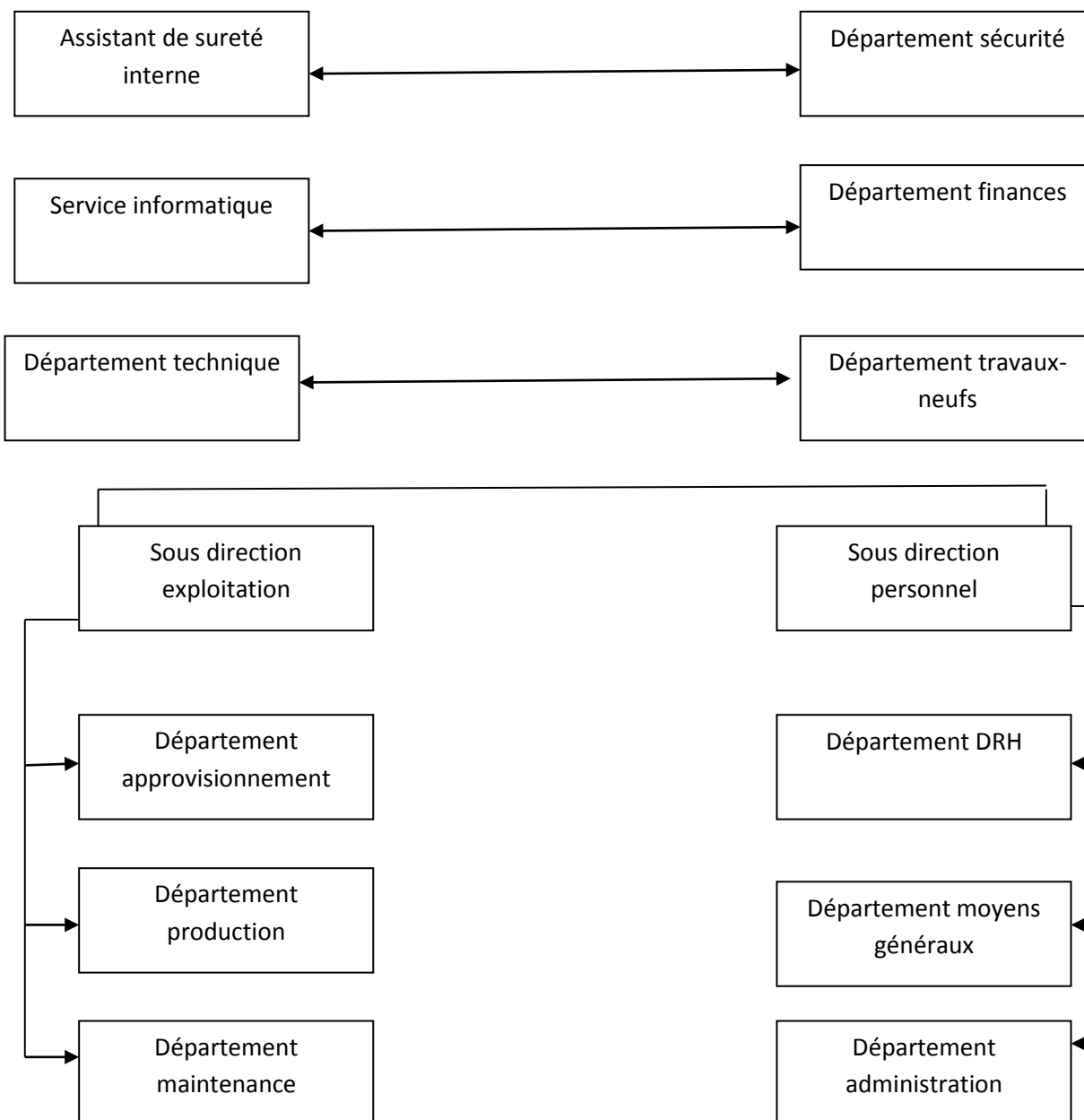
- Energie électrique : fournie par turbos générateurs ;
- Vapeur : fournie par chaudières
- Air : fourni par compresseurs d'air, servant pour toutes les installations de production
- Azote : c'est un gaz à l'état liquide et est transformé sous la forme vapeur ;
- eau pour refroidir : fournie par les pompes d'eau de mer ;
- Eau dessalée : fournie par des unités de dessalement, cette eau sert d'appoint pour les chaudières.

1.4. L'organigramme du complexe GNL2/Z

Figure n ° 16 : Organigramme de la GNL2/Z



⁵⁹⁸ <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53db8ae70d2f6.pdf>.



Source : Bilan ressources humaines, SONATRACH, Direction coordination groupe, ressources humaines, 2015.

D'après l'organigramme, on peut observer que, le complexe GNL2/Z est réparti en plusieurs départements et services et comporte à lui seul 1500 emplois.

1.4.1. Service informatique

Il assure un outil important en matière d'informatique pour la gestion des différentes tâches

1.4.2. Service organisation

Fournit la documentation du complexe du complexe ainsi que la traduction des livresg

1.4.3. Département technique

Tableau n° 16 : Département technique

Les	Etude
-----	-------

services	Inspection Laboratoire
Les activités	Elaboration de procédures de mise en service des installations. Coordonner l'opération de montage et de préconiser les directives nécessaires à la bonne marche de l'usine. Assister les départements dans leurs tâches spécifiques. Contrôle la qualité de la production.

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir de la description du responsable de la formation de la GNL2/Z

1.4.4. Département finance

Tableau n° 17 : Département finance

Les services	Comptabilité générale Trésorerie Informatique et gestion Juridique
Les activités	Gestion de la trésorerie. Financement des investissements et de la croissance. Les finances résident dans le choix des modes de financement aussi bien à court qu'à long terme. Obtenir les meilleurs prix.

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir de la description du responsable de la formation de la GNL2/Z

1.4.5. Département sécurité

Tableau n° 18 : Département sécurité

Les services	Sécurité Distributeur
Les activités	Contrôle le MVT (mouvement de personnel visiteur change, ainsi que le MVT des véhicules. Mouvement de 43 caméras. Sensibilisation de personnes à la sécurité. Donne une haute vitesse de réponse aux signaux de régulation projection des files au moyen de télésurveillance pour prévention de travail.

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir de la description du responsable de la formation de la GNL2/Z

1.4.6. Département approvisionnement

Tableau n° 19 : Département approvisionnement

Les services	Achat Stock
Les activités	Approvisionnement des structures en matériel et pièces de rechange pour une exploitation sûre et continue

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir de la description du responsable de la formation de la GNL2/Z

1.4.7. Département maintenance

Tableau n° 20 : Département maintenance

Les services	Mécanique Electricité Chaudronnerie Planning Instrumentation
Les activités	Entretien et maintien en état de marche les équipements et les installations du complexe

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir de la description du responsable de la formation de la GNL2/Z

1.4.8. Département production

Tableau n° 21 : Département production

Les services	Utilité Planning Fabrication en exploitation
Les activités	Liquéfaction du gaz naturel Coordination entre la demande et la production Calcul ou taux d'autre consommation du complexe et de production

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir de la description du responsable de la formation de la GNL2/Z

1.4.9. Département personnel

Tableau n° 22 : Département personnel

Les services	Personnel Paie Social
Les activités	La gestion du personnel. Création des dossiers pour l'agent. Etablit les différents actes de gestion liés à la carrière du personnel (contrat, promotion, mutation, discipline et congé). Contrôle et corrige paie. Etablit les déclarations sociales.

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir de la description du responsable de la formation de la GNL2/Z

1.4.10. Section relation de travail : C'est la gestion du climat de travail, de sorte que les agents bénéficient de leurs droits.

1.4.11. Section centre médical : Cette section s'occupe de la santé des agents.

1.4.12. Section action et protection : Cette section s'occupe des loisirs sport et voyage

1.4.13. Département moyen généraux (MG)

Tableau n° 23 : Département moyens généraux

Les services	Intérieur Intendance Transport
Les activités	Concerne tous les achats locaux. Etablit les factures d'eau, électricité et gaz. Concerne l'entretien du complexe. Achète, stock, ... les vivres. Restauration des agents. Assure le transport du personnel.

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir de la description du responsable de la formation de la GNL2/Z

1.4.14. Département ressources humaines (DRH)

Tableau n°24 : Département ressources humaines

Les services	Carrière Formation
Les activités	Assure la disponibilité des RH de toutes les structures du complexe. La gestion de tous les agents du complexe et leurs besoins en information.

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir de la description du responsable de la formation de la GNL2/Z

2. Les moyens informatiques à la GNL2/Z

Puisque l'intranet suppose l'utilisation des moyens informatiques. On a choisi à ce niveau de décrire les outils informatiques que possède la GNL2/Z. L'entreprise a acquis son premier micro-ordinateur qui était dédié à la paye en 1986. Avant cette procédure, les opérations concernant la paye étaient réalisées de façon manuelle. Il fallait à cette époque, remplir les imprimés des fiches de paye à la main. Le même problème se posait pour les fiches de gestion des stocks, la comptabilité, ... Aujourd'hui, après avoir fait le tour des locaux de l'entreprise, on a constaté la mise à la disposition des utilisateurs de multiples micro-ordinateurs. Le parc informatique de l'entreprise se compose de la façon suivante :

Tableau n° 25 : Les moyens informatiques à la GNL2/Z

Nombre d'ordinateurs	Activité / structure utilisatrice
un micro ordinateur	Direction
deux micros ordinateurs	Secrétariat du directeur
dix micro-ordinateurs	Pour le personnel, où on établit les attestations de travail, les titres de congé, etc.
Deux micros ordinateurs	Pour calculer la paye des employés de l'entreprise et prépare aussi les fiches de paye.
Six micro-ordinateurs	Service informatique
Huit micro-ordinateurs	Service de contrôle de gestion.
Deux micro-ordinateurs	La gestion des stocks (qui s'occupe des entrées et sorties des stocks)
Six micro-ordinateurs	Service commercial, pour la facturation et les ventes.
Huit ordinateurs	Service de comptabilité
Six ordinateurs	Service financier, pour les opérations de financement
Deux ordinateurs	Comptabilité analytique
Deux micros ordinateurs	Comptabilité générale (avec logiciels spécialisés en comptabilité).
Deux ordinateurs	Relations publiques
Quinze ordinateurs	Pour les différents secrétariats

Source : Elaboré par nos soins dans le cadre de l'étude

Tous ces micro-ordinateurs sont reliés entre-eux, un serveur les commande. Il existe treize ordinateurs qui appartiennent au service technique et dont la moitié n'est pas reliés au réseau, car les opérateurs ne s'en servent pas beaucoup. Le système comprend aussi plusieurs bases de données.

3. Les outils de communication dans le complexe

Afin de faciliter l'accès aux informations, le complexe GNL2\Z utilise plusieurs outils de communication :

Tableau n° 26 : Les outils de communication dans le complexe

Moyens de communication	Utilité
Le courrier	Communication écrite vers les structures, elles peuvent contenir des orientations pour exploitation ou bien des informations.
La messagerie interne	Outil de communication qui sert à faciliter la communication dans le temps, les messages contiennent des orientations pour exploiter des traitements, des problèmes, ou bien tous simplement des informations.
La communication par téléphone (fibre auditive)	Accessible à tout l'effectif du complexe.
La communication par géophone	Utilisé uniquement au niveau des installations.
La communication par talkie walkie	Il est utilisé par les agents concernés par l'exploitation et la sécurité.

Source : Elaboré par nos soins dans le cadre de l'étude

4. Les Groupes Administrateurs dans le complexe

L'informaticien de la GNL2/Z nous a présenté un document qu'il a fallu consulter sur place. Ce dernier a pour titre « l'organisation de la GNL2/Z : exercice 2015 ». Cette partie est donc élaborée sur la base de ce document. Le service informatique regroupe « l'ensemble des opérations qui ont pour objectif de mettre à la disposition du personnel du complexe un ensemble de ressources informatiques pour faciliter leurs activités »⁵⁹⁹. Le service est réparti en trois groupes :

4.1. Le groupe administrateur des réseaux

Le complexe GNL2\Z dispose d'un réseau informatique interne reliant tous les postes de travail (environ 290 stations, 70 imprimantes et un certain nombre de serveurs) ; des différents départements les uns aux autres et les différents complexes entre eux. De ce fait, le réseau englobe toutes les structures de SONATRACH. Ainsi le réseau local du complexe GNL2\Z permet de :

- Partager les informations ;
- Accéder aux bases de données ;
- Partager les imprimantes ;
- Echanger des informations avec tous les collègues de la branche aval par le biais de la messagerie.

4.2. Groupe Administration Bases de Données

S'appuyant sur le même document qu'on nous a présenté à l'entreprise. On peut dire qu'en avril 1994 la cellule de préparation du projet informatique a mis en place six (06) groupes de travail organisés en task force. Chaque groupe était composé de deux ou trois informaticiens ayant reçu une formation accélérée en

⁵⁹⁹ Document d'entreprise. Op.cit.

langage de programmation sous réseau (Oracle), et étaient chargés d'étudier un module, de le développer et de la réaliser suite à une concertation avec des spécialistes.

Les formations ont été basées sur l'apprentissage de la méthode MERISE comme méthode de conception en utilisant l'outil AGL (Atelier de Génie Logiciel) et le DELPH avec le langage relationnel Oracle. En 1996, la première application installée au sein du complexe GNL2/Z : GATIOR 1.0 avec application de cinq modules pilotes, à savoir : GMAO, GLAO, GPAO, GSAO et GFAO.

4.2.1. Qu'est ce qu'une base de donnée ORACLE ?

Oracle est : « un système de gestion de base de données relationnelle. Sa fonction principale est de gérer d'une façon intégrée l'ensemble de données d'une entreprise et les rendre accessible à un nombre important d'utilisateurs et d'application tout en garantissant leur sécurité, leur cohérence et leur intégrité »⁶⁰⁰. Après la réception des logiciels de la division, le groupe des BDD⁶⁰¹ s'occupe de la gestion et l'installation des bases de données pour chaque département selon sa fonction :

Tableau n° 27 : Les logiciels et leurs rôles

Logiciel	Rôle
Gestion de maintenance assistée par Oracle (GMAO)	Logiciel qui permet l'informatisation de toutes les applications du service maintenance, approvisionnement et la section inspection du département technique assistée par Oracle
Gestion de logistique assistée par Oracle (GLAO)	Logiciel chargé de la prévention et la gestion logistique des moyens généraux assisté par Oracle.
Gestion de finance assistée par Oracle (GFAO)	Logiciel de gestion financière pour l'exécution soignée des tâches de comptabilité et trésorerie assistée par Oracle.
Gestion de l'administration assistée par Oracle (GSAO)	Logiciel pour la gestion des personnels d'administration et des ressources humaines ainsi que le service organisation assistée par Oracle. En d'autre terme, le GSAO est un logiciel de suivi de l'évolution de carrières» de chaque agent au sein de la société et aussi la gestion des œuvres sociales et frais médicaux.
Gestion de production assistée par Oracle (GPAO)	Logiciel pour la gestion de la production, technique et de la sécurité assistée par Oracle, travaillant en collaboration avec DCS d'où il s'approvisionne en information sur la production quotidienne qu'il traite pour les dossiers archive et statistiques.
GWAO	Gestion des travaux neufs assistée par Oracle.
SYSAO	Gestion des appels d'offres des différents départements assistés par Oracle.

Source : Elaboré par nos soins dans le cadre de l'étude

Chaque base de données a ses propres applications créées et développées par la structure ISI/BDD (activité aval). Les applications associées à ces bases de données sont :

Tableau n° 28 : Les applications associées aux bases de données

⁶⁰⁰ Le matériel informatique de la GNL2/Z, document présenté par le service informatique, 2013.

⁶⁰¹ BDD : BASE DE DONNEES. Voir glossaire.

Application	Base de données à laquelle elle est associée
GATIOR	associée à la base de données GMAO.
SYGEF	associée à la base de données GFAO.
GESSOR	associée à la base de données GSAO.
SISPRO	associée à la base de données GPAO.
GOREST	pour la restauration (gestion d'achats, stockage, prévisions des menus et préparation de la facturation), GESMOG pour l'économat (gestion des moyens généraux), GOTRANS pour le transport (gestion du parc de véhicule de l'entreprise). Ces trois applications sont associées à la base de données GLAO.
GETNOR et SYSAO	associée à la base de données GWAO.
RELEX	c'est une application utilisée par la section relex pour la gestion des missions (saisie des ordres de mission, hébergement...) ayant une interface avec le département finance.

Source : Elaboré par nos soins dans le cadre de l'étude

- Ces différents modules peuvent être de deux (02) types :
- Ecrans : pour consulter ou modifier les données.
- Rapport : pour imprimer les données.

On peut interroger les bases de données à tout moment grâce à DISCO version 4.0 qui est un outil d'interrogation de base de données développé par Oracle.

Le groupe administrateur bases de données est composé de trois informaticiens et un quatrième pour la GED. Il est chargé de l'administration des bases de données. L'installation des SGBD au niveau du serveur. L'installation et la mise à jour des applicatifs de gestion. Il assure également l'intégrité et la sécurité des bases de données.

4.2.2. Groupe support technique

Ce groupe assure la maintenance matérielle et logicielle (Soft & Hard) des équipements, il intervient en cas de problème. Et assure la configuration des postes de travail ainsi que la maintenance du matériel informatique. Ce groupe assure également l'affectation du matériel informatique aux différents utilisateurs et la gestion des relations avec les fournisseurs et les prestataires de service.

Le support technique effectue les inventaires, afin de répertorier le matériel informatiques que détient le complexe. Pour la prise en charge des pannes ou n'importe quel problème informatique, l'utilisateur doit suivre les procédures suivantes : l'utilisateur téléphone à l'un des agents techniques du service informatique. Ce dernier se déplace pour diagnostiquer le problème. Une fois sur place, il intervient immédiatement. Sinon, il envoie l'équipement au support technique qui sera chargé de la résolution du problème si c'est possible. Sinon, il envoie l'équipement à une société spécialisée dans le cadre de dépannage des équipements informatiques. Une fois réparé, l'équipement est remis à l'utilisateur.

5. Les logiciels utilisés à la DRH

Nous n'allons pas aller dans les détails. Car, c'est l'intranet qui nous intéresse. L'importance de cette partie est de montrer que SONATRACH est une entreprise qui a une pratique informatique significative en mesure de permettre à son personnel de se familiariser avec l'intranet et ses fonctionnalités.

Sur la base de la documentation fournie par le service informatique du complexe GNL2/Z, on a trouvé que le logiciel le plus utilisé à la DRH est le logiciel **GESSOR**. Nous avons résumé les informations le concernant dans les points suivants :

Tableau n° 29 : Les logiciels utilisés à la DRH

GESSOR	
PRESENTATION	« C'est un logiciel de gestion des ressources humaines qui a pour but d'assister et d'aider l'utilisateur qui voudra développer et accroître son efficacité à mieux maîtriser les différents aspects des ressources humaines tels que vécus quotidiennement au sein de la branche aval » ⁶⁰² .
TECHNIQUEMENT	La version GESSORv1.0 combine de technologie CLIENT SERVEUR (qui permet aux utilisateurs d'accéder directement et rapidement à partir de leur poste de travail à l'information grâce au système d'interrogation de base de données intégré).
OBJECTIF DE GESSOR	<ul style="list-style-type: none"> - Optimisation et standardisation des procédures de gestion. - Suivi rigoureux de gestion. - Fournir une information fiable et instantanée. - Partage des données communes. - Intégration dans le système d'information AVAL. - Disposer d'une base de données qui consistera en outil d'aide à la décision - Evolutivité du logiciel en tenant compte des développements technologiques.
Les domaines de développement	GESSOR a été développé au sein de la SONATRACH, sa conception repose sur les systèmes manuels de gestion du personnel d'administration (ADM/SOC) ; le développement des RH (DRH) d'organisation et réglementation (ORG et REG) ; les procédures ont été révisées et standardisées par un groupe d'utilisateurs et validées par un comité de pilotage du domaine des RH.
L'avantage de l'application du GESSOR	<p>GESSOR est une application qui a pour objectif d'adapter plus de gain de temps, et faciliter au maximum les tâches des gestionnaires, et cela grâce aux divers avantages suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le stockage de données : Permet un accès facile et rapide à diverses données, afin de les exploiter par la suite en fonction des besoins en information - Historique et point de repères : enregistrer l'information en GESSOR permet la maîtrise et le contrôle de données. - Fiabilité de l'information : économie d'effort, dans la recherche

⁶⁰² Le matériel informatique de la GNL2/Z, document présenté par le service informatique, 2013.

	<p>d'informations. L'information est disponible sur le poste de travail de ceux qui utilisent ce logiciel.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gain du temps : rapidité de réponse, donc gain de temps pour obtenir de l'information afin d'exécuter les tâches. - Suivi quotidien : le suivi quotidien de la ponctualité des agents devient efficace.
<p>Les difficultés rencontrées sur GESSOR</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A chaque gestionnaire est confié le suivi⁶⁰³ d'un nombre spécifique de départements. Le problème est qu'ils ont tout l'accès à tous les départements. Le résultat est qu'on est incapable de distinguer les responsabilités en cas d'erreurs. - Le traitement des contrats des ASI n'est pas ajouté à GESSOR, le suivi de ces contrats est effectué manuellement. Ils il est donc difficile de les gérer. - Blocage et le non enregistrement des données liés à la négligence des mises à jour et aux coupures des connexions, en plus avec le dernier anti virus mis en vigueur (très gourment en matière hardware) beaucoup d'ordinateurs utilisés sont dépassés (quelques machines sont devenus très lentes) - Il n'ya pas une liaison entre le module formation et le pilotage, ce qui signifie qu'on est obligé de considérer l'agent en formation comme étant présent dans son poste de travail au sein de sa structure. Sinon sa paie ne sera pas comptabilisée correctement.

Source : Elaboré par nos soins dans le cadre de l'étude

D'autres standards informatiques tels qu'une interface utilisateur graphique WINDOWS, et un moteur de base de données relationnel ORACLE7.3, ont été placés. Sa conception a été faite selon une méthode MERISE en utilisant un atelier de génie logiciel (A.G.L.DELPH). et grâce au système de gestion de base de données relationnelle ORACLE sous un environnement NOVEL de la société NET WORK l'intégrité, la cohérence et la sécurité de l'information sont assurées.

⁶⁰³ Du pointage, prêt variable mensuelles

Section 4 : L'intranet au sein du complexe GNL2/Z (L'enquête basée sur le guide d'entretien)

Cette partie présente l'intranet de la GNL2/Z. elle permet de décrire les conditions dans lesquelles il a été mis en place ainsi que ses différentes fonctionnalités. Pour pouvoir cerner cette partie, on a préparé un guide d'entretien (présenté en annexe). A travers les réponses on a pu cocher ou remplir les cases correspondantes aux réponses des personnes interrogées.

Cette partie du travail vise les principales préoccupations liées à l'installation et l'exploitation de l'intranet de la GNL2/Z. Nous avons commencé par une étude des origines de la décision de mener un projet intranet pour démontrer si la décision de mener ce projet est une décision stratégique (en d'autres termes réfléchie) ou bien juste pour mettre en place cet outil. Il a été nécessaire d'étudier l'état des lieux de la GC avant cette décision. C'est pour cela que nous avons consacré une partie du questionnaire pour la phase avant projet (avant la mise en place) de l'intranet où nous avons essayé de dévoiler la réalité de la GC au sein de l'entreprise SONATRACH à travers la recherche des réponses aux questions suivantes :

- existe-t-il une GC au sein de l'entreprise SONATRACH ? Si oui sous quelle forme ?
- est-ce que cette gestion peut être parmi les raisons de la décision de mener un projet intranet au sein de l'entreprise SONATRACH ?
- On va essayer de savoir si la mise en place de l'intranet est une action réfléchie ou est-ce seulement une tendance. Le problème est de savoir, si la venue de l'intranet et l'adaptation de l'entreprise à ce nouvel outil ont été programmées dans le cadre des préoccupations de la gestion des connaissances.

1. La méthodologie adoptée pour réaliser l'enquête

L'accès au terrain était trop difficile, il nous a fallu plusieurs interventions pour l'accès à l'entreprise. Et de l'acharnement pour collecter le minimum d'informations que nous avons eu. Notre recherche a été menée grâce à l'exploitation de deux principaux outils : D'une part, Nous avons mené une enquête par entretien⁶⁰⁴ individuel semi-directif. D'autre part, et pour plus de précisions, nous allons exploiter dans le chapitre qui va suivre les résultats d'un questionnaire⁶⁰⁵ que nous avons administré à un échantillon d'utilisateurs ou bien d'acteurs clés de l'intranet.

1.1. Les sources d'informations

Les autres sources d'informations utilisées pour la collecte d'informations relative à l'intranet de la SONATRACH sont :

1.1.1. Le site internet

⁶⁰⁴ Voir annexe n° 1.

⁶⁰⁵ Voir annexe n° 2.

Pour compléter notre travail, nous avons consulté également le site internet de l'entreprise SONATRACH, dans le but d'obtenir quelques données concernant la présentation de l'entreprise ou celles de son projet intranet.

1.1.2. Des documents propres à l'entreprise SONATRACH

Nous avons utilisé un ensemble de documents propres à l'entreprise SONATRACH (règlement intérieur, charte d'utilisation, ...). Le recours aux documents était difficile, car les cadres étaient réticents pour nous les montrer. Ils pensaient que les documents étaient classés top secret et qu'on n'avait pas le droit de les consulter. C'est pour cette raison que les traces de la plupart de ces documents n'apparaissent pas en annexe.

1.1.3. La réalisation d'entretiens

Le guide d'entretien comporte des questions fermées (pour une grande partie des questions, il fallait seulement cocher) et des questions ouvertes où le répondant est libre de s'exprimer et de donner son avis. Notre enquête est menée auprès des responsables de l'entreprise. Nous avons interviewé des personnes possédant des informations sur le projet intranet de la SONATRACH (responsables RH, informaticiens, ...). Les questions ouvertes avaient pour objectif d'inciter les personnes à raconter leurs points de vue, leurs visions pour le KM, les décisions qu'ils ont pu prendre, ainsi que les objectifs attendus du projet. De cette façon, on devait récolter le maximum d'informations et obtenir plus de précisions. L'enquête devrait nous permettre de voir quelles sont les raisons liées à la mise en place l'intranet, en particulier, dans le but d'exploiter les connaissances de ses salariés. Elle permet d'identifier les différents types de fonctionnalités pouvant être mobilisés dans le cadre de politiques de Gestion des Connaissances de cette entreprise. D'autre part, l'enquête permet de faire le lien entre intranet et KM. Nous avons centré notre recherche sur les effets de l'exploitation de cet outil sur la gestion des connaissances à l'aide d'une analyse personnelle menées sur le sujet. Les résultats de cette enquête devraient nous conduire à confirmer ou à infirmer nos hypothèses.

Nous avons mené, entre février et Mars 2016 une série de 10 entretiens semis-directifs. Réalisés auprès de cadres supérieurs et d'informaticiens du complexe GNL2/Z.

Ces entretiens approfondis ont été effectués sur le lieu de travail des personnes interrogées. La durée moyenne de chaque entretien était d'une heure trente voire plus. La plupart des entretiens ont fait l'objet d'un enregistrement et d'une retranscription intégrale. Les réponses issues des entretiens ont été enregistrées sur des supports papiers. On a effectué par la suite un dépouillement et une analyse de ces informations. Les entretiens terminés, nous avons eu des informations non organisées. Nous avons trouvé des éléments de réponse à certaines questions figurant dans le contenu d'autres réponses. Nous avons donc réalisé un dépouillement et une organisation des données. Pour arriver à mettre chaque point dans sa rubrique.

Comme, le montre le tableau ci-après, les entretiens ont été menés auprès de responsables⁶⁰⁶ de six principaux (06) services : informatique, administration, ressources humaines, production ... ces personnes

⁶⁰⁶ Ce sont bien sur les cadres qu'on nous a recommandé pour notre thème et qui ont bien voulu nous répondre.

sont concernées par la mise en place, la mise en œuvre, la maintenance, l'utilisation et le développement de l'intranet (ce qui représente pour nous des structures clés pour initialiser un intranet dans une entreprise). Ces entretiens visent également à rassembler des informations auprès des personnes qui jouent à notre avis, un rôle dans le développement de la gestion des connaissances, dans les différents services de l'entreprise.

Tableau n° 30 : Personnes interrogées par fonctions organisationnelles

Services concernés	Nombre de personnes interrogées
informatique	2
Finance	1
Production (chef de département)	1
Administratives	3
Ressources humaine	2
Commercial	1

Source : Tableau élaboré par nous même dans le cadre de l'enquête

Nous avons navigué sur le réseau intranet (observation partielle bien sûr) tout en s'entretenant avec les personnes concernées. L'étude permet d'explicitier comment s'est effectuée l'introduction de l'intranet, quelles sont ses caractéristiques, comment il est utilisé et quelle évaluation est faite de son rôle. Le guide d'entretien présenté en annexe aborde successivement les thèmes suivants :

1. Les préoccupations ayant précédé la mise en place : qui traite de l'initiative de mise en place de l'outil. Ainsi que la partie ayant demandé ou décidé de la mise en place de l'outil. Donc sur les raisons qui ont poussé l'entreprise à investir en l'intranet.
2. Conception et mise en place ainsi que les fonctionnalités et équipements nécessaires. On abordera également l'implication des utilisateurs à la mise en place de l'intranet.
3. Les informations disponibles, formation à l'utilisation ainsi que les conditions d'utilisation. Sur les habitudes de travail du personnel.
4. La perception du management des connaissances dans l'entreprise
5. Et enfin, on doit rassembler des informations sur le suivi et les impacts de l'utilisation de l'outil. On a voulu savoir s'il existe des enquêtes, des sondages pour mesurer les retombées de cet outil ?

On doit souligner que nous avons décidé d'adopter une méthodologie d'enquête portant sur un cas unique, car notre objet de recherche est peu traité et la littérature ne réduit pas la complexité du lien que nous avons étudié. Ce choix se justifie par le fait que l'étude détaillée du phénomène à partir d'un cas unique, permet de réaliser une étude approfondie qui donne une meilleure compréhension de la réalité et en particulier d'appréhender les significations que les différents acteurs (responsables et utilisateurs) attachent à leur utilisation du réseau.

Enfin, le dernier objectif de l'enquête qualitative s'attachait à déterminer les facteurs permettant la réussite de la Gestion des Connaissances suite à l'exploitation de l'intranet. Les résultats de l'enquête effectuée sur le terrain sont présentés dans les parties qui suivent. Nous exposons successivement les principaux résultats obtenus.

2. La mise en place de l'intranet

Notre étude empirique intervient à l'issue de plusieurs années d'exploitation de l'intranet à la GL2/Z. Vers la fin des années 90, l'entreprise SONATRACH a cherché à créer un réseau interne 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 différents complexes de cette entreprise. Une équipe a été chargée de la mise en place de l'intranet du complexe GNL2/Z début 2000.

La navigation sur le réseau intranet est accessible à partir du terrain selon une modalité de connexion en haut débit. Selon les souvenirs de l'informaticien, à l'époque de la mise en place, une quinzaine de postes étaient reliés au réseau. Ce réseau s'est depuis étendu pour permettre à trois cent (300) utilisateurs⁶⁰⁷ répartis dans le complexe de communiquer, de s'échanger des documents et d'accéder à l'information. Parmi les moyens de communication dont dispose aujourd'hui l'entreprise, on compte un site⁶⁰⁸ web officiel, accessible via l'internet. L'accès à internet⁶⁰⁹ pour la navigation ainsi que le contact de l'entreprise avec des personnes extérieures. Et un intranet, explique un responsable marketing.

Selon les responsables interrogés, grâce à cette politique, le net est aujourd'hui une réalité dans l'entreprise puisque environ 70% des salariés ont accès à l'intranet.

2.1. Préoccupations précédents la mise en place

Il est utile d'identifier ceux qui ont un pouvoir de décision sur la question de mise en place de l'outil, il est également nécessaire d'identifier ceux qui peuvent avoir la possibilité d'initier ou de proposer cette installation.

2.1.1. L'initiative de mise en place de l'intranet à la GNL2/Z

Le réseau intranet de l'entreprise a été conçu en 2000. Ce qui veut dire que cet outil n'est pas nouveau et qu'il est en phase d'exploitation. Le projet de mise en place de l'outil a été initié par la direction générale de l'entreprise. Cette dernière a pris la décision d'installer l'outil après avoir reçu et étudié des offres de services intranet démontrant l'intérêt du projet.

2.1.2. Pourquoi investir en l'intranet ?

Afin de mieux cerner les liens entre l'intranet et la Gestion des Connaissances, nous nous sommes posé la question suivante : Pourquoi l'entreprise a investi dans l'intranet ?

L'enquête a apporté ici un éclairage intéressant. D'après les entretiens réalisés, la raison la plus citée par les dirigeants pour justifier un projet intranet est que l'entreprise a mis en place l'outil dans le but d'améliorer le partage de l'information (bénéficiaire de la rapidité de transmission des données). D'autres réponses nous ont été apportées comme le besoin de diminuer l'utilisation du papier, diminuer les déplacements physiques.

⁶⁰⁷ D'après les déclarations de l'informaticien de l'entreprise. L'accès ainsi que le recours à l'outil dans le cadre du travail ont été réservés aux cadres des différents services et à certains spécialistes comme : l'informaticien.

⁶⁰⁸ L'adresse de son site web est : [www](http://www.sonatrach.dz).

⁶⁰⁹ On peut aussi contacter l'entreprise par e.mail à l'adresse suivante : www.sonatrach.dz.

Aucun cadre n'a évoqué comme raison de mise en place, le partage ou la capitalisation des connaissances. D'après l'informaticien qui était présent à l'époque de la mise en place. Les arguments qui ont été avancés par ceux qui l'ont mis en place sont multiples. On peut citer :

- l'intranet est un moyen de communication très performant : Les services peuvent publier leurs « actualité » de manière collaborative dans la rubrique « informations ». des messages sont envoyés aux utilisateurs sous la nomination de « brèves ». ces derniers sont vérifiés par le service de communication. L'intranet donne également accès à des documents multiples (annuaires, organigramme, espace RH, calendriers, chartes, ...).
- Il facilite et accroît considérablement les échanges informationnels de tous types entre les collaborateurs.
- Le règlement intérieur présenté en annexe indique que « le poste informatique » a pour objet de fournir les outils nécessaires au travail des agents, selon la fonction qu'ils occupent afin d'augmenter leur productivité et ainsi accroître la compétitivité de l'entreprise (diminuer les coûts en particulier). La décision de l'intégration de l'intranet dans le travail quotidien de l'entreprise provient donc du désir de la direction générale de réaliser des économies de moyens, de déplacements physiques, stockage d'informations, réduction des coûts d'impression et de diffusion d'informations. Ce qui permet d'augmenter la productivité, augmente les possibilités de travail collectif ainsi que la qualité des tâches réalisées avec cet outil.
- Un cadre administratif nous a informés que, l'entreprise a lancé une solution intranet afin de réduire le poids de la fonction administrative et de mieux la structurer.
- Ceux qui l'ont mis en place estiment que cet intranet est essentiel pour cette entreprise dont l'activité et les établissements sont dispersés géographiquement. Les différentes applications de l'intranet facilitent le travail en groupe dans l'entreprise. L'intranet permet de réduire le temps de transmission des données et relie les personnes géographiquement éloignées. « L'information est mise à disposition des autres utilisateurs, ici et au siège, à l'heure qui convient » précise un responsable de la formation de l'entreprise. on nous a présenté l'outil comme étant un espace de travail, puisqu'il permet l'accès aux bases de données internes. L'accès est limité par mot de passe.

Les objectifs de la mise en place ont donc été prédéfinis⁶¹⁰. Ils visent plus de communication, et les résultats financiers (réduction des coûts, ...). Donc, la question qui a précédé la mise en place était : pourquoi un intranet ?

En ce qui concerne la sensibilisation. Pour que l'utilisation de l'outil soit vraiment efficace. Il a été nécessaire que la direction générale présente à l'ensemble des responsables ainsi qu'à un certain nombre de cadres des différents services, un argumentaire⁶¹¹ démontrant l'intérêt du projet. Dans le but de

⁶¹⁰ Voir page 88 (décision de mise en place de l'intranet).

⁶¹¹ Rapport déjà cité auparavant

motiver⁶¹² l'ensemble des futurs utilisateurs. Pour introduire le terrain afin d'obtenir leur accord ainsi que leur collaboration dans la réalisation du projet. Comment cela s'est-il passé? Le document permettait d'indiquer que les services offerts par l'intranet assurent plusieurs avantages, tels que les gains de temps et d'argent pour effectuer une procédure administrative par exemple. En plus on a démontré qu'il permet de développer de nouveaux moyens pour communiquer les uns avec les autres. D'ailleurs, tout ceux qu'on a interrogé parlent le même langage quand il s'agit de l'intranet. C'est la preuve qu'ils ont lu le document et se sont posés des questions quant à l'utilisation de l'outil.

On nous a confié que les cadres supérieurs de l'entreprise ont hésité au début de mettre en place un intranet. Ces responsables étaient soucieux des problèmes de sécurité qui pouvaient se poser. Pourtant, après avoir suivi des formations, on leur a expliqué que diverses solutions existent pour protéger le réseau local des risques liés à la sécurité, qui peuvent être causés par l'intrusion des personnes malveillantes.

D'après les observations qui ont été réalisées, on a remarqué que, le réseau est sécurisé, c'est-à-dire que seuls les membres autorisés peuvent y accéder. Il est rapide, l'échange d'informations se fait en temps réel. Le réseau est simple et facile à utiliser et contient des informations variées (informations sur les offres d'emplois, sur les cours de pétrole, ...). La navigation sur le réseau n'est pas contrôlée. Ce qui peut être à notre avis un signe d'une volonté de capitalisation des expériences et des connaissances des cadres de cette entreprise. On a trouvé les passages suivants : « l'intranet vise la transparence totale. Il vise également la non restriction de l'information, Il permet par là l'exploitation de l'information à tous ceux qui disposent d'un droit d'accès »⁶¹³.

2.1.3. Le groupe chargé de la mise en place

On a posé la question suivante aux responsables du service informatique⁶¹⁴ : qui a participé à la conception de l'outil ? On a ainsi pu obtenir les réponses suivantes :

Le réseau a été réalisé par un bureau⁶¹⁵ d'études en collaboration avec les informaticiens et les ingénieurs de l'entreprise. Ce bureau a été choisi⁶¹⁶ par la direction générale parce qu'il est renommé. Il est connu par sa possession d'une expérience et d'un savoir faire dans le domaine des réseaux locaux. En plus, il a été en charge de la conception et de l'installation d'intranets propres à plusieurs entreprises dispersées à travers le territoire national.

L'informaticien nous a expliqué que, le bureau n'a fait que l'installation matérielle (l'architecture informatique du réseau), car on a impliqué la direction informatique dans le processus. Celle-ci a collaboré à la mise en place de l'outil et a pris en charge ses aspects techniques en collaboration avec le bureau d'études

⁶¹² Objectif existant dans un rapport de mise en place

⁶¹³ Rapport existant dans l'entreprise. Ces paragraphes proviennent aussi des résultats de notre recherche.

⁶¹⁴ Ceux qui sont responsables du fonctionnement, de la maintenance, ... de l'outil.

⁶¹⁵ On n'a pas pu trouver d'informations concernant le bureau d'études chargé de la conception et l'installation de l'intranet.

⁶¹⁶ Chapitre 1 : les caractéristiques de choix d'un bureau d'études.

qui les a assistés à la démarche de mise en place. Les responsables de la direction informatique⁶¹⁷ de l'entreprise possèdent :

- Un savoir concernant les ressources dont dispose l'entreprise, mais aussi des connaissances dans le domaine des réseaux.
- Ils disposent aussi d'idées sur les domaines d'activité des différents collaborateurs de l'entreprise.

De ce fait, les informations et documents devant être mis en intranet ont été pris en charge par l'informaticien de l'entreprise. L'informaticien a été nommé chef de projet et on a également contacté quelques cadres de différents services (comptabilité, administration, ...) pour collaborer à la mise en place, à l'identification des informations devant être mises sur l'intranet, et réaliser l'architecture informatique du réseau.

2.1.4. Préalables à la mise en place

La mise en place de l'intranet au sein de la GNL2/Z a été préalablement étudiée par les concepteurs (spécialistes du bureau d'études, informaticiens de l'entreprise, agents de maintenance, ...). Ces études portaient sur :

- l'estimation d'un budget nécessaire à l'installation de l'intranet ;
- la détermination des délais approximatives de mise en place et l'élaboration d'un cahier des charges ;
- Les études portaient également sur les habitudes de communication des salariés utilisateurs et les obstacles liés à la mise en place. On a ainsi pris en considération le manque de moyens quant à la mise en place de certaines technologies intranet. Il a fallu pour cela évaluer le niveau de maîtrise informatique du personnel de l'entreprise.

A ce niveau de l'étude, on doit souligner qu'au moment de la mise en place, les organisateurs ont aussi envisagé les technologies à mettre en place. Comme :

- la messagerie ;
- l'accès à internet ;
- les forums de discussions, ...

Concernant les contenus de l'intranet et les personnes pouvant animer le réseau : on a constaté qu'il ya eu une réflexion sur les documents devant être mis en ligne sur le réseau à disposition des utilisateurs. L'entreprise ne s'est pas contentée de recopier des informations auparavant sur papier (comme les annuaires, les organigrammes, les fiches de paye, ...), tout en continuant à fonctionner comme auparavant et à garder la culture papier. Elle a cherché à choisir⁶¹⁸ les informations qu'elle devait diffuser afin d'encourager l'échange et la diffusion de plus d'informations. C'est ce qu'on va voir dans la partie qui suit. En matière de sécurité et des documents à mettre à disposition. Une préoccupation s'est faite sur où commence la confidentialité :

⁶¹⁷ Selon le règlement intérieur : la direction informatique (voir annexe n° règlement intérieur) a pour mission de :

- Développer et mettre en place les moyens, outils et procédures nécessaires pour assurer une utilisation fiables et performante du poste de travail et la sécurité du système d'informations ;
- informer des risques de sanctions encourus en cas, de tentatives d'entraves aux règles prédéfinis ; définir les mesures de protection correspondantes, veiller à leur mise en place et leur diffusion à l'ensemble des utilisateurs ; veiller à l'application de ces règles par le contrôle périodique et analyse des demandes d'intervention.

⁶¹⁸ D'après les propos du directeur de l'entreprise.

quels documents rendre accessibles à tous et quels sont les documents qui doivent avoir une diffusion restreinte ?

2.2. Conception et mise en place

Cette partie présente les différentes actions entreprises pour l'installation de l'intranet : le délai nécessaire à la mise en place, les ressources matérielles et logicielles, les tests effectués pour garantir l'utilisation optimale de cet outil, les actions de formation, implication et information des utilisateurs pendant la période de l'implantation.

2.2.1. Conception de l'outil

Après avoir identifié l'ensemble des documents et informations à installer sur l'intranet ont a procédé aux tests concernant le bon fonctionnement de l'intranet.

La question qui a été posée à ce niveau est la suivante : avez-vous fait collaborer les utilisateurs à la mise en place de l'outil ? Il a donc été nécessaire avant la mise en place, de décider du contenu type des informations mises sur l'intranet. Des réunions⁶¹⁹ ont donc été organisées pour identifier le contenu type de l'intranet. Pour se faire, un « comité de rédaction » a été chargé de la définition de ce qui doit être diffusé sur l'intranet. Les différents membres du groupe (responsables formation, informaticiens de l'entreprise, responsables de la communication de l'entreprise, la direction générale et la direction des ressources humaines) se sont organisés en groupes pour définir et répondre aux préoccupations suivantes :

- quels sont les équipements nécessaires pour faire aboutir le projet ?
- les contenus types de l'intranet, quels documents publier (la nature des informations qu'ils devront publier),
- sous quelle forme, comment organiser les contenus ?
- L'organisation des documents et la manière avec laquelle les utilisateurs auront la possibilité d'obtenir les informations souhaitées.

Ils se sont rassemblés et, les cadres des différents services ont été chargés de publier sur intranet et de mettre à jour des informations concernant leurs domaines d'activités. Ce comité a pris la responsabilité de désigner les personnes chargées de l'animation de l'intranet et de la coordination des diffusions entre les services. On a chargé les informaticiens d'organiser la coordination de la diffusion et de la publication des documents à mettre en ligne.

On organisait des réunions chaque semaine pour discuter des problèmes rencontrés lors de la recherche et la publication des informations. Ils devaient se mettre d'accord sur les titres des rapports, leurs dates de publication, ... afin de ne pas perdre du temps dans la recherche et faciliter la recherche des informations. Une période de test⁶²⁰ a été mise en place pour tester l'utilisation de l'outil. Elle a été jugée positive, ce qui a

⁶¹⁹ On ne nous a présenté aucun document pouvant mentionner la date et les résultats de ces réunions. On s'est donc fié aux paroles d'un responsable informaticien qui a collaboré à la mise en place de l'outil.

⁶²⁰ C'est ce qu'on a appelé site pilote dans la théorie p.97.

poussé les dirigeants à décider de la mise en œuvre réelle de l'outil intranet au sein du complexe GNL2/Z, fin 2001.

Pour mettre en place l'outil, le groupe de projet a été chargé de procéder au recensement du matériel informatique existant dans l'entreprise. Après constatation, et après recensement du matériel informatique de l'entreprise, et suite aux études préalables à la mise en place. Il a été déduit que l'installation de l'intranet demandait l'achat de nouveaux matériaux. Il a fallu alors acheter un certain nombre d'équipements afin de combler le besoin en matériel nécessaire à l'installation du réseau. Cette installation a été opérationnelle et possible⁶²¹ dès les premiers temps, sans perturbations, ni changements⁶²² importants des matériels et personnels déjà en place.

Les utilisateurs du réseau n'ont pas été associés aux démonstrations, permettant d'obtenir leur adhésion et recueillir leurs remarques. Ils ont été obligés d'accepter les applications proposées telles quelles leur ont été offertes.

Les différentes phases de conception et de l'avancement de l'intranet n'ont pas été communiquées aux utilisateurs : les salariés ont été informés qu'un réseau local va être installé, puis qu'il est en cours d'élaboration et ensuite que ce réseau est exploitable à partir d'outil standards pour tous. Ils n'ont pas été informés des problèmes de la mise en place et les fonctionnalités de l'intranet n'ont pas été conçues en concertation avec les utilisateurs. C'est la direction générale qui a décidé des technologies et des fonctionnalités qui devront être mises en place.

2.2.2. Les problèmes de formation des ressources humaines à l'utilisation de l'outil

À la question sur la formation à l'utilisation. Les concepteurs du réseau ont constaté que les salariés utilisateurs n'ont pas besoin d'être formés à l'utilisation de l'intranet. Selon eux :

- L'utilisation du réseau était facile et ne demandait pas de connaissances profonde en informatique ;
- La formation de l'ensemble des utilisateurs est couteuse.

Il faut préciser que la plupart des utilisateurs maîtrisaient déjà la consultation de l'internet. D'ailleurs l'une des conditions liées au recrutement était la nécessité de maîtriser l'outil informatique. La plupart d'entre-eux avaient déjà sur leurs CV une mention⁶²³ indiquant qu'ils maîtrisent déjà l'outil informatique.

On note que seuls certains cadres supérieurs et les informaticiens on dû suivre une formation à l'utilisation de l'outil. Grâce à ces formations, les informaticiens de l'entreprise ont pris en charge l'assistance interne des utilisateurs. En effet, les organisateurs et les décideurs de la mise en place de l'outil étaient conscients qu'un salarié pouvait facilement montrer à son collègue de travail. Donc, les personnes formées à l'utilisation avaient pour permission d'assister les autres utilisateurs à l'utilisation de l'outil et leur apporter des conseils. Ce qui devait réduire les coûts de formation de façon importante. Aussi, lorsqu'on devra

⁶²¹ D'après les déclarations de l'informaticien de l'entreprise.

⁶²² On n'a pas pu avoir de réponse concernant le nombre de matériaux achetés.

⁶²³ D'après les propos de l'informaticien.

installer plus tard, une nouvelle application. Comme la visioconférence. Seuls ceux (les personnes) devant d'en servir seront amenés à apprendre à l'utiliser. Les personnes qui consulteront les documents créés continueront à utiliser leurs applications habituelles. Ce qui devrait également minimiser les coûts de formation.

Ces séances de formations se sont déroulées sur une période de 6 semaines successives. Pour ne pas perturber le travail de l'entreprise. Les séances de formation se sont organisées en groupe de deux personnes. Chaque session de formation se déroulait sur une période d'une semaine. La formation a surtout consisté, à la présentation de l'outil ainsi que ses différentes fonctionnalités. Ces actions de formation ont été organisées dans le but de répondre aux questions⁶²⁴ suivantes :

- quelles sont les bases d'utilisation de l'outil (comment peut-on se servir de cet outil pour la recherche et la publication des informations) ;
- à qui s'adresse l'outil ? Cette question a pour but de définir les utilisateurs.
- Les formations visaient également la définition des contenus des intranets et les informations qui doivent circuler entre les collaborateurs?
- Ces actions ont aussi permis de décrire les différents avantages liés à l'utilisation de l'outil. Tout au long des formations, il a été présenté aux utilisateurs l'intérêt de la messagerie électronique, ainsi que les différentes applications qu'on peut trouver sur l'intranet.

L'utilisation d'un moteur de recherche ou l'utilisation de la messagerie ne semblaient pas avoir posé de problème particulier. On suppose que, les actions de formations cachaient l'intention⁶²⁵ de la direction, qui visait la sensibilisation des ayants droit à l'utilisation de l'outil (à s'en servir et à s'appropriier l'outil). Elles avaient aussi pour objectif d'essayer de changer les cultures orales et papiers ancrées dans les esprits suite à de longues années⁶²⁶ de travail. Nous avons observés que, ceci a du créer chez certains utilisateurs des habitudes à travailler avec ces supports qui leur sont devenus familiers⁶²⁷ avec le temps et la pratique.

Une assistance interne existe, chaque fois qu'un utilisateur se perd sur le réseau, cette assistance devra l'aider à trouver la bonne voie et lui montrer la meilleure manière de procéder, afin d'effectuer la recherche d'informations, ajouter et modifier de nouvelles.

Il n'existe pas de guide d'utilisation de l'outil. On peut dire dans ce cas que, les actions de suivi et de formations ont permis aux utilisateurs de s'appropriier l'outil. Chacun est capable d'utiliser correctement l'outil. Mais, selon quelques directeurs, comme le directeur informatique. Malgré toutes ces actions, les utilisateurs continuent à avoir le réflexe de la culture papier. On témoigne quotidiennement, des cas de salariés qui se déplacent chez leurs collègues afin de se procurer des informations utiles à leurs travaux.

⁶²⁴ Rapport en entreprise. Présenté par le responsable de la formation.

⁶²⁵ Selon un responsable de l'entreprise.

⁶²⁶ Selon un responsable de l'entreprise.

⁶²⁷ Selon un responsable de l'entreprise.

Sachant que ces informations existent et sont disponibles sur le réseau (les formulaires, ...). Ils ont donc la possibilité de se les procurer directement sur le réseau et ceci sans être obligés de se déplacer.

Il n'a pas été nécessaire de recruter des agents spécialisés, ayant des connaissances en informatique dont le rôle est de maintenir, mettre à jour les informations et documents. On a estimé que les informaticiens déjà en place dans l'entreprise possédaient les savoirs nécessaires en informatique.

3. Fonctionnement

Cette partie du travail permet d'indiquer le contenu de l'intranet en termes d'applications et en termes de documents qui ont été mises.

3.1. Le contenu de l'intranet

À la question : Dans quelles applications l'entreprise a-t-elle investi ? L'entreprise étudiée a développé un réseau de communication et d'échange qui s'appuie sur les standards de l'Internet. Opérationnel depuis plusieurs années, ce système fonctionne exactement de la même façon, avec les mêmes moyens et les mêmes logiciels que le réseau Internet. La seule différence est qu'il ne s'agit pas de réseaux ouverts car seuls peuvent se connecter les personnes autorisées. Leurs objectifs étant de gérer les flux d'informations et de diriger les informations voire les connaissances⁶²⁸ vers les personnes concernées. Les portails doivent servir à diffuser les informations, partager les documents entre les structures. Ils permettent l'accès à des discussions, et des accès facile à différentes applications. On peut également trouver des informations concernant les produits de l'entreprise, mises en ligne à la disposition des agents autorisés.

Réponse à quelles sont les fonctionnalités de l'outil et avez-vous installé toutes les fonctionnalités dès le départ ?

L'installation des différentes applications a été décidée au préalable. Ces applications ont été mentionnées et décrites dans un rapport concernant la mise en place. Ce document reprend les principales orientations. Les résultats montrent que les applications mises sur l'intranet de cette entreprise sont multiples. L'intranet à la GNL2/Z contient :

3.1.1. Un système de messagerie électronique : Vu les besoins de transmission des informations, le système de messagerie Outlook a été créé. D'après le règlement intérieur présenté en annexe n° 7, le système de messagerie a été décliné en deux parties :

- Une messagerie interne pour les besoins internes de la GNL2/Z, étendue à d'autres branches de l'entreprise ;
- Une messagerie externe pour les besoins de communications avec le monde extérieur (partenaires, contacts, fournisseurs, ...).

Le document indique que, le système de messagerie électronique a été installé essentiellement pour :

- Faciliter la communication des informations et des documents avec une garantie de livraison des messages ;

⁶²⁸ On n'utilise que le qualificatif information au sein de cette entreprise.

- Réduire les délais de transmission, de gestion et de traitement des informations ;
- Permettre l'automatisation de certaines procédures et réduire la circulation d'informations sur le support papier.

1. La messagerie interne

Concerne uniquement les échanges d'informations destinées exclusivement aux structures de l'entreprise. Le règlement intérieur indique que, la messagerie obéit aux règles suivantes, à savoir que, nous n'avons retenu que les plus importants:

- Tout possesseur d'un compte réseau possède un mot de passe confidentiel⁶²⁹, qui lui est attribué par la structure informatique rattachée à son site sauf avis contraire de son responsable de structure. Le règlement intérieur indique que, le compte individuel ne peut être consulté que par son propriétaire qui en est entièrement responsable. La messagerie devra être utilisée exclusivement pour les besoins professionnels. La messagerie de cette entreprise contient un système d'alerte qui permet d'alerter l'utilisateur en cas de réception d'un nouveau message.
- Le système de messagerie dispose de fichiers journaux qui consignent toutes les références suscitées de tous les messages envoyés ou reçus.
- Des limites⁶³⁰ concernant la taille des messages individuels ainsi que la taille globale du compte de messagerie sont imposées de manière à permettre aux systèmes d'être disponible quel que soit le temps et les circonstances d'utilisation pour l'ensemble des utilisateurs. Les limites d'utilisation sont fixées par les structures informatiques afin de permettre le fonctionnement des systèmes dans des conditions optimales, et surtout en fonction des contraintes techniques des systèmes installés. Si les limites ne sont pas respectées, le compte sera automatiquement bloqué et seule la structure en charge de la gestion du système de messagerie pourra le débloquent.
- Tout transfert d'informations vers une autre structure doit suivre et respecter le processus de circulation formel et réglementaire à savoir la voie hiérarchique en vigueur utilisée usuellement lors des transferts de courrier classique (papier) sauf instruction expresse et formelle de la hiérarchie (ce qui prouve qu'il n'ya pas de liberté dans les échanges d'informations).
- Tout transfert de documents sans rapport avec les tâches professionnelles d'un utilisateur vers un autre est strictement interdit. Cette mesure concerne particulièrement les fichiers de type : musique, fichier animation ou vidéo, fichiers images, photos, jeux, ...
- L'utilisation de la messagerie par le biais de procédures ou d'outils en dehors des standards de l'entreprise est strictement interdite et peut être suivie de sanctions à l'encontre du contrevenant.

2. La messagerie externe (E. mail internet).

⁶²⁹ Seuls l'utilisateur et le service informatique ont connaissance de ce mot de passe.

⁶³⁰ Voir annexe n° 8: règlement intérieur.

La messagerie externe communément appelée dans cette entreprise « e-mail/internet » est destinée à l'échange d'informations ou de documents professionnels avec des interlocuteurs en dehors de l'entreprise. Elle doit obéir aux règles suivantes :

- Sont habilités à disposer de la messagerie internet les **responsables**, les **ingénieurs** et les **cadres** de la GNL2/Z sauf avis contraire de la part de leurs responsables hiérarchiques. Pour tout agent qui ne figure pas dans les profils suscités et dont la fonction le nécessite, une demande doit être faite par son responsable à la structure informatique du site.
- Les mesures sont identiques à la messagerie interne. L'envoi d'informations ou de documents internes à l'entreprise ne doit se faire que si nécessaire et avec l'accord du responsable de la structure.

Tout contrevenant aux dispositions risque des mesures suivantes :

- Retrait du compte de messagerie ;
- Il sera laissé au responsable hiérarchique de l'utilisateur d'apprécier les suites à donner (restitution, application des sanctions, mesures particulières, ...) et de prendre contact avec la structure informatique du site pour application d'actions éventuelles ;
- Dans le cadre des échanges par e-mail avec les partenaires, il est fortement recommandé d'éviter l'utilisation des systèmes de messageries publiques (Hotmail, Google, Yahoo, Gmail, ..)

Suite à notre demande, on nous a montré l'exemple d'une annonce intranet envoyée à tous les utilisateurs. L'annonce indiquait qu'on recherchait un directeur de la raffinerie de Skikda. Elle indiquait les exigences de poste, les conditions requises et les missions principales (voir annexe n° 4).

Les utilisateurs reçoivent sur leur messagerie des flashes d'informations les informant sur des événements énergétiques. Ces informations concernent par exemple des découvertes de gisement à travers la planète, des cotations en bourse. Ils ont également la possibilité de recevoir les journaux officiels en arabe et en français. Et enfin, on note l'existence des appels d'offre qui sont diffusée régulièrement sur la messagerie de l'entreprise. Notre interlocuteur, nous a confié qu'il n'avait pas toujours le temps de consulter tous les mails reçus dans la même journée.

3.1.2. Un moteur de recherche : L'entreprise a mis à disposition de ses utilisateurs un moteur de recherches qui facilite la recherche d'informations et documents dans l'ensemble de l'intranet. Le moteur de recherches de l'entreprise étudiée permet de rassembler toutes les publications de l'entreprise. Tous les utilisateurs ont la possibilité de recourir à ce moteur de recherche. Les services sont organisés par thèmes (vente, ingénierie, ...), par ligne de produits et par services. Les recherches peuvent s'effectuer grâce à des critères croisés ; il est possible de rechercher l'information par mots-clefs, et de sélectionner les documents par date de diffusion. Il existe un filtrage⁶³¹ qui fait la sélection de codes d'identification, par nom propre, ... en tapant par exemple le mot « prix », le moteur de recherches recensera la liste des pages ou des documents du site

⁶³¹ D'après les propos de l'informaticien de l'entreprise.

contenant ce mot. L'utilisateur peut trouver tout les documents diffusés par l'entreprise sur ce thème, ceux provenant du service vente par exemple, les séminaires de formation, le travail du service des achats. Le système autorise donc une personnalisation qui fournit à chacun, des informations auxquelles il a droit.

L'accès à internet est octroyé à des utilisateurs et des postes clairement identifiés. Cette identification est faite sur la base d'une authentification individuelle par un login et un mot de passe. Les structures informatiques sont seules habilitées à installer internet dans le cadre de la politique informatique de l'activité. Les points d'accès internet sont mis en œuvre uniquement au niveau de la direction ISI : informatique et systèmes d'informations du siège. L'accès à internet ayant été autorisé sur un poste défini, l'utilisateur ne pourra en aucun cas permettre l'accès à d'autres utilisateurs via son poste aux services internet par des outils proxy ou autres. Un système d'accès à internet appelé « CYBERDOC » est installé au niveau du centre de documentation du site et est destiné à l'ensemble des utilisateurs du site au même titre qu'une bibliothèque. Les systèmes d'accès internet disposent de fichiers journaux qui enregistrent tout les accès (sites, dates, heures, utilisateurs, ...). Le règlement intérieur oblige les utilisateurs à faire usage des services internet dans le cadre exclusif de leurs activités professionnelles et dans le respect de principes généraux et des règles propres aux divers sites. L'utilisateur est tenu de se déconnecter de internet une fois sa consultation terminée.

3.1.3. Les forums de discussions : on note l'existence de forum. Mais, La collaboration par les forums demeure faible car ce type d'applications demande une animation et un encadrement permanent et lourd.

3.1.4. L'agenda électronique : Sur l'intranet de l'entreprise étudiée l'agenda électronique est nommé calendrier. Au début de la mise en œuvre de l'intranet, on a essayé de lancer l'application de l'agenda de groupe. Mais puisqu'il n'ya pas d'unité de lieu et chacun gère ses rendez-vous différemment. Il a été difficile de gérer l'agenda du groupe.

3.1.5. L'annuaire électronique : L'intranet qu'on a eu l'occasion de voir, contient entre autre un annuaire ou ce qu'on appelle carnet d'adresses des agents et des différents complexes. Accessible à tous les utilisateurs. Ce besoin s'est fait sentir, car jusqu'à présent, il était difficile d'avoir un annuaire à jour de la totalité des utilisateurs. Chacun se débrouillait donc avec sa liste⁶³² personnelle de contacts. Or, il existe près de 300 utilisateurs répartis dans l'entreprise. Les gens autorisés à être connecté sont référencés dans un tableau⁶³³ appelé « carnet d'adresses ». Organisé en fonction du : Nom, prénom, titre, téléphone professionnel. Ou par groupe : Oran, Alger, SKIKDA,

L'annuaire de l'intranet est lié à une base de données. Il permet d'identifier l'utilisateur au moment où il se connecte. Suivant les droits qui lui sont attribués, l'utilisateur peut être autorisé à mettre à jour ses propres coordonnées. Chacun gère uniquement ses propres informations. Ce qui n'empêche pas certains employés à

⁶³² D'après les propos de l'informaticien de l'entreprise.

⁶³³ D'après les propos de l'informaticien de l'entreprise.

mettre à jour les informations concernant les autres. Ainsi, certaines secrétaires peuvent si des droits informatiques leur sont attribués, faire des modifications dans l'annuaire.

Il est donc possible de mettre à jour des informations en temps réel. L'annuaire de l'intranet est considéré comme étant officiel. On note également l'inexistence de la vidéoconférence en local et avec les autres complexes.

Suite à cette mise en place, les ingénieurs de l'entreprise ont acquis une expérience dans le domaine de la mise en œuvre des réseaux internes et ne cessent d'explorer et de rechercher des améliorations continues.

Ainsi, l'entreprise étudiée a mis en place de nombreux outils pour mettre à disposition d'importantes quantités d'informations (site internet, réseau intranet, messagerie électronique, etc.). Ceci indique que l'outil est de plus en plus utilisé dans cette entreprise. Il indique également que les managers ayant implanté l'intranet ont affiché au départ une certaine volonté pour bénéficier de certains avantages et potentialité de cet outil.

Toutes les fonctionnalités de l'intranet n'ont pas été installées dès le départ faute de connaissances profondes en informatique. A part la messagerie électronique, les autres applications n'étaient pas évoluées à cette époque. L'entreprise a commencé par l'installation de la messagerie électronique et la publication d'informations internes. Puis, on a mis en place un annuaire et un agenda électronique. Ensuite on a autorisé les utilisateurs à surfer sur l'intranet. Plusieurs applications d'accès au système d'informations ont été développées. On nous a confié que, les autres fonctionnalités devaient être installées ultérieurement. Car les responsables de l'outil pensaient que les utilisateurs devaient d'abord se familiariser et s'appropriier l'outil pour ensuite pouvoir installer d'autres fonctionnalités plus sophistiquées.

En ce qui concerne la sensibilisation des utilisateurs à l'utilisation de l'intranet. Pour certains documents et avec le réseau, l'employé n'a pas le choix, s'il demande des informations existantes sur le réseau, on l'invitait dans ce cas à consulter le réseau pour trouver l'information souhaitée. Ceci a été considéré comme étant une façon de sensibiliser les utilisateurs à l'utilisation du réseau. La sensibilisation s'effectuait aussi au travers des réunions démontrant l'intérêt et les avantages du projet.

Afin de tester l'utilisation du réseau, l'ingénieur de conception, ainsi que certains membres du groupe ont prit l'initiative de déterminer les habitudes de travail du personnel de l'entreprise en leur envoyant via le réseau certaines informations utiles à leur travail, puis on a demandé après ces informations pour savoir s'ils ont acquis l'habitude de consulter le réseau ou pas.

3.2. Accès à l'intranet et les conditions d'utilisation

La partie qui suit, permet de décrire ce qui se passe après avoir mis en place l'intranet, ou ce qu'on appelle phase d'exploitation de l'outil. Pour cela, il faut connaître : les conditions d'utilisations et les modalités d'accès à l'outil, les informations et les documents disponibles sur le réseau, comment se fait le suivi de l'outil. Cette partie sera réalisée par rapport à une préoccupation de management des connaissances.

A la question tous les utilisateurs accèdent à toute l'information disponible sur le réseau ? Chaque utilisateur a accès à des informations disponibles sur le réseau. Ces informations peuvent soit représenter des informations d'ordre général comme : le code du travail, les cours du pétrole, Soit elles représentent des informations concernant sa tâche ou l'aidant à réaliser sa tâche.

Ayant rencontré des problèmes et des dépassements (envois d'insultes entre utilisateurs, envois de documents sans l'avis des supérieurs hiérarchiques, ...), après presque 11 ans d'exploitation SONATRACH a réalisé une charte informatique ainsi qu'un règlement intérieur de bon usage des outils informatiques, pour faire face aux problèmes rencontrés. Cette partie présente le règlement intérieur et la charte informatique permettant de définir les droits et obligations des personnes utilisant les moyens informatiques.

3.2.1. Le projet de charte d'utilisation

Appelée « code de bonne conduite de l'utilisation des ressources informatiques à la SONATRACH »⁶³⁴. On note qu'avant de donner l'accord définitif pour l'application de la charte d'utilisation des « ressources informatiques »⁶³⁵, un projet de charte⁶³⁶ a été élaboré en 2011 et validé par la direction générale. Ce projet a été élaboré par la direction de coordination groupe activités centrales en collaboration avec les directions informatiques des activités. Il a été soumis pour approbation aux cadres des structures suivantes⁶³⁷ :

- Direction centrale Audit Groupe ;
- Direction centrale santé, sécurité et environnement ;
- Direction centrale juridique ;
- Direction développement RH et recommandation/DCG RHU.

Les préoccupations et observations émises par ces structures par courrier ou lors des réunions de travail tenues à cet effet, ont été prises en considération. Ce projet amendé a été alors transmis aux structures suscitées et à la direction Réglementation et veille sociale, les informant de sa finalisation. Les manquements aux règles de bonnes conduites seront traités selon le règlement⁶³⁸ intérieur de l'entreprise.

3.2.2. La charte informatique

Se basant sur le document présenté en annexe. Il est indiqué sur ce document que, l'objet de la charte étant de réglementer l'utilisation des ressources informatiques, afin de limiter les divers risques liés à leur utilisation et de s'assurer qu'elles ne soient pas utilisées à des fins malveillantes. Elle prescrit et énonce un

⁶³⁴ A partir des propos d'un responsable marketing

⁶³⁵ Les ressources informatiques sont : les stations et les postes de travail, réseaux informatiques et télécommunication, ensemble de logiciels, équipements et systèmes multimédia, système de visioconférence, ... que l'entreprise met à la disposition de ses employés.

⁶³⁶ Voir également le projet de charte d'utilisation du matériel informatique, annexe n° 7.

⁶³⁷ Voir annexe n° 7.

⁶³⁸ Voir annexe n° 8.

ensemble de dispositifs règlementaires, couvrant notamment, les règles d'usage des ressources informatiques et des responsabilités des utilisateurs afin de permettre une utilisation optimale de ces ressources et des services communs mis en œuvre dans l'entreprise.

La charte indique que, les ressources informatiques sont mises à la disposition des cadres et que l'entreprise se réserve le droit de superviser et de contrôler leur utilisation à tout moment. Elle a pour rôle d'identifier et de présenter les personnes qui doivent communiquer et échanger des informations entre-eux par le biais des ressources informatiques. Ce qui veut dire que tous les salariés de l'entreprise n'ont pas accès à toute l'information disponible sur l'intranet. Donc, seuls certains cadres sont déterminés. Se sont des cadres dont les tâches demandent la circulation et le partage des informations pour pouvoir effectuer leurs tâches.

On précise également que, toutes les informations mises sur intranet de la GNL2/Z ne sont pas disponibles à tous les salariés utilisateurs. Des informations sur l'entreprise sont donc disponibles avec des codes d'accès. Il existe des informations confidentielles sur le réseau. Chaque direction possède un contenu et des informations quelle doit mettre à disposition sur intranet à des personnes qui en auront besoin. Chaque direction autorise le partage de certaines informations et interdit le partage d'autres. Ce qui veut dire que certaines informations peuvent être partagées en commun, d'autres sont confidentielles. Les informations dites confidentielles, se trouvent dans l'espace réservé à la direction générale. L'intranet est donc un support permettant l'accès⁶³⁹ à une information disponible à tous les utilisateurs selon leurs besoins et leurs droits d'accès.

Le document présente différentes définitions comme : la définition de la structure informatique, celle des ressources informatiques, des utilisateurs, la définition d'un compte, de fichiers traces, des services communs et les moyens d'accès aux ressources informatiques, ... ceci a pour but de faciliter la compréhension pour les personnes non spécialisées.

L'intranet de cette entreprise est sécurisé par des droits d'accès réservés à certains utilisateurs. Chacun d'eux dispose d'un code d'accès personnel qui va lui permettre de se connecter au réseau afin de consulter, d'ajouter ou de modifier des informations existantes. Son code d'accès lui permet de délimiter le champ d'utilisation. Il lui ouvre les possibilités d'enrichir certaines parties et de l'alerter au cas où il n'a pas le droit d'y ajouter, de modifier ou de consulter.

L'utilisation des ressources informatiques⁶⁴⁰ et l'usage des services communs sont destinés à l'activité professionnelle des utilisateurs conformément à la législation en vigueur afin d'éviter la saturation, la détérioration ou le détournement à des fins non professionnelles. La charte d'utilisation indique également que, l'utilisation des ressources informatiques à des fins personnelles est tolérée dans la stricte mesure où elle demeure exceptionnelle et ne doit pas se faire au détriment de l'activité professionnelle. Le document

⁶³⁹ Voir la charte informatique en annexe.

⁶⁴⁰ La charte indique que l'utilisateur doit faire usage de l'internet dans le cadre exclusif de ses activités professionnelles et dans le respect des principes généraux et des règles propres aux divers sites ainsi que dans le respect de la législation en vigueur.

indique que, l'utilisateur est informé que des fichiers de traces pourraient faire l'objet d'une exploitation interne ou être utilisés dans le cadre d'une procédure judiciaire.

Tout utilisateur est tenu pour responsable de toute opération informatique, locale ou distante, effectuée à partir de son compte. Il assure aussi la responsabilité des connaissances inhérentes à ses actions.

L'utilisateur a l'obligation de verrouiller la session de travail avant de quitter son poste de travail. Que l'utilisateur ne doit pas utiliser des comptes autres que le sien ou tenter directement⁶⁴¹ ou indirectement de lire, modifier, copier ou détruire des données appartenant à l'entreprise ou d'un autre utilisateur sans son autorisation écrite. Un point important est mentionné dans la charte est que, l'utilisateur ne doit pas procéder à une diffusion générale de tout message sans y être autorisé. Ce qui est susceptible de limiter la diffusion ainsi que les échanges d'informations entre utilisateurs.

Une autre règle risque de limiter le partage des connaissances, où il est indiqué que L'utilisateur ne peut accéder qu'à ses informations et aux informations publiques partagées. Il lui est, en particulier interdit de prendre connaissance d'informations détenues par d'autres utilisateurs, même lorsque ceux-ci ne les auraient pas explicitement protégées. Il est nécessaire de souligner que, les filtres empêchent l'utilisateur d'accéder à l'information, mais ils sont mis en place pour lui permettre de n'avoir accès qu'à l'information dont il a besoin dans l'exercice de ses fonctions. S'il n'existe pas de restriction⁶⁴² à l'égard des informations mises sur le réseau, l'utilisateur pourra s'il le souhaite accéder au reste de l'information disponible. Puisque toutes ces informations peuvent être consultées. Cette procédure de filtrage des données par rapport à une identification de l'utilisateur devrait permettre d'éviter une surcharge informationnelle avec trop de messages, qui risque d'amener l'utilisateur à perdre trop de son temps. Ce qui est susceptible de garantir une meilleure qualité de l'information. On peut donc conclure que, le réseau de l'entreprise GNL2/Z véhicule un certain nombre d'informations et de documents. Il les rend disponible de façon différente selon le profil de l'utilisateur. Les informaticiens ont mis l'accent sur l'existence de filtres qui sont mis en place dans le but de sélectionner les informations à diffuser pour chaque utilisateur.

L'utilisateur est tenu de veiller à ne pas saturer les espaces de stockage fournis par la structure informatique. Il doit respecter les procédures dans l'utilisation de la messagerie de l'entreprise (respect de la voie hiérarchique sauf autorisation préalable, envoi de copies nominatives, etc.). Il doit éviter de ralentir le fonctionnement de la messagerie par la transmission de fichiers de taille importante. L'utilisateur ne doit pas publier, diffuser ou distribuer au moyen des ressources de l'entreprise, des messages, des documents, informations, images, vidéos, portant atteinte à l'image de marque de SONATRACH ou de ses partenaires. Ce filtrage d'information, permet donc de consulter des données, selon le profil des utilisateurs. Ce qui est à notre avis le principal frein au partage des connaissances. Car, il ne peut être utilisé comme un outil de

⁶⁴¹ Règlement intérieur de l'entreprise SONATRACH. Voir annexe n° 8.

⁶⁴² Certains départements appartenant à l'entreprise créent des zones qui ne seront accessibles qu'à certains utilisateurs autorisés. Ce qui permet à chaque service de garder un espace autonome pour archiver des documents lui appartenant.

travail quotidien par tous les collaborateurs de l'entreprise. Dont, l'objectif sera de mettre en place un point unique d'accès à l'information.

On a posé la question suivante autorisez-vous vos subordonnés à vous envoyer leurs remarques et suggestions via l'intranet ? On nous a expliqué qu'au départ le directeur de la GNL2/Z recevait tout le courrier du personnel utilisateur. Mais suite au manque de professionnalisme et à l'existence de certains dépassements de la part du personnel utilisateur. On a du filtrer les messages. Désormais seuls les chefs de départements, les chefs de services et les cadres de haut niveau ont la possibilité de contacter leurs supérieurs hiérarchiques en ayant recours à la messagerie de leur intranet. Les subordonnés ne sont pas autorisés à envoyer des documents propres à leur travail (documents, rapports, statistiques, ...), à leurs supérieurs hiérarchiques. Il leur est interdit de faire directement leur remarques et suggestions, ou d'envoyer des messages via le réseau à leurs supérieurs. Le système filtre automatiquement les messages destinés au directeur et refusent l'accès aux autres utilisateurs. Ces derniers font généralement leurs réclamations⁶⁴³ en face-à-face ou par écrit sur papier.

Le syndicat n'a pas aussi le droit d'utiliser le réseau pour contacter les membres du personnel. Les partenaires (clients, fournisseurs, banques, ...) ne sont pas connectés au réseau de l'entreprise. Ils peuvent seulement consulter le site de l'entreprise via l'internet, ayant seulement le droit de trouver et consulter des informations à portée⁶⁴⁴ de tous les visiteurs du site.

Le document indique que, le manquement par l'utilisateur aux règles de cette charte l'expose, selon la gravité des faits, à des sanctions conformément au règlement intérieur de l'entreprise et / ou à des poursuites judiciaires. Il est également indiqué sur le document que, la mise en place des applications intranet et des autorisations d'accès, s'est faite en concertation avec les représentants du personnel, en conformité avec la convention collective en vigueur, le règlement intérieur et le code de conduite déjà en vigueur. Le débat a aussi porté sur le rôle de certains cadres quant à l'accès à l'intranet et son usage. Il a été décidé⁶⁴⁵ que cet outil n'atteindrait pas tous les opérationnels mais seulement une partie d'entre eux (les cadres, leurs secrétaires, les agents de bureau, ...). Les cadres sont donc les premiers utilisateurs visés pour l'exploitation de l'outil. Ceci suite à la nature de leurs activités. Le but étant de préserver à cette catégorie de travailleurs leur rôle hiérarchique de transmission d'informations et le pouvoir associé.

En définitive, il est noté que la charte n'est pas définitive, elle fera l'objet de révisions selon les changements d'environnement technologique et/ ou réglementaire.

3.2.3. Le règlement intérieur

⁶⁴³ D'après les résultats des entretiens

⁶⁴⁴ On ne met pas sur le site des informations jugées confidentielles.

⁶⁴⁵ Rapport de l'entreprise

Le règlement intérieur⁶⁴⁶ a pour objectif de définir les droits et devoirs de tout utilisateur de poste informatique. L'employé doit impérativement respecter les règles dictées par le règlement, notamment en cas de l'utilisation des postes de travail, de l'utilisation des outils informatiques standards au sein de l'activité Aval. Tout agent est responsable des informations et du matériel et de l'usage qu'il en fait. L'usage des outils doit être strictement professionnel, notamment en ce qui concerne la messagerie électronique et les outils logiciels standards (bureautique, applicatifs, bases de données).

Le règlement intérieur se décompose en 05 chapitres :

1. dispositions générales : contexte, droits et devoirs du personnel, règles et procédures générales d'utilisation des outils informatiques.
2. le poste de travail informatique : décrit les profils et les restrictions, gestion, exploitation, et usage, les dispositifs de sécurité, politique d'affectation.
3. la messagerie électronique : traite des droits à la communication par le biais de la messagerie, les groupes, usage, annuaire et règles d'adressage, droits et devoirs e. mail, restrictions, dispositions de sécurité.
4. accès web internet ; profils, droits, politique d'affectation, usage, gestion, règles et dispositions de sécurité.
5. les acteurs concernés : structures ayant en charge l'élaboration, la mise en œuvre et la gestion de la réglementation des outils informatiques.

Le règlement s'applique à l'ensemble du personnel de la SONATRACH appelé à utiliser les outils informatiques. Nous pouvons résumer les principaux règlements dans les points suivants :

- accès aux réseaux de communications (interne et externe) exige l'obtention d'une autorisation préalable d'installation et d'utilisation faite par le responsable de la structure. L'accès ne sera accordé que selon les principes suivants : niveau de responsabilité, moyens liés à sa fonction.
- tout agent qui a droit à un poste sera affecté à un profil et les outils standards correspondants, définie pour ce profil.
- la structure informatique doit assurer à l'utilisateur les moyens nécessaires pour le stockage et la sauvegarde, la confidentialité et la fiabilité des informations dans des conditions raisonnables d'utilisation.
- il est interdit à toute personne étrangère à la structure informatique d'effectuer des actions de maintenance sur les équipements informatiques. Chaque utilisateur dispose de son propre mot de passe.
- tout utilisateur des outils informatiques à l'extérieur du site pour des raisons professionnelles doit être autorisé par le responsable hiérarchique, la structure informatique devra être informée.
- à tout utilisateur est associé un profil de poste de travail informatique défini par une configuration type et des restrictions de sécurité selon la politique informatique en vigueur. Cette configuration est adaptée selon les besoins de la fonction occupée.
- tout contrevenant aux dispositions du règlement en vigueur s'expose au retrait immédiat des services informatiques dont il dispose.

⁶⁴⁶ Règlement intérieur : voir annexe n° 8.

4. L'utilisation de l'intranet dans l'entreprise à des fins de KM

Nous allons présenter dans les parties qui suivent, les perceptions des utilisateurs cadres vis-à-vis du management des connaissances dans l'entreprise : quels sont les applications concernées par le management des connaissances ? Les acteurs concernés et les moyens mis en œuvre pour assurer une démarche de management des connaissances.

Les dirigeants de l'entreprise avaient l'habitude d'informer leurs subordonnés en ayant recours au papier et à l'oral. Avec l'installation du réseau, ils ont essayé d'adopter la culture intranet. Ils affirment qu'ils essaient de les sensibiliser et de donner l'exemple.

Les documents et informations qui circulent⁶⁴⁷ sur l'intranet de la GL2/Z sont des documents portant sur l'information générale sur l'entreprise comme, les notes de services et d'informations, les budgets classés par service et par année, les modèles de documents devant être utilisés par les différents services, aide informatique permettant la lecture et l'écriture des bases de données de l'entreprise (représentés par des textes, graphiques, ...), solutions de communication par e.mail, diffusion des travaux à effectuer par l'entreprise, le suivi de ventes de l'entreprise, les partages de ressources (l'agenda et l'annuaire de l'entreprise, ...). Il existe aussi d'autres types d'informations comme les comptes- rendus de réunions. Les rapports, les messages sonores ou vidéo, les offres émises par les œuvres sociales (offres de voyages ou de loisirs).

L'intranet de cette entreprise contient un système de transfert de fichiers, un système de circulation de documents. Le site comporte aussi une vidéo à la demande (vidéo de l'entreprise), celle-ci est mise sur le site afin qu'elle soit consultée par les salariés désirant la regarder et cherchant plus de précisions concernant leur entreprise. Cette vidéo ayant comme objectif la présentation de l'entreprise et de ses produits. Pour se faire, l'entreprise a également développé un catalogue électronique de ses produits. On peut également trouver le discours du PDG par exemple. Le but de cette vidéo, étant de pouvoir impliquer les salariés dans la vie de l'entreprise.

L'outil intranet mis en place se compose d'informations pour les ressources humaines (comme les demandes de congés), des informations sur l'environnement des marchés et des produits (comme des informations sur le cours du pétrole), des informations sur les offres de formations pour les salariés.

Telles sont les principales informations mises sur l'intranet de la GNL2/Z. Les instructions et les descriptions des tâches ne sont pas disponibles sur l'intranet. Ce qui veut dire à notre avis que, l'intranet de l'entreprise étudiée est surtout informationnel.

Parce qu'ils communiquent par écrit, il a été imposé aux utilisateurs de présenter les documents sous un autre style : plus direct, facile et court. Afin de garantir la lecture de tout le contenu des documents

⁶⁴⁷ Résultat des entretiens.

recherchés par les intranauts. Les échanges entre utilisateurs sont donc souvent plus brefs que dans une communication face-à-face, et le style est obligatoirement plus direct. Les communicants sont obligés d'aller plus vite à l'essentiel, afin de ne pas encombrer les destinataires.

A la question : Laissez-vous vos subordonnés utiliser l'intranet pour les contacts privés ? Les utilisateurs sont autorisés à surfer sur internet. Il n'existe pas de disposition ou de mesure de contrôle de l'utilisation de l'intranet pour les contacts privés.

L'intranet à SONATRACH est utilisé dans la recherche d'informations provenant des différents services et des autres complexes, ainsi que celles provenant des archives. Et ce grâce aux moteurs de recherche, ... l'outil est également utilisé pour communiquer et accomplir son travail. Ainsi, d'après les réponses apportées, les salariés utilisateurs ont recours à l'internet pour échanger des documents avec leurs collègues situés dans les autres complexes. Ils se connectent à l'aide d'internet pour effectuer du travail collaboratif avec les autres complexes, avec le siège et peuvent effectuer du travail collaboratif à l'interne. L'exploitation de l'intranet a permis de changer les comportements des acteurs. L'outil a facilité la communication. C'est un outil essentiel au partage des connaissances à tous les niveaux de l'entreprise.

A la question encouragez-vous les utilisateurs du réseau à partager leurs connaissances via l'intranet ?

Aucune indication relative à la Gestion des Connaissances n'apparaît sur l'intranet de cette entreprise. Ainsi, l'étude des applications et du contenu de l'intranet de l'entreprise étudiée, nous montre que la Gestion des Connaissances est inexistante. Elle est faiblement formalisée dans la recherche du développement des connaissances et des compétences des utilisateurs de l'intranet de cette entreprise.

D'après les entretiens effectués auprès des répondants, ceux-ci estiment qu'il existe bien une volonté de la part des cadres à encourager le partage des connaissances et ce pour tout les domaines d'activité et à tous les niveaux hiérarchiques. Les promoteurs de l'outil ont promis aux utilisateurs un partage facilité et rapide de grandes quantités d'informations. Toutefois cette volonté se retrouve bloquée par certains comportements (faible utilisation de l'outil, détention d'informations, ...) qui selon eux sont inexpliqués. Ces comportements représentent tout le problème de ce travail.

Les résultats nous ont conduits à admettre que le management des connaissances dans cette entreprise est encouragé de manière symbolique mais pas par le biais d'actes concrets encourageant le partage. On observe ainsi un décalage important entre les discours des responsables concernant leur désir d'exploitation des connaissances de leurs salariés et les pratiques réels en matière de Gestion des Connaissances. Ceci témoigne de la faible exploitation des potentialités que peut offrir un intranet en matière de gestion des connaissances.

On observe ainsi, qu'il n'existe pas de démarches concrètes pour valoriser et récompenser le partage des idées. Bien que dans certaines entreprises étrangères, les informations et les connaissances échangées dans les fonctions dites techniques, sont reconnues et encouragées, voire dans certains cas récompensées. Ceci nous conduit à admettre que dans l'entreprise étudiée, l'encouragement reste symbolique et non

accompagnée d'actes concrets. Ce qui est susceptible de décourager le management des connaissances. Dans ce contexte, un utilisateur nous a dit que, « si je suis évalué et payé sur le fait que je contribue à partager mes connaissances, alors là je contribuerai à les partager avec plaisir ». Un autre souligne qu'« aujourd'hui les salariés sont recrutés selon des critères qui n'ont aucune relation avec le savoir et les qualifications. La manière de sélectionner les gens et de leur faire gravir certains échelons, reste loin des préoccupations du management des connaissances ».

Nous avons posé une question permettant de démontrer quelles connaissances gérer à travers l'intranet de l'entreprise étudiée et comment ?

Les dirigeants et autres responsables ont bien conscience de cette situation et ne manquent pas d'afficher l'importance stratégique pour gérer correctement leur capital de connaissances. Mais passer de l'intention à l'action n'est pas simple, ne serait-ce que par la multiplicité des formes de savoir et savoir-faire, qui ne peuvent pas être capitalisés par leurs détenteurs. Les cadres interrogés ne manquent pas de nous rappeler à chaque fois que, l'introduction de l'intranet a fait preuve de mise en lien d'acteurs de l'entreprise. Considérée comme importante par ces derniers. Ils nous révèlent qu'avant la mise en place du réseau, les distances étaient trop importantes.

L'informaticien nous a informés que l'entreprise étudiée utilise un serveur immense pour sauvegarder les informations des utilisateurs. Ces derniers peuvent créer autant de dossiers qu'ils le souhaitent. On n'a chargé aucun responsable, aucune structure ni organisation pour ordonner ces dossiers. Ce qui a transformé le serveur en un immense réservoir d'informations. D'après nos observations, on peut dire que, si on accède au réseau, on peut être perdu par la quantité énorme d'informations.

5. Le suivi et les impacts de l'utilisation de l'outil

Cette partie vise l'impact de l'intranet sur les actions de gestion des connaissances, ainsi que, les actions entreprises pour développer cet outil.

5.1. Développement de l'outil

Cette partie nous permet de savoir où est l'entreprise ? Où sont les initiatives des salariés ?

Ainsi, tout en respectant les moyens financiers dont il dispose, et ayant remarqué (constaté) que l'outil est devenu populaire chez les utilisateurs. L'informaticien en qualité de chef de projet, souhaite faire profiter son entreprise de nouvelles applications possibles sur le marché. Celui-ci considère que, l'introduction de nouvelles applications sera un moyen aidant à couper la routine.

L'entreprise pense faire vivre son réseau interne grâce aux actions de sensibilisation en mettant des informations d'actualité et à jour. En invitant les utilisateurs à utiliser l'outil. Ce qui devrait selon eux garantir⁶⁴⁸ son utilisation. Les responsables font apparaître leur fierté de posséder l'outil. En déclarant à tout le monde ou en employant par exemple les propos suivants : « vous trouverez intranet chez nous », « notre entreprise est en possession de nouvelles technologies », ou bien en utilisant le qualificatif « notre intranet ».

⁶⁴⁸ Selon les responsables de l'entreprise.

L'outil est aussi un moyen de contrôle et d'évaluation⁶⁴⁹ des salariés : les utilisateurs sont encouragés à être reconnus et actifs⁶⁵⁰ dans la mise en ligne de documents concernant leur activité. En effet, en mettant en ligne une information à jour et disponible aux personnes concernées. Cela peut être considéré par les supérieurs comme étant une preuve de travail et d'utilisation de l'intranet de la part des salariés. C'est aussi une manière de contrôler leur activité (savoir s'ils travaillent ou non), de les évaluer au travers de leurs contributions, à ajouter et à publier des informations les concernant. D'ailleurs à un moment donné (aux premiers temps de l'utilisation), la mise sur le réseau d'informations actualisées et à jour a été un moyen d'évaluation. On félicitait celui qui émettait ces informations. Ce qui représentait un moyen de sensibilisation des utilisateurs.

5.2. Les perspectives d'évolution

Les responsables interrogés considèrent que l'intranet est un outil de travail destiné aux utilisateurs. Il doit être enrichi et géré par eux. A travers les réponses, il a été constaté qu'étant conscient que l'utilisation de l'intranet est porteuses de nombreux avantages et que les utilisateurs sont en train de demander plus d'applications. L'informaticien ayant mis en place l'intranet considère que chaque service ou chaque groupe d'utilisateurs doit participer à l'enrichissement de l'intranet et ce indépendamment aux autres.

Aucune procédure n'a été entreprise par la direction générale pour l'amélioration des activités liées à l'intranet. Seul l'informaticien a pris le relais du réseau et possède la décision d'améliorer l'outil. Les utilisateurs n'ont aucun pouvoir de décision, ils posent les problèmes d'utilisation, mettent à jour et en ligne leurs informations. Et enfin, ils ont la possibilité de proposer de nouvelles fonctionnalités à l'informaticien bien sure.

En ce qui concerne les perspectives futures d'évolution. Ceux qui ont installé le réseau estiment que, l'intranet évolue au fil du temps, et ses fonctionnalités sont améliorées en fonction des remarques des utilisateurs.

Mais une fois habitué à l'utilisation, les intranautes ont demandé d'autres fonctionnalités, considérées plus sophistiquées, telles que le groupware, la formation à distance, le télétravail ou la visioconférence.

On note que, d'après nos observations, les utilisateurs ont pris en charge cet outil, et sont en train de demander plus de fonctionnalités. Parce qu'ils ont pris conscience de certains avantages du réseau. Les informaticiens estiment qu'ils doivent maîtriser avant les applications mises à leur disposition pour qu'ensuite réfléchir à de nouvelles. On ajoute aussi que, puisqu'il n'y a pas de mesures⁶⁵¹ quantitatives de l'efficacité de l'outil. On nous a informé qu'il est difficile pour les personnes qui ont pris l'outil en charge, de convaincre la hiérarchie de la nécessité d'un investissement supplémentaire en matière de fonctionnalités et d'évolution de l'outil. Pour assurer la modernisation et développer les préoccupations de KM.

⁶⁴⁹ Résultat des entretiens

⁶⁵⁰ D'après un responsable de l'entreprise.

⁶⁵¹ C'est ce qu'on va voir dans la partie qui va suivre.

L'informaticien nous déclara qu'il est possible de modifier tous les éléments qui composent l'intranet et par conséquent il peut le faire évoluer de manière progressive.

A la question, contrôlez-vous la bonne utilisation de l'outil intranet (contrôle des messages envoyés, des sites visités, temps passé dans chaque visite, ...) ?

Ces contrôles n'existent pas sur l'intranet de l'entreprise étudiée. Seules les mises à jour des informations et des conditions d'accès sont contrôlées. Les messages envoyés, les sites visités et le temps passé à chaque visite, ... ne sont pas contrôlés. En ce qui concerne la sécurité du réseau, les technologies d'identification comprennent les mots de passes et les procédures d'authentification. Les procédures d'authentification utilisent les signatures numériques. Elles permettent à d'autres ordinateurs de vérifier l'identité et les caractéristiques de la personne qui entre dans le système. L'informaticien de l'entreprise est la personne chargée de vérifier et de contrôler la mise à jour des documents. Il est en possession des codes d'accès des différents utilisateurs. Il n'a qu'à pénétrer pour vérifier les dates de mises à jour ainsi que la nature des modifications effectuées.

Au début, la direction générale a envoyé une note interne obligeant les utilisateurs du réseau à lire leurs courriers (e-mail) tout les matins, afin qu'ils puissent être informés à temps, et pour que l'information ne soit pas obsolète, pour qu'ils puissent également prendre connaissance d'informations diverses concernant l'entreprise. Ces informations portaient par exemple sur les dates de réunions, les séminaires, les rapports, les sessions de formations, ... puisque l'information concernant les différentes filiales atterrissent au siège, les utilisateurs des différents services se voyaient contraint de devoir prendre connaissance de leurs e-mails plusieurs fois par jour à n'importe qu'elle heure de la journée.

5.3. Evaluation de l'utilisation

On n'a pas mesuré l'efficacité de l'outil en effectuant par exemple, des enquêtes sur : la satisfaction des utilisateurs, les statistiques de consultation de l'outil, les effets de l'intranet sur la productivité, ... Mais, selon les promoteurs de l'outil, l'utilisation d'intranet a eu un impact positif sur la productivité de leur entreprise dans de très fortes proportions. Ils donnent comme exemple la réduction des appels téléphoniques et de la consommation du papier.

A la question : la mise en place du réseau est considérée comme un investissement ou une dépense: Tous les cadres interrogés de cette entreprise, considèrent la mise en place de l'intranet comme un investissement et non comme une dépense. Sans pour autant pouvoir justifier leur réponse.

L'entreprise n'a pas cherché à estimer l'apport de l'outil en termes de rapidité de réponses, ou d'amélioration de la qualité de l'information ou en matière de capitalisation des informations. Mais, en matière de rendement des investissements réalisés pour mettre en place cet outil. Tous les cadres interrogés, sont d'accord sur la question. Ils estiment que le rendement observé suite à l'installation de l'outil semble correspondre à celui qui était attendu au départ. Pour les cadres qu'on a approchés, le rendement est même

supérieur à celui qu'ils espéraient. On a donc compris que ces cadres se contentaient de ce qu'ils ont pu avoir comme résultats. Sans chercher à obtenir plus (ils n'espèrent pas plus). Ce qui montre que l'utilisation ne repose pas sur une approche entreprise mais sur des considérations individuelles.

Les responsables de l'entreprise, estiment que l'utilisation du support a été à l'origine de la réduction de l'utilisation du support papier, de la rapidité de mise en ligne et de réception des connaissances. Mais aucune donnée concernant ces réalisations n'est disponible en entreprise. Les responsables du réseau estiment, que le recours au réseau a aussi réduit les stocks d'archives, car la plupart des archives sont désormais disponibles sur le réseau. Ils estiment aussi que le réseau a aussi réduit les déplacements physiques, et qu'il facilite le travail en groupe.

A la question de la capacité de calcul de l'apport de l'intranet à l'entreprise : avez- vous des chiffres indiquant les retombés de l'outil.

Puisque c'est l'informaticien qui a pris en charge l'outil, aucune évaluation de l'utilisation de l'outil, n'en est faite (rapidité de réponse, qualité de l'information, ...), car il considère qu'il n'a eu aucune directive ou instruction de la part de la direction générale lui ordonnant de faire ce type d'action. Ceci confirme le paradoxe de rentabilité indiqué en théorie. Tous les cadres qui ont répondu à nos questions affirment que ces technologies permettent d'augmenter le CA de l'entreprise, alors même que toutes ces personnes interrogées affirment ne pas pouvoir calculer précisément le retour sur investissement de leurs intranets. On note l'existence de cadres financiers et comptables parmi les répondants. L'installation de l'intranet, étant considérée comme un projet.

Aucune personne interrogée n'est capable de calculer le ROI (Return on investissement) du projet après son exploitation. Ils estiment qu'on est capables de calculer seulement les gains en termes de réduction de délais ou de coûts. Mais personne ne cite un nombre indiquant une augmentation du CA qui serait directement lié à l'exploitation de l'intranet. Ceci indique qu'on n'oblige pas ces cadres à présenter ou à créer des modèles d'évaluations leur permettant de faire une estimation des impacts de l'outil. Il apparaît donc que ces derniers ont conscience de l'utilité de l'outil, sans être capable de les traduire en chiffres. Au final, il nous paraît utile de mentionner les paroles d'un cadre qui nous a répondu par les propos suivants : « La mondialisation et la compétitivité sont désormais facilité grâce aux réseaux. Nous sommes obligés dans ce cas de les maîtriser ».

Conclusion du chapitre 4

Nos constats nous ont amenés à conclure qu'à la SONATRACH, il y a absence de capitalisation des savoir-faire qui engendre une perte de son expérience causée par un volume important des départs programmés ou non programmés (des départs en retraite et des départs volontaires vers d'autres entreprises) ce qui entraîne une perte de ses connaissances cruciales, des salariés les plus expérimentés. A la SONATRACH, on s'est rendu compte que, s'il existait une GC, les effets négatifs qui résultent des départs de compétences seront minimisés, voire supprimés.

Nous avons également analysé les conditions et les objectifs derrière l'implantation d'un réseau intranet. On a ainsi pu déduire que, la mise en place de l'intranet à la SONATRACH visait plus d'efficacité résultant d'une meilleure circulation des flux informationnels au sein de cette entreprise. Cette mise en place devait respecter le déroulement de certaines étapes préétablies. L'utilisation de l'outil a été réglementée par l'élaboration d'une charte d'utilisation ainsi qu'un règlement intérieur. Ces dispositifs sont sensés obliger les utilisateurs à respecter certaines règles. Plusieurs fonctionnalités sont mises à la portée des utilisateurs.

La direction générale a décidé de la mise en place de l'intranet. Ensuite, elle n'a pas cherché à le faire évoluer. L'essentiel était de posséder un outil évolué. Il existe aussi des problèmes de coût, d'où l'impossibilité d'ajouter de nouvelles fonctionnalités à cause des problèmes dits de budget.

La seule démarche importante que les responsables ont tenté pour profiter des connaissances et des savoirs de ceux qui travaillent dans cette entreprise, c'est le projet KM qui n'a pas eu le suivi nécessaire pour aboutir et apporter ses fruits. La conclusion qui a été faite est que, cette entreprise gère ses connaissances de manière informelle. Cette entreprise doit trouver des solutions efficaces lui permettant de corriger les insuffisances de sa gestion informelle de son patrimoine de connaissances.

Puisque les responsables de cette entreprise sont conscients des problèmes de déperditions de leurs connaissances. Ils devront prendre conscience de l'importance de l'intranet pour développer les pratiques de KM au sein de leurs entreprises, grâce aux applications dédiées au KM. Il est essentiel qu'ils prennent connaissance des avantages que peut leur procurer l'outil en matière de management des connaissances, afin d'en profiter. Les responsables doivent encourager les utilisateurs à communiquer leurs connaissances, leurs idées, leurs expériences à travers le réseau.

A la fin, pour plus de précisions, on doit se poser une question qui permet d'introduire en quelque sorte la partie suivante : l'exploitation de l'intranet par les utilisateurs à la GNL2/Z constitue-t-elle un élément essentiel pour améliorer le management des connaissances au sein de cette entreprise ?

CHAPITRE 5 : L'ENQUETE UTILISATEURS DE L'INTRANET A LA GNL2/Z

Introduction

Il est utile à ce niveau de vérifier si l'intranet à la GNL2/Z a une orientation KM ou pas. Cette partie du travail nous permettra de vérifier l'utilisation du réseau dans une perspective KM. On va questionner cette

utilisation pour l'entreprise en nous orientant vers le personnel jugé plus qualifié, qui a besoin des connaissances pour la réalisation de son travail. On va donc focaliser l'enquête sur une catégorie spécifique, celle des cadres.

Afin d'approfondir notre étude. On suppose aussi que les cadres qui y travaillent représentent une qualification. Cela a été démontré dans la partie précédente où on a exposé les efforts en formation, que cette entreprise fournit pour améliorer les compétences de son personnel. On suppose dans ce cas, qu'il est souhaitable de préserver leurs connaissances tout en les développant. On a démontré dans la partie théorique que, l'utilisation d'un intranet en entreprise procure à cette dernière de multiples avantages. On ne va pas chercher à démontrer l'apport de l'intranet à cette entreprise, en termes de retours sur investissement. Les problèmes qu'on va étudier sont :

- Que pensent les cadres de cet outil de coordination qu'est l'intranet. Est-ce que les cadres et les salariés utilisateurs de cette entreprise ont connaissance des avantages des applications qu'offre cet outil en matière de management des connaissances ?

- Si oui, se l'approprient-ils vraiment ? Quel rôle jouent les cadres dans le développement de l'utilisation de cet outil ? Favorisent-ils son utilisation ? Existe-il des actions de sensibilisation encourageant les salariés à utiliser au mieux cet outil ? Existe-il des enquêtes, des sondages, ...

- Et enfin, est-ce que sa mise en place dans l'entreprise reflète une réelle volonté de la part de ceux-ci à bénéficier des avantages et potentialités qu'il offre en matière de knowledge management. Autrement dit est-ce que sa mise en place est une action réfléchie ou est-ce seulement un phénomène nouveau (une tendance juste pour faire comme les autres) ?

Pour réaliser le chapitre suivant, nous allons utiliser l'hypothèse de base de notre travail qui suppose que l'intranet dans cette entreprise est lié au KM. Ce qui mène à admettre que la mise en place de l'outil est une action réfléchie et que la mise en place de l'outil vise le développement d'applications dédiées aux pratiques de Gestion des Connaissances. Cette partie est donc l'occasion de vérifier l'existence d'une démarche KM au sein de l'intranet de la GNL2/Z de l'entreprise SONATRACH.

Section 1. Méthodologie de l'enquête

Nous allons procéder à la description de la méthodologie adoptée pour réaliser notre enquête de terrain :

1. Méthodologie de l'enquête

Nous avons donc essayé de réaliser une étude plus approfondie, afin d'avoir une vision plus globale du problème posé. Nous avons réalisé notre enquête entre Aout et décembre 2016. Cette enquête a été élaborée pour recueillir les perceptions et les discours des utilisateurs au sujet des pratiques réelles de l'intranet dans

le domaine du KM dans l'entreprise SONATRACH. Nous avons posés deux questions lors des entretiens effectués dans la partie précédente : avez-vous une GC au sein de votre entreprise ? Et comment les connaissances de l'entreprise SONATRACH sont gérées ? Les personnes interrogées ont répondu que les connaissances de l'entreprise SONATRACH ne sont pas gérées.

Nous adoptons un angle de vue quantitatif dont l'objectif est à terme de mesurer les effets de l'intranet sur la réussite d'une démarche de Gestion des connaissances. Puisqu'il n'y a pas de démarches explicites d'utiliser l'intranet à des fins de GC au niveau de la SONATRACH. Il est donc approprié de voir s'il y a une approche GC initiée par les utilisateurs eux-mêmes à partir des fonctionnalités qui sont en place. Nous allons donc vérifier s'il y a effectivement une gestion des connaissances mais de manière informelle. Nous allons tenter de vérifier avec nos propres moyens dans l'étude de terrain (par le biais d'un questionnaire) si vraiment l'installation de l'outil intranet contribue de manière même informelle à gérer les connaissances de cette entreprise. Et ce à travers des déterminants tels que : la décision de la mise en place de l'outil intranet qui serait considérée comme une volonté stratégique visant à préserver et à exploiter les connaissances de l'entreprise, la sensibilisation des utilisateurs pour utiliser l'outil, ...

On a ainsi élaboré un questionnaire dans le cadre de notre recherche que nous avons administré aux utilisateurs de l'intranet de l'entreprise en question. L'échantillon se compose de personnel d'entreprise utilisateurs du réseau. Ainsi, en nous interrogeant sur un type particulier d'acteurs et non plus sur les salariés dans leur ensemble.

A ce stade de notre recherche, nous souhaitons tester les résultats des différentes hypothèses de recherche afin de les valider. On a donc jugé nécessaire de poser plus de questions aux salariés utilisateurs que nous avons approchés.

Ainsi, pour compléter notre travail nous avons préparé une enquête sur l'entreprise SONATRACH à partir un échantillon de complexe GNL2/Z. Cette partie présente la méthodologie adoptée pour étudier l'intranet à la GNL2/Z.

Dans le cadre de notre recherche quantitative, nous avons choisi d'adopter une étude « hypothético-déductive » pour la simple raison qui est de confirmer ou d'infirmer les hypothèses qu'on a formulé. L'approche « hypothético-déductive » demande que le chercheur commence toujours par une partie théorique pour qu'ensuite il passe à l'investigation et utilise les résultats de cette investigation pour pouvoir tester les hypothèses de recherches posées au préalable.

C'est ainsi que la théorie va permettre au chercheur de poser des hypothèses. Il va ensuite procéder à l'investigation en utilisant un questionnaire. Il va finalement collecter le maximum de données qui l'aideront à tester les hypothèses établies. Les tests sont considérés comme un moyen permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses émises par le chercheur. L'auteur CHATELIN indique que : « la démarche repose sur un cadre théorique mobilisé initialement afin de prendre connaissance de la grille conceptuelle (concepts utilisés et lien en eux), les corriger et/ou en créer de nouveaux. Cette démarche hypothético-déductive

consiste donc à construire au préalable à l'investigation empirique principale, les hypothèses ou propositions théoriques issues du cadre conceptuel »⁶⁵².

Une démarche hypothético-déductive doit respecter les étapes suivantes :

- Le chercheur pose une question de recherche. Ce qui représente pour lui son point de départ.
- Sur la base de cette question, il va formuler quelques hypothèses. Ce que les auteurs appellent des déductions et des inductions qui sont le résultat de ses connaissances sur le sujet.
- L'analyse de la théorie, va lui permettre d'apporter des réponses dites provisoires à la question de recherche. Ces réponses vont prendre la forme d'hypothèses.
- A partir de la réalité, il va pouvoir tester ses hypothèses de recherche dans le but de les valider ou de les refuser.
- La recherche est sensée prendre fin dès que les hypothèses seront validées. On communique alors les résultats obtenus.
- Si la ou les hypothèses sont infirmées. Le chercheur devra formuler de nouvelles déductions et /ou inductions. Jusqu'à ce qu'il découvre la théorie et les hypothèses qui correspondent aux faits⁶⁵³.

Au total 91 questionnaires ont été distribués auprès de différentes catégories d'utilisateurs de l'intranet. Nous avons tenu à diversifier l'échantillon des personnes interrogées (âge, sexe, position hiérarchique, ancienneté).

1.1. Questionnaire

Le questionnaire d'enquête est composé de 41 questions. Les questions sont ventilées comme suit :

- le premier axe s'intéresse à la **mise en place de l'intranet** : à la contribution des utilisateurs à la mise en place de l'outil intranet : cette première partie se rapporte aux pratiques de l'intranet de l'entreprise. Elle concerne aussi la contribution de la direction à encourager l'utilisation et la démarche d'installation de cet outil dans cette entreprise. On a demandé aux répondants d'indiquer, dans les cases correspondantes, les réponses relatives à leurs préoccupations.
- Le deuxième axe porte sur le **fonctionnement de l'outil** : les pratiques de l'intranet en mettant l'accent sur les différentes applications au sein de l'entreprise. Les salariés sont-ils encouragés à utiliser cet outil pour l'accomplissement de leurs travaux ? Sont-ils prêts à contribuer à l'enrichissement de l'outil ? Les questions portent également sur les habitudes en matière d'information et en matière de knowledge management.
- l'**Axe 3 concerne les obstacles dans l'utilisation** : Les questions positionnées à la fin du questionnaire concernent les obstacles qui freinent l'utilisation et la mise en œuvre de l'outil intranet.
- le dernier point permet l'**évaluation et l'appréciation**. Cette partie s'intéresse également à analyser le degré de perception de la part du personnel autorisé de la notion du mot intranet et des avantages que

⁶⁵² CHATELIN. C, « épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : réflexion sur l'étude de cas », université d'Orléans. adresse URL : <http://www.univ-orleans.fr/log/Doc-Rech/Textes-PDF/2005-1.pdf>, 2005. p. 13. Consulté le 19/12/2016.

⁶⁵³ DÉPELTEAUX. F, « La démarche d'une recherche en sciences humaines: de la question de départ à la communication des résultats », De Boeck Univ , 2000, p.29.

procure son exploitation (**leur appréciation sur la question reste toutefois intéressante**). Et montre comment est traité le lien entre intranet et KM.

Un nombre important de questions est de type fermé, c'est-à-dire que les possibilités de réponse ont été préalablement établies. Les répondants ont répondu en n'ayant qu'à cocher la ou les cases correspondantes selon leur appréciation du problème au sein de leur entreprise. Cette partie du travail permet de présenter les principaux résultats obtenus grâce à la distribution de notre questionnaire. Il a été distribué sous format papier ou envoyé sous format électronique. L'envoi de la version électronique s'est fait à partir de la boîte électronique d'un responsable administratif appartenant à l'entreprise. Dans ce cas, le questionnaire était conçu pour répondre directement sur le formulaire et retourné à l'expéditeur en fichier attaché.

Certains questionnaires ont été remis sur place, en mains propres. Nous avons été sur place afin d'approcher les répondants et les amener (les convaincre) de nous apporter des réponses. On a également essayé d'apporter des explications aux questions qui pouvaient leur paraître abstraites ou incompréhensibles suivant le type de formation qu'ils avaient.

Le but de cette enquête est de découvrir l'étendue de l'utilisation du système intranet du personnel et de son rôle dans le renouvellement des connaissances, par le fait que l'intranet facilite l'échange d'informations et de connaissances.

1.2. Collecte de données et analyse

La collecte des données s'est déroulée du 15 Aout jusqu'à la fin Décembre 2016. Les questionnaires, une fois réceptionnés avaient été codifiés et introduits manuellement dans un logiciel SPSSv20. Une base de données a été créée sur ce logiciel pour effectuer le traitement statistique des données.

1.3. Le traitement du questionnaire

Nous avons choisi le traitement informatisé. Une méthode jugée rapide, par rapport au temps nécessaire pour effectuer le traitement manuel. Cette méthode permet également de mieux vérifier les liens entre les différentes réponses. Nous avons effectué le codage à l'aide d'un questionnaire type. On a ensuite introduit les réponses collectées.

1.4. La formulation du questionnaire

Le questionnaire regroupe 42 questions. Pour ne pas alourdir le questionnaire, réduire le temps nécessaire pour répondre et aussi pour avoir un maximum de réponse, nous avons évité des formulations ou des terminologies compliquées. On a veillé à ce qu'il soit administré de la façon la plus claire et la plus courte possible. Nous avons évité de poser un grand nombre de questions ouvertes. On a préféré mettre en place des questions de différents types.

La base de données que nous avons collectée a été traitée en deux étapes : on a commencé par un traitement par tri à plat, puis par tri croisé.

2. Echantillon de l'enquête et caractéristiques des répondants

Cette partie permet de décrire l'échantillon de l'enquête et les caractéristiques des répondants. Nous avons choisi la méthode d'échantillonnage probabiliste de type échantillon aléatoire simple. «Un échantillon aléatoire est un sous ensemble de la population de base qui est interrogé après sélection lors d'une enquête»⁶⁵⁴.

Le profil des sujets de notre étude est constitué des deux sexes (hommes et femmes), cadres et agents de maîtrise, occupant un poste au niveau du complexe (GNL2/Z) d'Arzew. Par conséquent notre étude exclut les catégories socioprofessionnelles des cadres supérieurs. Le choix des catégories cadres et agents de maîtrise est argumenté par le fait que ces deux catégories représentent la majorité des utilisateurs de l'outil intranet. Donc c'est eux qui contribuent le plus dans les opérations d'échanges et de formalisation des connaissances.

Outre les chargés (de l'informatique et de la maintenance du réseau), le questionnaire a été soumis au panel d'utilisateurs autorisés à l'utilisation de l'intranet de l'entreprise GNL2/Z. ce sont des personnes sensées utiliser l'information présente sur l'intranet dans l'accomplissement de leur travail (tâche). En tout, 300 utilisateurs composent la totalité des travailleurs autorisés à l'utilisation de l'intranet. Seuls 91 des utilisateurs qu'on a abordé ont bien voulu nous répondre. Nous avons tenu à diversifier l'échantillon des personnes interrogées (âge, sexe, position hiérarchique, ancienneté), car nous pensons que chacun d'entre-eux contrôle directement ou indirectement une partie des documents mis à sa disposition. A cet effet, des responsables, des techniciens et des opérateurs ont été interrogés dans notre étude. Au total 91 questionnaires validés ont été remplis. Le taux de réponse est donc de plus de 75 %. Avec l'aide d'un cadre de cette entreprise, nous nous sommes rendus aux niveaux des différents services de l'entreprise, on s'est rapproché des personnes et on leur a demandé s'ils voulaient bien remplir notre questionnaire. On leur a également expliqué que cette étude rentre dans le cadre d'une recherche universitaire. Ce cadre nous a également fait la faveur d'envoyer quelques questionnaires par le biais de sa boîte mail à ses collègues utilisateurs du réseau intranet.

2.1. Caractéristiques générales de l'enquête

Comme on l'a déjà indiqué, on a jugé important d'expliquer avec une petite introduction (voire annexe n°2), qu'il s'agissait d'une enquête à caractère purement scientifique. Les réponses issues du questionnaire resteront anonymes, pour mettre à l'aise les répondants sans aucune contrainte ou influence de la part de leurs responsables hiérarchiques.

La première partie du questionnaire est consacrée à l'identification de la population enquêtée. A partir des données recueillies à travers l'administration de notre questionnaire. Le questionnaire comporte une fiche signalétique qui a pour but de recueillir des informations concernant les coordonnées biographiques des répondants. Les questions portaient essentiellement sur le profil : genre, âge, les qualifications académiques et professionnelles, le poste actuel des personnes qui nous ont répondu. D'autres parties du questionnaire ont été destinées exclusivement à la formation, au KM, à la participation à la mise en place, ...

⁶⁵⁴ L'encyclopédie illustrée du marketing. Source : <http://www.definitions-marketing.com/lettre-e>. Consulté le : 02/02/ 2017.

Tableau n° 31 : Les composants de l'échantillon

Département \ Nombre	Nombre d'utilisateurs	Taux %
Finance	14	15 %
Ressource humaine	10	11 %
Technique	22	24 %
W (travaux neuf)	11	12 %
Informatique	08	9 %
Administration	09	10 %
Moyens généraux	07	8 %
Approvisionnement	10	11 %
Total	91	100%

Source : réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête

2.1.1. AGE

Comme le montre le tableau. La moyenne d'âge est de 40 ans. L'âge minimum est de 29 ans et le maximum est de 69 ans. Dans le tableau qui suit, les tranches d'âge sont exprimées par deux types de pourcentages. Le premier est calculé par rapport au total des personnes interrogées. Le second figure sous l'appellation **de pourcentage valide**, exprime la part de chaque tranche d'âge par rapport aux personnes qui ont répondu à la question (sans tenir compte des non réponses)

Tableau n° 32: La moyenne d'âge de l'échantillon d'enquête

Tranche d'âge	Effectif	Pourcentage (%)
29-40	44	48,35
41-50	32	35,16
Plus de 50	7	7,69
Non réponses	8	8,79
Total	91	100

Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS

L'utilisation de l'outil dans l'entreprise étudiée est élevée et ce pour toutes les tranches d'âge. Il est nécessaire de noter que, des études ont montré que l'utilisation reste élevée chez les jeunes de moins de 30 ans. C'est-à-

dire que, l'utilisation de l'intranet est plus importante chez les jeunes qui viennent de rejoindre l'entreprise. En effet, les recherches ont montré que, les jeunes se familiarisent avec les outils informatiques. Ils apprennent à les manipuler mieux et plus vite que les plus âgés. C'est un point qui mérite d'être vérifié dans des études futures.

2.1.2. SEXE

Tableau n° 33 : Genre

SEXE	EFFECTIF	%
Homme	63	69.2
Femme	28	30.8
Total	91	100.0

Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS

A partir des résultats de l'enquête, le tableau ci-dessus permet de montrer les hommes représentent la partie la plus importante de notre échantillon. Soit 69, 2 %, contre 30,8 % des femmes sur un total de 91 salariés utilisateurs.

2.1.3. Niveau d'instruction

Tableau n° 34 : Le niveau d'instruction

	Effectif	Pourcentage (%)
Bac	5	5 %
Licence	36	39 %
INGENIEUR	47	52 %
MAGISTER	3	0,03 %
Total	91	100

Source : résultat du traitement par logiciel SPSS

On remarque que, tous les utilisateurs de notre échantillon disposent d'un niveau d'études élevé. Pour l'ensemble des enquêtés, le niveau minimum d'instruction est déterminé par l'obtention du diplôme de bac (soit 5 %), et on distingue 3 autres diplômes licence (39 %). Ingénieur d'Etat 52%. Et une minorité qui a un diplôme de magister 0,03 %. Ils appartiennent à la structure formation et aux finances.

2.1.4. La formation à la SONATRACH

Tableau n° 35: Types de formations

	Effectif	Pourcentage (%)
Diplôme professionnel	12	41.4%
Formation offerte par la SONATRACH	17	58.6%
Total	29	100.0%

Source : résultat du traitement par logiciel SPSS

Selon les réponses et par rapport au total des répondants. Ils sont 29 personnes interrogées (31,88%) qui possèdent des diplômes de formation professionnelle. Ces diplômes sont acquis soit dans des centres de

formation (41,4%) soit suite à des formations dispensées dans les structures internes de l'entreprise (58,6%). Ceci témoigne de l'importance accordée par l'entreprise aux actions de formations qui permettant de développer les qualifications de ses employés dans tout les domaines d'activité de la SONATRACH.

Section 2. L'analyse du questionnaire

Cette analyse va être réalisée par le tri à plat. Le tri à plat est une opération consistant à déterminer comment les observations se répartissent sur les différentes modalités que peut prendre une variable à modalités discrètes.

Le résultat de cette opération est donc un simple tableau, de « tableau de fréquences ». Ce tableau fait apparaître simplement le nombre d'individus dans chaque modalité, la fréquence d'individus par modalité, ou le pourcentage. Chaque question a été analysé individuellement, puis on a cherché le lien entre l'intranet et les KM à travers les croisements, c'est également l'occasion pour confirmer ou infirmer nos hypothèses.

1. Mise en place de l'intranet dans l'entreprise

Les questions posées portent sur l'étude des besoins des utilisateurs avant la mise en place de l'intranet. Sur leurs collaborations à la mise en place et les actions de sensibilisation.

1.1. La détermination des besoins en matière d'intranet

A la question : Vos besoins en matière d'intranet ont-ils été déterminés, avant la mise en place de l'outil intranet ?

Tableau n°36 : Vos besoins en matière d'intranet ont-ils été déterminés, avant la mise en place de l'outil intranet ?

		Effectifs	Pourcentage (%)
Valide	Non	66	72.5
	Oui	23	25.3
	Non réponse	1	1.1
	Total	90	98.9
Manquante	Système manquant	1	1.1
Total		91	100.0

Source : résultat du traitement par logiciel SPSS

Système manquant ça veut dire que ce sont les personnes qui n'ont pas répondu. On n'a pas pu apporter des éclaircissements sur ce point. On peut croire que ces personnes n'étaient pas dans l'entreprise au moment de la mise en place.

Certains répondants, au total 38 utilisateurs ont été recrutés par l'entreprise après la mise en place de l'outil intranet. Les promoteurs de l'intranet n'ont pas estimé les aspects culturels et les besoins des utilisateurs de cet outil en entreprise. Au travers des réponses, il a été souligné que la détection des besoins des utilisateurs

n'a pas été réalisée (73,3 %). La recherche des besoins des utilisateurs n'a pas constitué un intérêt de la part de ceux qui ont mis en place cet outil. Aucune enquête n'a été effectuée par le service personnel auprès des futurs utilisateurs de l'outil concernant la recherche des besoins d'information internes et la nécessité d'une participation de l'ensemble du personnel à la diffusion des informations les concernant qu'ils sont sensés recueillir pour accomplir leur travail.

L'un des répondants nous a déclaré qu' « après avoir mi en place l'intranet, les informaticiens de l'entreprise ont perdu de vue la réalité du terrain. Ils ont négligé l'écart entre les applications qu'ils ont installé et les applications réellement maîtrisées par les utilisateurs ». Cette personne a fait illusion à l'agenda électronique et au forum de discussions qui ont été délaissés.

1.2. La structure responsable de l'étude des besoins : A la question : si les besoins ont été déterminés à l'avance, par qui ? D'après leurs vagues souvenirs, certains répondants nous ont indiqué que c'est la direction informatique qui a procédé à l'étude des besoins. En effectuant des interviews, sous forme de questions/réponses. Ces questions portaient sur le métier de chacun (contenu et support utilisés dans le cadre du travail) et, sur ce que veulent et ce qu'acceptent d'échanger les utilisateurs sur le réseau.

1.3. Implication des salariés à la mise en place

A la question : Avez-vous collaboré à la mise en place de l'outil intranet ?

Tableau n° 37 : Avez-vous collaboré à la mise en place de l'outil intranet ?

		Effectifs	Pourcentage (%)
Valide	Non	81	89.0
	Oui	7	7.7
	Non réponse	1	1.1
	Total	89	97.8
Manquante	Système manquant	2	2.2
Total		91	100.0

Source : résultat du traitement par logiciel SPSS

Nous avons posé une question qui tournait autour de l'implication des salariés à la mise en place de l'intranet. la plupart des répondants (89 %), estiment qu'ils n'ont pas collaboré à la mise en place de l'outil malgré qu'ils estiment avoir mis en place une quantité importante d'informations, en y expliquant leurs domaines d'expertises, et en montrant parfois aux autres comment surfer sur le réseau, ... pour rappel 38 personnes ont été recrutés après la mise en place.

Ainsi les réponses nous ont conduits à observer que dans l'entreprise étudiée, les utilisateurs n'ont été que partiellement impliqués dans la conception et la mise en place initiale de l'intranet qu'ils considèrent comme un outil décidé et initié exclusivement par la direction générale.

On souligne également que certains utilisateurs nous ont indiqué qu'ils ne sont même pas rendu compte de l'installation de l'outil. Car, le lancement de l'outil intranet s'est effectué rapidement sans impliquer les

utilisateurs dans toutes les étapes de sa mise en place. Enfin, on ajoute que certains utilisateurs nous ont confié que dans la réalité l'utilisation de l'outil est assez loin de ce qu'on leur a promis lors du lancement du réseau. Les utilisateurs se justifient par le fait, qu'ils ne trouvent pas sur ce réseau, toutes les informations nécessaires à la réalisation de leurs tâches quotidiennes. les principaux rapports et les documents nécessaires à leur travail demeurent sur papier.

Ils ajoutent que le débit est lent⁶⁵⁵, ce qui leur demande énormément de temps pour chercher l'information nécessaire. On note également des contraintes informatiques comme le fait que les capacités du serveur étant limités, les solutions de diffusion choisies doivent éviter de l'encombrer davantage (voir règlement intérieur annexe n° 7).

A la question sur le comment on a impliqué les utilisateurs à la mise en place de l'outil. Les utilisateurs répondent qu'ils n'ont reçu aucun support, document ou réunion expliquant la mise en place, ou les raisons qui ont poussé l'entreprise à envisager la mise en place. Aucun événement (réception ou cérémonie) n'a suivi la mise en place. Certains répondants pensent qu'on les a impliqués à la mise en place en les questionnant et en prenant leur avis sur les documents. A noter que ces personnes ont suggéré la mise sur le réseau de documents et informations qu'ils ont jugé nécessaire de diffuser. Ces personnes n'ont reçu que les directives et les explications qu'on a pu leur apporter les informaticiens de l'entreprise. Ce qui contredit les propos des cadres supérieurs qu'on a interrogés par le biais du guide d'entretien qui déclarent avoir reçu un argumentaire expliquant l'intérêt du projet. Il en résulte dans ce cas que, cet argumentaire a été réservé à la catégorie des cadres supérieurs.

1.4. La formation à l'utilisation

A la question : Avez-Vous été formé à l'utilisation de l'intranet ?

Tableau n° 38 : La formation à l'utilisation de l'intranet

		Effectifs	Pourcentage (%)
Valide	Non	79	86.8
	Oui	12	13.2
	Total	91	100.0

Source : résultat du traitement par logiciel SPSS

A savoir que 38 répondants n'étaient pas présents à l'heure de la mise en place. Le responsable du réseau qui était présent en ce moment, nous a apporté des éclaircissements sur la question. Il nous a expliqué qu'il n'ya que les chargés d'études, les chefs de départements et les responsables du système d'informations qui ont suivi une formations quant à l'utilisation de l'intranet les autres membres n'ont suivi aucune formation.

La majorité des salariés enquêtés n'ont pas bénéficié d'une formation à l'utilisation de l'intranet, soit 86,8%. Puisque 38 étaient absents, seulement 12 soit 22,64 % (il faut faire $12/53 \times 100$) ont suivi une formation au démarrage. Un résultat jugé normal. On peut l'expliquer par les économies des charges par l'entreprise. On

⁶⁵⁵ La direction n'a pas voulu nous apporter des éclaircissements concernant lenteur du réseau.

a vu dans le quatrième chapitre que les responsables n'ont pas jugé utile de former tous les utilisateurs en plus l'utilisation de l'intranet est simple et ne nécessite pas d'énormes efforts de formation.

Les responsables du réseau n'ont pas intégré dans leurs préoccupations le temps d'apprentissage nécessaire à l'appropriation de l'outil. Pour les responsables. Cette mise à disposition étant associée à une courte formation a été considérée comme suffisante. Durant cette durée, les utilisateurs ont appris à utiliser l'intranet. Or, en plus de l'assistance interne qui existe sur le réseau, l'informaticien est sur place pour répondre aux questions des utilisateurs à tout moment. Il est aussi en charge d'assurer le rappel de certaines fonctionnalités, ...

L'un des répondants nous a déclaré qu'il a appris à utiliser l'intranet sans devoir recourir à des formations et ce grâce à la découverte personnelle du réseau. Il a ajouté, qu'il a détecté dans son entourage professionnel et privé les personnes qui pouvaient l'aider et l'éclairer sur des points précis. Puisque son entourage se compose de nombreuses personnes maîtrisant l'outil internet. Et puisque l'intranet utilise les mêmes technologies que l'internet, il leur a été possible de l'éclairer sur certains points.

1.5. Les types de formation

A la question : Si oui, quels sont ces types de formation ? Les ingénieurs ont reçu des formations techniques à l'utilisation des réseaux et des systèmes sur les outils mis en place. Formations sur : les applications et les logiciels, l'administration de données, outil GATIOR, ORACLE (BROWSER), SYGEF, KTP, Glessoe, ...

1.6. Les actions de suivi et de formation ont-elles permis aux utilisateurs de s'approprier l'outil ?

A la question : Les actions de suivi et de formation ont-elles permis aux utilisateurs de s'approprier l'outil ?

Tableau n° 39: L'appropriation de l'outil

		Effectifs	Pourcentage (%)
Valide	Non	39	42.9
	Oui	42	46.2
	Non réponse	10	11.0
	Total	91	100.0

Source : résultat du traitement par logiciel SPSS

La première lecture des résultats fait apparaître un nombre relativement important des personnes qui ne se sont pas prononcé sur l'appropriation de l'outil intranet. Ils sont, presque 10% du total de l'effectif à s'abstenir. Par rapport, à l'effectif ayant donné une réponse valide. Les résultats sont comme suit :

L'informatique est enseignée dans les programmes d'études depuis le jeune âge, jusqu'aux études supérieures. D'après les témoignages collectés, cet enseignement a permis la familiarisation des utilisateurs avec les nouveaux outils informatiques. Il les a donc aidé à s'approprier l'intranet (51,85%).

On note dans ce cas que l'usage de l'outil, se trouve de plus en plus banalisé en fonction du niveau d'études. Il est donc facile pour un cadre possédant un diplôme de magister de maîtriser tous les aspects techniques de l'intranet. Ce qui est susceptible de creuser des écarts entre les différents niveaux. Les problèmes que rencontrent certains utilisateurs sont principalement les problèmes des termes techniques rencontrés lors de la navigation sur le réseau, ...

On note que presque le quart des répondants nous ont rendu le questionnaire par le biais de la boîte électronique de la personne qui leur a envoyé en fichier attaché. Ce qui explique l'impossibilité de débattre sur les réponses obtenues.

1.7. Les actions de formation et l'appropriation de l'outil

A la question : Ces actions permettent-elles de savoir quand et pourquoi utiliser l'outil ?

Tableau n°40: Les actions de formation et l'appropriation de l'outil ?

		Effectifs	Pourcentage
Valide	Non	38	41.8
	Oui	44	48.4
	Non réponse	9	9.9
	Total	91	100.0

Source : résultat du traitement par logiciel SPSS

Cette question est mise pour s'assurer des réponses de la question précédente. Sans qu'ils aient tous suivi une formation à l'utilisation de l'intranet. 48,4 % des utilisateurs déclarent avoir une idée sur les raisons de la mise en place de l'outil. Ceci a pour origine les efforts fournis par les informaticiens de l'entreprise, avec l'aide de la direction formation. Ceux-ci ont expliqué l'utilité du réseau et le comment de son utilisation. On a ainsi pu remarquer que lorsqu'ils parlaient d'intranet, la majorité des utilisateurs parlaient le même langage technique et utilisaient les mêmes phrases. Il est probable qu'ils aient tous obtenu leurs savoirs à travers des discussions qu'ils ont eu entre eux.

Les informations concernant l'intranet proviennent également du règlement intérieur du bon usage de l'outil informatique qu'on a présenté précédemment. Ce support permet de connaître les droits et obligations des utilisateurs du réseau.

1.8. Les raisons de la mise en place

A la question : L'intranet de votre entreprise a été mis en place pour (question à choix multiple)

Tableau n° 41: Les motifs d'installation

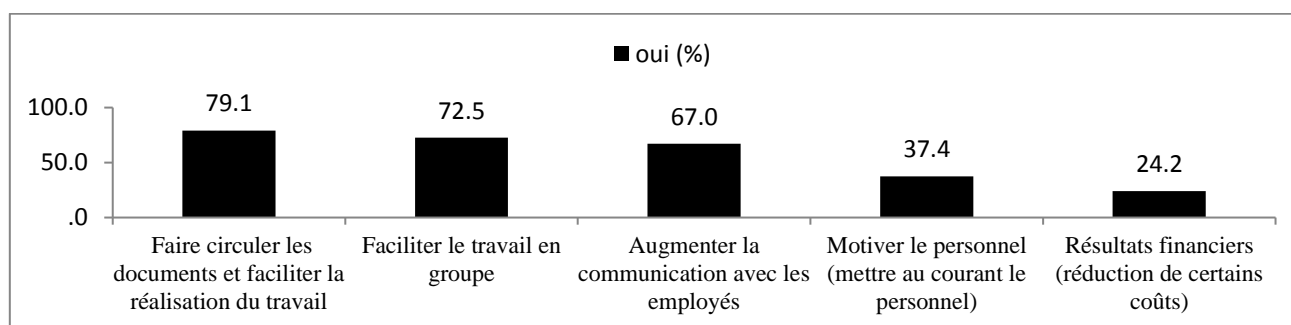
Code	oui		non		Total répondants	Non réponses
	Effectif	(%)	effectif	(%)		

1	Augmenter la communication avec les employés	61	67,0	28	30,8	89	2
2	Faciliter le travail en groupe	66	72,5	23	25,3	89	2
3	Faire circuler les documents et faciliter la réalisation du travail	72	79,1	17	18,7	89	2
4	Motiver le personnel (mettre au courant le personnel)	34	37,4	55	60,4	89	2
5	Résultats financiers (réduction de certains coûts)	22	24,2	67	73,6	89	2

Source : résultat du traitement par logiciel SPSS

Si nous faisons la classification des réponses selon un ordre décroissant, nous obtenons l'importance relative de chaque raison sur laquelle les personnes se sont poncées. Comme le montre la figure ci-dessous, la circulation des documents et la facilitation de la réalisation des tâches constituent la raison qui est relativement la plus importante (79,1%). Alors que la réduction des coûts semble ne pas être une préoccupation, au moins pour les utilisations (24,2%). Viennent ensuite le développement du travail en groupe avec (72,5%) et le développement de la communication avec 67,0 %. Cela implique que la mise en réseau des personnes intervenant dans un processus de travail est une pratique souhaitée à travers la mise en place de l'intranet. Il n'y a pas seulement le besoin de faire circuler les supports de travail mais aussi de travailler ensemble. Enfin, ils sont 37 % des répondants qui sont favorables à l'idée que l'intranet permet la motivation du personnel.

Figure n°17 : Les raisons d'installation de l'intranet



Source : résultat du traitement par logiciel SPSS

Les résultats de l'enquête montrent que les salariés interrogés ont donné plus d'une seule réponse. En effet, pour les 91 utilisateurs enquêtés nous avons obtenu 255 réponses dont la circulation des documents, le travail en groupe, le développement de la communication entre les employés et la réduction de certains coûts comme les coûts d'utilisation du support papier.

Une forte fréquence des répondants nous ont répondu que l'intranet était mis en place pour faire circuler les documents et faciliter la réalisation⁶⁵⁶ du travail avec 28 %. Et enfin 9 % des répondants estiment que l'intranet servait à réaliser des résultats financiers.

Un résultat qui reflète l'utilité de l'intranet dans l'entreprise, et aussi son rôle dans l'amélioration du climat interne de l'entreprise et la réduction des espaces de stockage et du papier.

Les utilisateurs témoignent d'une certaine facilité dans la réalisation de leurs tâches et dans la recherche des informations nécessaires.

En ce qui concerne le développement de la communication. Les répondants nous ont répondu qu'ils peuvent trouver sur leur intranet des informations sur : l'actualité de l'entreprise, l'organigramme, l'annuaire, les notes et circulaires internes, les postes à pourvoir, les comptes-rendus de réunions, ... le tout en temps réel. Mais surtout, la nouveauté remarquée par les utilisateurs après avoir été curieux pour connaître l'utilité du réseau est qu'une grande proportion des utilisateurs est consciente de l'utilité de l'intranet. On nous a indiqué que cet outil favorise le travail coopératif et la coordination de projets.

Pour plus de précisions sur le fait que l'utilisation de l'intranet en entreprise permet à cette dernière de bénéficier de la réduction de certains coûts. Certains répondants nous ont donné comme exemple : les coûts des déplacements physiques (ne pas se déplacer et économiser le prix d'un billet d'avion par exemple, ...). Il permet également des économies de ressources comme : le papier, l'encre, ...

Outil de motivation des salariés. Les répondants voient que l'utilisation de l'intranet permet de construire des relations plus étroites et personnalisées. On a expliqué aux utilisateurs que l'intranet est un outil de motivation qui permet de véhiculer l'image de l'entreprise et renforce le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Les utilisateurs peuvent donc connaître une plus grande implication dans la vie de l'entreprise. Lors des entretiens, tous les utilisateurs interrogés ont fait illusion à la vidéo de l'entreprise diffusée et mise à la disposition⁶⁵⁷ des utilisateurs. Cette vidéo leur fourni une présentation de l'entreprise ainsi que de ses produits.

2. Fonctionnement de l'outil intranet

Les parties qui suivent présentent les préoccupations liées au fonctionnement de l'intranet.

2.1. Les documents diffusés sur l'intranet

A la question : Quels sont les documents diffusés sur l'intranet de votre entreprise ?

Tableau n° 42: Les documents diffusés dans l'intranet

Code de la réponse	oui		non		Non répons e	Total répondan ts
	effectif	(%)	effectif	(%)		

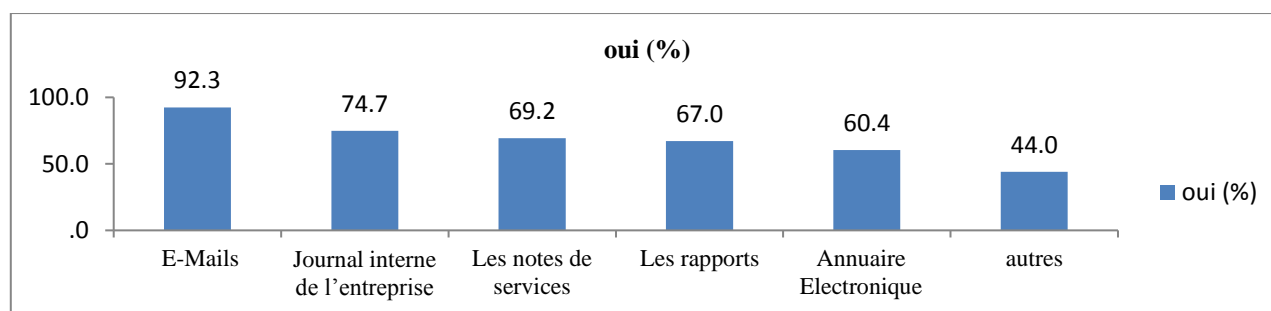
⁶⁵⁶ On a donné comme possibilité de réponse la circulation de l'information pour faciliter la réalisation du travail par crainte que les répondants ne disposent d'aucune notion sur le terme de « gestion des connaissances ».

⁶⁵⁷ Les utilisateurs ont la possibilité de consulter cette vidéo au moment de leur choix.

1	Les notes de services	63	69,2	26	28,6	2	89
2	Les rapports	61	67,0	28	30,8	2	89
3	Journal interne de l'entreprise	68	74,7	21	23,1	2	89
4	E-Mails	84	92,3	05	5,5	2	89
5	Annuaire Electronique	55	60,4	35	38,5	1	90
	Autres (journal officiel, bourse de l'emploi, ...)	40	44,0	49	53,8	2	89

Source : données enquête

Figure n° 18: Documents diffusés sur l'intranet



Source : résultat du traitement par logiciel SPSS

La classification des réponses positives permet de déduire que se sont les e-mails qui circulent le plus sur le réseau (92,3%).

Pour des raisons de confidentialité, certains documents comme les fax rentrent dans le cadre des documents officiels où doivent paraître obligatoirement les signatures des responsables. De ce fait, ils ne circulent jamais sur le réseau (0%). Il a été décidé que, certaines notes de services ne doivent pas circuler sur le réseau. Pour cela ces notes doivent être réalisées sur un support papier pour qu'elles puissent être signées. Ce qui limite l'utilisation de l'intranet.

Les résultats confirment notre constatation concernant le fait que, l'intranet de l'entreprise étudiée est surtout informationnel. Ainsi, pour 74,7 % des répondants, l'intranet offre de l'information sur l'entreprise et ses produits. Ces informations existent par exemple sur le journal interne de l'entreprise.

Les annuaires électroniques comportent les adresses mail. Les utilisateurs ont accès à un point presse. Où on consulte les journaux, comme « el nahar » et « el khabar ». Un nombre important d'utilisateurs consulte l'intranet pour lire le journal.

Les utilisateurs accèdent également au réseau pour le repérage de nouvelles promotions ou changements de postes à travers la bourse de l'emploi⁶⁵⁸. Ce sont des annonces de postes vacants avec le formulaire de candidature qui sont envoyées aux utilisateurs par le biais de messageries. Ces annonces envoyés par la direction communication & relation publique du groupe et la direction des ressources humaines comportent un lien pour que l'utilisateur accède en cas de problème de lecture du document. Y sont indiquées les exigences du poste, les connaissances demandées, le lieu de travail, les compétences requises et les missions. Les répondants utilisent aussi l'intranet pour la réalisation de tâches de nature administratives (demande de congé par exemple).

Quelques utilisateurs nous ont ajouté la « bibliothèque électronique, qui est un autre document qui circule sur le réseau.

2.2. Domaine d'utilisation de l'intranet

A la question : quels sont les domaines d'utilisation de l'intranet ?

Tableau n° 43: Domaine d'utilisation de l'intranet

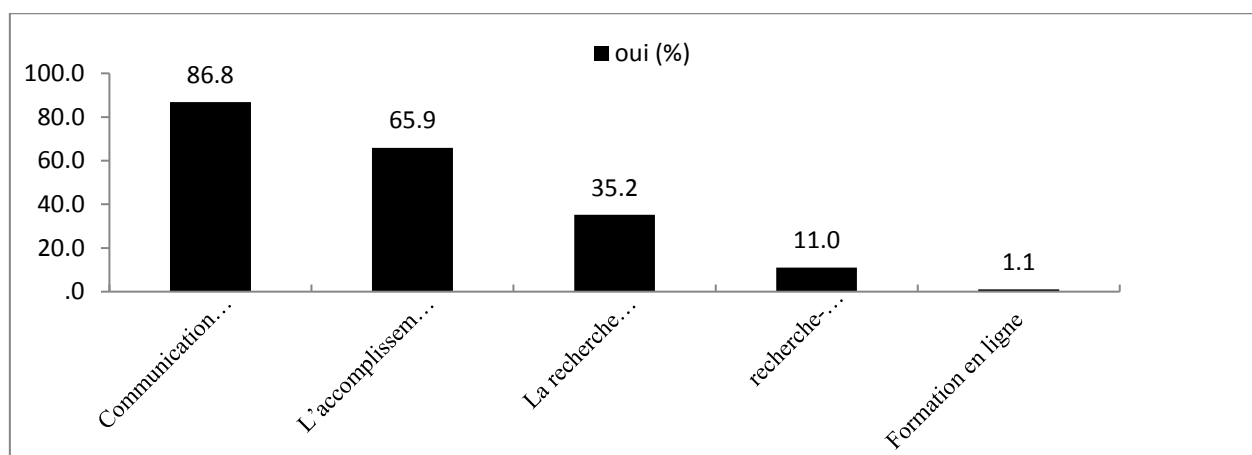
Code de la réponse		oui		non		Non réponses	Total répondants
		effectif	(%)	effectif	(%)		
1	Communication avec les partenaires internes	79	86,8	8	8,8	4	87
2	Formation en ligne	1	1,1	86	94,5	4	87
3	recherche-développement⁶⁵⁹ pour de nouveaux produits, services ou technologies	10	11,0	77	84,6	4	87
4	L'accomplissement de son travail	60	65,9	27	29,7	4	87
5	La recherche d'informations afin de prendre des décisions	32	35,2	55	60,4	4	87

Sources : données enquête

Figure n° 19: Domaine d'utilisation de l'intranet

⁶⁵⁸ Bourse de l'emploi : Voir annexe n° 4.

⁶⁵⁹ Le questionnaire étant anonyme, nous n'avons pas eu des informations sur les profils de ces répondants.



Source : résultat du traitement par logiciel SPSS

Selon les résultats de l'enquête, l'intranet est un outil de communication. Il permet la communication à distance (86,8%). La réalisation du travail 65,9 %. L'intranet est aussi considéré comme un outil permettant la prise de décision pour 35,2 %. Ils sont seulement 11,0 % des enquêtés qui ont considéré que l'intranet est un outil permettant le développement de nouveaux produits. Et enfin, 1,1 % ont déclaré que l'intranet permet la formation en ligne.

En ce qui concerne la communication avec les partenaires internes et le partage des idées (connaissance) liés à votre domaine. Selon les utilisateurs du réseau, l'intranet a permis l'apparition de nouvelles pratiques de travail collectif dans l'entreprise étudiée. Il a instauré de nouvelles relations à l'espace et au temps. De ce fait, il est considéré comme permettant d'améliorer le travail collectif.

Les répondants estiment qu'avec cet outil, la communication est facilitée. L'un des répondants nous a répondu par les propos suivants : « avec cet outil, on se communique des informations simples comme les date et les heures de réunion. Ou complexes comme le prix de certaines pièces ». Les messages jugés utiles sont transférés aux autres selon le besoin. C'est un outil qui permet au salarié d'interagir en face des décisions de l'administration et le plus important est de se faire entendre.

Un nombre réduit de cadres pensent que l'intranet est un outil utile à la recherche d'informations pour la prise de décision. Ces personnes occupent des postes tels que : chef de département finance, chef département système d'informations, cadre gestion : approvisionnement.

Pour cette question aussi, on nous a ajouté un autre domaine d'utilisation qui est la revue d'exploitation. Cette dernière permet de consulter toutes les nouveautés de l'entreprise. Participation aux colloques, événements sportifs, ...

2.3. Les applications les plus utilisées par les utilisateurs

A la question : quelles sont les applications de l'intranet pour lesquelles vous avez le plus recours ?

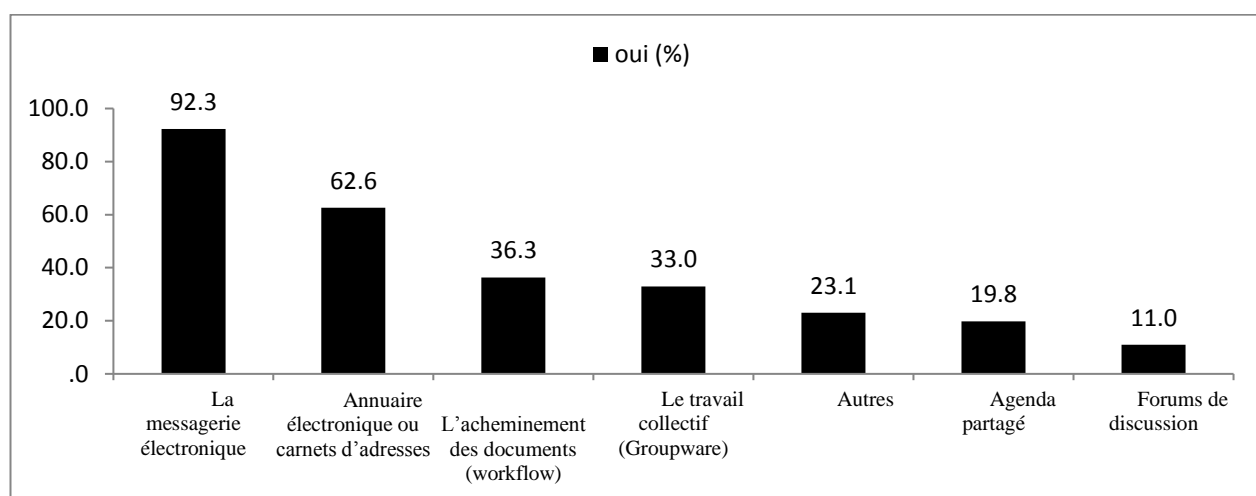
Tableau n° 44: Les applications les plus utilisées par les utilisateurs

	Oui	Non		

Code		Effectif	(%)	Effectif	(%)	Non réponse	Total des répondants
1	La messagerie électronique	84	92,3	5	5,5	2	89
2	Le travail collectif (Groupware)	30	33,0	59	64,8	2	89
3	Forums de discussion	10	11,0	79	86,8	2	89
4	L'acheminement des documents (workflow)	33	36,3	56	61,5	2	89
5	Annuaire électronique ou carnets d'adresses	57	62,6	32	35,2	2	89
6	Agenda partagé	18	19,8	71	78,0	2	89
7	Autres	21	23,1	68	74,7	2	89

Source : données enquête

Figure n° 20: Les applications les plus utilisées



Source : résultat du traitement par logiciel SPSS

A la question : les applications de l'intranet pour lesquelles vous avez le plus recours ? Selon les résultats de l'enquête, les messageries sont en tête de liste, avec 92,3 % des répondants. Ce qui montre qu'elle représente l'application la plus utilisée par les employés utilisateurs. Leur usage peut se faire en étant à l'intérieur de l'entreprise ou même à l'extérieur, dans la maison par exemple. Il est nécessaire de souligner que les utilisateurs de l'intranet possèdent tous une adresse de courrier électronique. Un cadre nous a affirmé que : « Chez la GNL2/Z, les messageries sont entrées dans les pratiques quotidiennes des utilisateurs ».

Il n'existe pas de véritable groupware dans l'organisation de l'entreprise étudiée. Certes une minorité des répondants a indiqué qu'ils recourent au groupware pour l'exécution du travail collaboratif. Mais dans l'entreprise étudiée, aucun groupware de travail collaboratif n'a été mis en place. Pour eux le travail collaboratif est limité à l'envoi de documents entre la GN2/Z et le siège ou avec les autres complexes. L'entreprise reste très structurée hiérarchiquement, limitant par conséquent la formation d'équipe de projets transversaux. Seuls les agendas et annuaires de contacts partagés sont disponibles. L'annuaire électronique ou le carnet d'adresses est utilisé par 62,6 % des répondants. Mais malgré cela, son usage reste peu développé par rapport à l'usage de la messagerie. Suivi par l'acheminement des documents avec 36,3 %. Et

enfin, les agendas partagés avec 19,8 %. Concernant les forums de discussions, on nous a expliqué qu'on formait un groupe, à partir duquel les gens lançaient des interventions en réponse à des préoccupations. Mais depuis 2013, cette application n'a pas été activée. La cause derrière ce délaissement est que la plupart des questions restaient sans réponse. Il n'y avait aucune animation. Ce qui a fait que les utilisateurs voyaient que cette application était sans intérêt réel.

Des répondants nous ont indiqué qu'ils ont généralement recours au portail juridique, technique et financier de leur intranet.

2.4. L'utilisation de l'intranet par les salariés

A la question : Vous utilisez l'intranet : systématiquement, ...

Tableau n° 45: La fréquence d'utilisation de l'intranet

	Effectifs	Pourcentage (%)
Systématiquement	47	51.6
Régulièrement	32	35.2
Rarement	11	12.1
Jamais	1	1.1
Total	91	100.0

Source : résultat du traitement par logiciel SPSS

Le tableau n°46 présente un résultat qui est à notre avis très intéressant. Selon les résultats de l'enquête, un seul répondant déclare ne jamais avoir recours à l'intranet et donc ne jamais partager d'informations par le biais de ce réseau. Il préfère l'utilisation du support papier et les contacts physiques.

Il en ressort aussi que 51,6 % des répondants ont le réflexe de recourir à l'outil de manière automatique et 35,2 % consultent le réseau régulièrement.

Puisque chacun consulte le réseau selon ses préférences. On a essayé d'en savoir plus. On nous a répondu que le recours à l'intranet dans cette entreprise se fait de manière facultatif. Il n'est soumis à aucune règle et n'est imposé par aucune procédure. Chaque utilisateur est libre de se connecter au réseau au moment de son choix. Il a la possibilité de consulter le contenu du réseau selon ses besoins.

2.5. Etes-vous habitué à partager l'information par

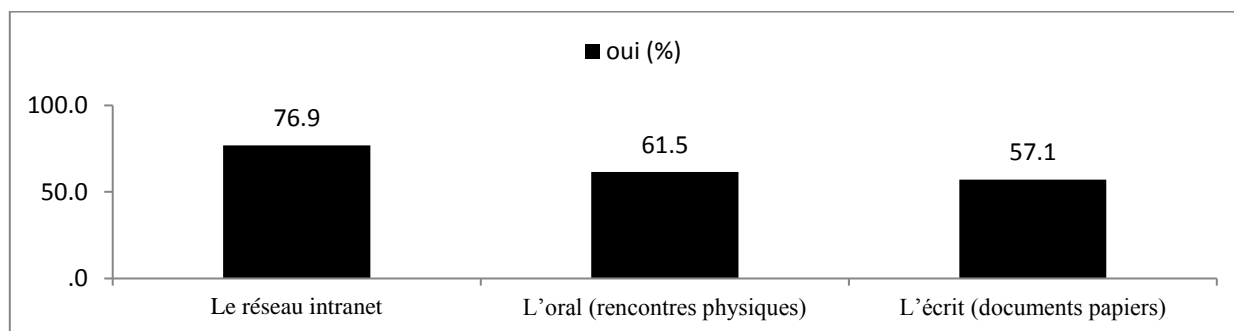
A la question : Etes-vous habitué à communiquer l'information, par le réseau, ...

Tableau n° 46: Les moyens habituels de partage de l'information

	Oui		Non		Non réponses	Total des réponses
	Effectif	%	Effectif	%		
L'oral (rencontres physiques)	56	61,5	34	37,4	1	90
Le réseau intranet	70	76,9	20	22,0	1	90
L'écrit (documents papiers)	52	57,1	38	41,8	1	90

Source : données enquête

Figure n° 21 : Habitudes de partage de l'information



Source : résultat du traitement par logiciel SPSS

La majorité des salariés partage des informations par différentes voix : oral, écrit et par réseau intranet que ce soit d'une façon quotidienne ou de manière moins fréquente. Un résultat qui devrait être confirmé par les résultats dégagés dans la question 19 concernant l'utilisation de l'intranet : si elle est systématique, ...

2.6. La possibilité de contacter un supérieur hiérarchique avec l'intranet

A la question : Avez-vous la possibilité de contacter un supérieur hiérarchique en ayant recours à l'intranet, sans être obligé de passer par tous les niveaux hiérarchiques intermédiaires ?

Tableau n° 47: Contact du supérieur hiérarchique

	Effectifs	Pourcentage (%)
Non	61	67.03
Oui	30	32.97
Total	91	100.00

Source : résultat du traitement par logiciel SPSS

67,03 % des utilisateurs déclarent qu'ils ne possèdent pas le droit de contacter leurs supérieurs hiérarchiques par le biais de l'intranet. Une partie seulement des utilisateurs cadres est autorisée à communiquer avec leurs supérieurs hiérarchiques (les chefs de départements, les chefs de services et les cadres de haut niveau).

2.7. Pouvez-vous vous connecter à votre intranet en dehors de vos horaires de travail ?

A la question : Pouvez-vous vous connecter à votre intranet en dehors de vos horaires de travail?

Tableau n° 48: L'utilisation de l'intranet en dehors des horaires de travail

	Effectifs	Pourcentage (%)
Non	63	69.2
Oui	24	26.4
Non réponse	4	4.4

Total	91	100.0
--------------	----	-------

Source : résultat du traitement par logiciel SPSS

Une partie des utilisateurs (les cadres : les chefs de départements, les chefs de services et les cadres de haut niveau) est autorisée à consulter l'intranet en dehors des horaires et des jours du travail. 4,4 % des utilisateurs n'ont pas voulu répondre. Ils ne savent pas s'ils peuvent se connecter au réseau de leur entreprise, à partir de leur domicile et ce, à travers l'internet. En ayant recours à la messagerie professionnelle. Ou ce qui est appelé **webmail** dans cette entreprise.

2.8. Le jugement que portent les salariés sur l'information diffusée

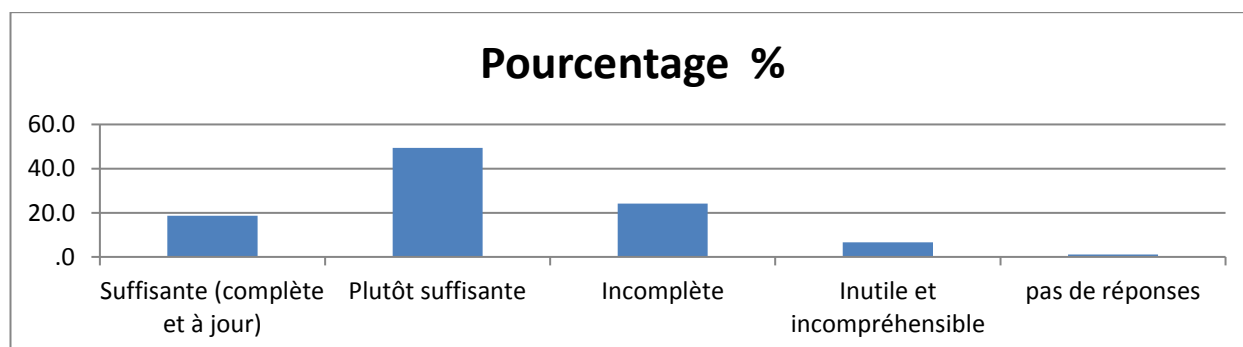
A la question : Quel jugement global les salariés portent-ils sur l'information diffusée ?

Tableau n° 49: Niveau de satisfaction des utilisateurs

	Effectifs	Pourcentage (%)
Suffisante (complète et à jour)	17.00	18.68
Plutôt suffisante	45.00	49.45
Incomplète	22.00	24.18
Inutile et incompréhensible	6.00	6.59
pas de réponses	1.00	1.10
Total	91.00	100.00

Source : résultat du traitement par logiciel SPSS

Figure n° 22 : Niveau de satisfaction des utilisateurs



Source : résultat du traitement par logiciel SPSS

En ce qui concerne la relation entre l'intranet et la Gestion des Connaissances, certains employés (18,68 %) ont vu que le contenu de leur intranet était riche. Ce qui était susceptible de leur apporter plus d'informations les aidant à faciliter la réalisation de leur travail. D'autres utilisateurs (06,59 %), ne se sentent pas concernés par l'utilisation de l'outil dans la réalisation de leur travail. L'un- des répondants qui juge que l'information est incomplète (24,18 %), nous a confié que, dans la plupart du temps, il consultait l'intranet seulement pour visualiser les offres émises des œuvres sociales concernant les voyages et les loisirs.

Ceci contredit les affirmations des cadres responsables de l'outil que nous avons présentés préalablement dans le guide d'entretien. Ces responsables nous ont indiqué que l'utilisation de l'intranet visait l'accroissement des pratiques de management des connaissances et cherchait à encourager le partage des connaissances. Ainsi, les discours des responsables de cette entreprise, font allusion à la présence d'une

politique dédiée au partage des connaissances à des fins de management des connaissances. Ceci en offrant aux salariés un climat favorable au partage des connaissances, leur permettant d'exploiter des potentialités de l'intranet.

Pour eux, l'outil est un support essentiel pour le succès des projets de Gestion des Connaissances. Mais à travers le questionnaire, on a observé que la Gestion des Connaissances n'est pas supportée par la pratique d'applications de l'outil dédiées à cette démarche.

2.9. Ajouter des fonctionnalités (applications) non disponibles actuellement sur l'intranet ?

A la question : Souhaitez-vous ajouter des fonctionnalités (applications) non disponibles actuellement sur votre intranet ?

Tableau n° 50: Ajouter de nouvelles applications sur l'intranet

	Effectifs	Pourcentage (%)
Non	51	56.04
Oui	30	32.97
Non réponse	10	10.99
Total	91	100.0

Source : résultat du traitement par logiciel SPSS

Les résultats affichent que 32,97 % des salariés utilisateurs souhaitent bénéficier de nouvelles applications sur leur intranet.

2.10. Les utilisateurs souhaitent bénéficier de quelles applications

A la question : Si oui, quelles applications souhaitez-vous ajouter ?

Les résultats de l'enquête ont montré que, la visioconférence n'existe pas dans l'intranet de l'entreprise étudiée. Quand on a demandé aux utilisateurs quelle applications souhaitent t-ils ajouter à leur intranet, beaucoup d'entre eux nous ont répondu vouloir bénéficier de la visioconférence. Pour les répondants, la visioconférence représente un moyen de communication nécessaire à une grande entreprise comme la SONATRACH dont les complexes dispersés sur le territoire national.

Les employés de l'entreprise GNL2/Z ressentent également le besoin de bénéficier de plus de fonctionnalités telles que les forums de discussions et les applications d'e-learning. Mais l'installation de ces fonctionnalités dépend de la hiérarchie et non des utilisateurs.

Ils déclarent également que leur capacité de transfert des documents étant limitée. Ils ont besoin de plus de capacité. D'autres cas isolés demandent l'accès à un moteur de recherches (comme Google), la mise en place de la GED⁶⁶⁰, la capitalisation des expériences et des prises de décisions, la validation électronique des documents importants par les responsables concernés, la consultation des archives de l'usine ainsi que l'accessibilité à la documentation du complexe de SONATRACH en général. Ils demandent différents systèmes d'information de l'entreprise (gestion des approvisionnements, production, maintenance, ...). Certains répondants demandent à ce que soient mieux exploitées les capacités de l'intranet. Un des

⁶⁶⁰ GED : voir glossaire.

répondants demande la possibilité de consulter les liens qui existent sur l'intranet. Selon lui, ces liens sont liés à son travail mais il n'a pas la possibilité d'y accéder.

Section 3. Les obstacles liés à l'exploitation de l'outil intranet

Les questions qui suivent concernent les obstacles qui freinent la mise en œuvre de l'intranet.

1. Obstacles à l'utilisation liés à l'entreprise

A la question : quels sont les freins à l'intranet qui sont liés à l'entreprise ?

Tableau n° 51: Les obstacles liés à l'entreprise

	Oui		Non		Non réponses	Total réponses
	Effectif	%	Effectif	%		

Des problèmes de situation financière de l'entreprise ne permettent pas de mettre en place et de faire évoluer certaines applications liées à l'intranet ?	7	7,7	49	53,8	35	56
L'entreprise ne possède pas de cadres formés dans le domaine de l'informatique ?	21	23,1	35	38,5	35	56
L'entreprise ne se sent pas concernée par l'évolution de son intranet (l'essentiel pour elle est d'avoir mis en place cet outil)	40	44,0	16	17,6	35	56

Source : résultat du traitement par logiciel SPSS

On a mis la supposition que, l'entreprise ne possède pas de cadres formés dans le domaine de l'informatique. Ainsi, 23% des répondants ont indiqué que les utilisateurs ont besoin de formation en matière d'utilisation de l'outil. Chez 45 % des répondants, l'entreprise ne se sent pas concernée par l'évolution de l'intranet qu'elle a mis en place. Pour ceux qui nous ont répondu. L'essentiel pour cette entreprise c'est d'avoir mis en place cet intranet. Son développement n'est pas considéré comme une priorité. Le reste des répondants, soit (7,7%), le problème est du à la situation financière de l'entreprise. On nous a répondu que les contraintes économiques du pays ne permettent pas de mettre en place et de faire évoluer certaines applications liées à l'intranet.

A la fin, il est essentiel d'indiquer qu'un argumentaire qui démontre l'intérêt du projet a été présenté par l'informaticien à ses supérieurs hiérarchiques. Il a demandé la mise en place d'applications plus développées comme la visioconférence. Les responsables répondent toujours en utilisant les propos suivants : les coûts des investissements sont élevés. Les décideurs pensent que le projet n'est pas rentable dans l'immédiat. Il est donc difficile pour les chargés de l'intranet de convaincre la hiérarchie de l'utilité de l'outil. Selon l'informaticien, ces derniers temps, et avec la réduction du prix du pétrole, les économies réalisées grâce à l'intranet sont devenues importantes. Elles sont considérées comme étant une opportunité aidant dans l'avenir de l'entreprise.

2. Les freins à l'intranet liés aux utilisateurs

A la question : quels sont les freins à l'intranet liés aux utilisateurs ?

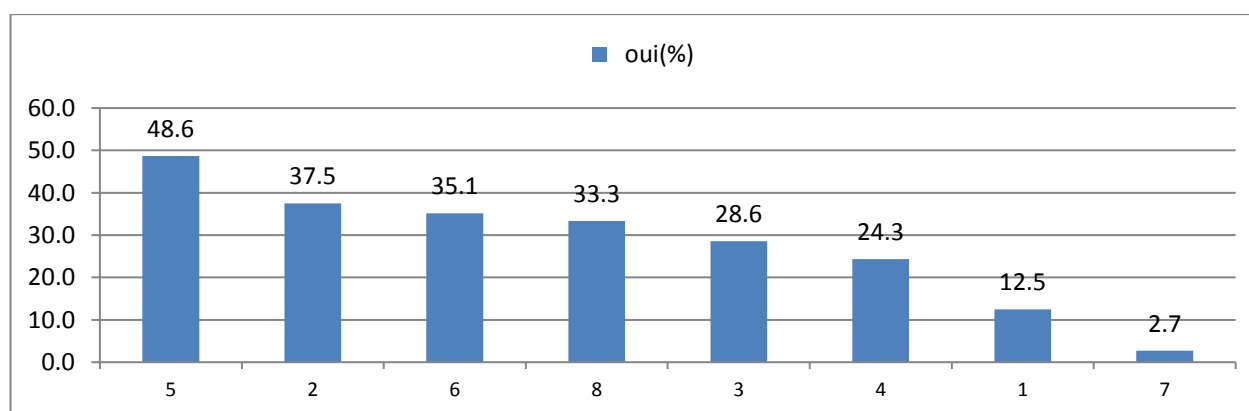
Tableau n° 52: Les freins liés aux utilisateurs

Code		oui		non		Total répondants	Non réponses
		Effectif	(%)	effectif	(%)		
1	Des problèmes de situation financière de l'entreprise ne permettent pas de mettre en place et de faire évoluer certaines applications liées à l'intranet ?	7	12,5	49	87,5	56	35
2	Il existe un problème des anciens	21	37,5	35	62,5	56	35

	cadres qui ne maîtrisent pas l'outil informatique ?						
3	L'entreprise ne se sent pas concernée par l'évolution de son intranet (l'essentiel pour elle est d'avoir mis en place cet outil)	16	28,6	40	71,4	56	35
4	Il existe une difficulté à inciter le personnel à l'utilisation de l'outil intranet ?	18	24,3	56	75,7	74	17
5	personnel censé utiliser l'outil, ne possède pas des connaissances en informatique ?	36	48,6	38	51,4	74	17
6	Le niveau d'instruction et de maîtrise linguistique des travailleurs est insuffisant ?	26	35,1	48	64,9	74	17
7	L'outil est trop compliqué et difficile à utiliser ?	2	2,7	72	97,3	74	17
8	Le mode d'organisation (centralisé et hiérarchisé) de l'entreprise ne s'y prête pas ?	25	33,3	50	66,7	75	16

Source : les données de l'enquête

Figure n°23 : Les freins liés aux utilisateurs



Source : résultat du traitement par logiciel SPSS

Confrontés à une liste⁶⁶¹ d'obstacles en matière d'utilisation de l'intranet par les salariés utilisateurs. Les participants à l'enquête ont été appelés à choisir les problèmes qui correspondaient à leur situation :

⁶⁶¹ On note que nous n'avons retenu que les obstacles que nous avons jugés significatifs.

- Un problème de maîtrise de l'outil informatique : pour 48,6 % des répondants, le personnel utilisateur, ne possède pas de connaissances en informatique. Chez la GNL2/Z, il existe d'énormes différences. Ces différences existent entre ceux qui savent utiliser l'intranet et ses nombreuses applications et ceux qui ne le savent pas. Certaines personnes considèrent qu'elles ne sont pas assez formées aux fonctionnalités de l'outil. Elles considèrent qu'elles n'ont pas une grande maîtrise de l'utilisation de l'intranet et des concepts techniques qui lui sont afférés.

Ces répondants estiment que, certains utilisateurs ont besoin de formation les aidant à s'appropriier l'outil, afin de profiter pleinement des avantages qu'il permet de procurer. Ils estiment également que l'outil connaît une sous-utilisation⁶⁶² car les utilisateurs ne savent pas l'utiliser ou n'ont pas connaissance de toutes ses potentialités. Certains d'entre-eux sont formés uniquement à l'utilisation de l'outil et ne possèdent pas de profondes connaissances en informatique. Il est donc difficile d'établir le dialogue et d'utiliser certains termes techniques pour faire comprendre les apports de l'outil et les avantages attendus suite à son installation, affirme un responsable financier. L'utilisation doit donc s'accompagner par la connaissance préalable de cette technologie et de ses apports.

-Il existe aussi le problème des anciens cadres qui n'ont pas encore admis l'utilité du réseau pour transmettre des informations. Un cadre d'un certain âge nous confie qu'il est parfois perdu face à ces nouvelles technologies. Il ajoute que « les jeunes maîtrisent mieux ces technologies que les vieux ». Ils profitent du réseau qui leur facilite la réalisation du travail. Chacun d'eux met sur le réseau des informations le concernant, à disposition de ceux qui ont en besoin. Selon eux, ces informations facilitent la réalisation du travail. Ils pensent également que, les jeunes peuvent facilement exploiter les informations en ayant recours à des applications telles que : copier/coller. Ils peuvent aussi facilement et de manière automatique l'enregistrer sur une clé USB ou sur le disque dur de leurs ordinateurs. Ceci explique que les utilisateurs qui sont anciens et plus âgés, ne sont pas de gros utilisateurs des moyens informatiques mis à leur disposition. Ils risquent dans ce cas de se détourner de l'intranet.

- Un autre frein à l'utilisation de l'intranet, il correspond à une difficile incitation à l'utilisation de l'intranet. On a vu que puisqu'une proportion importante des répondants estime que les utilisateurs ne connaissent pas suffisamment les solutions informatiques. On estime que c'est cette raison qui fait que, pour 18 % des répondants, il est difficile d'inciter les utilisateurs à l'utilisation de l'outil intranet.

Une autre contrainte empêchant l'incitation du personnel à utiliser l'intranet réside dans le fait que les utilisateurs éprouvent le besoin de maintenir le support papier à côté du support informatique. Les gens considèrent le support papier comme étant plus sûr. La culture papier persiste dans cette entreprise. Dans le but de l'optimisation de l'utilisation de l'outil. Il est nécessaire d'expliquer davantage aux utilisateurs les avantages de l'outil, afin de les inciter à l'utilisation des supports électroniques plutôt qu'aux épais documents papiers.

⁶⁶² La non maîtrise de l'outil pousse les utilisateurs à se détourner de l'outil ou ne cherchent pas à découvrir ses fonctionnalités.

-Les freins liés à un niveau de maîtrise linguistique faible : Un autre point a été soulevé par les utilisateurs. Ce point figurait au questionnaire. Il portait sur la capacité de rédaction du personnel utilisateur de cet outil. Ainsi, pour 24 % des répondants, Il existe dans cette entreprise un problème de langue qui peut représenter aussi un obstacle majeur face au développement de l'utilisation de l'outil intranet et de ses différentes fonctionnalités. Etant obligés de communiquer en français et de faire des efforts de rédaction, certains utilisateurs qui n'ont pas une bonne maîtrise de la langue française, éprouvent parfois un sentiment de gêne à l'idée de mettre en ligne des documents et des informations comportant des erreurs d'écriture ou encore de style. Surtout que certaines informations peuvent être destinées aux autres complexes de la SONATRACH. L'un des répondants reconnaît avoir des problèmes de langue française. Il lui arrive parfois de demander aux autres de lui expliquer le contenu de certains messages. Un autre d'expliquer que « certains utilisateurs font semblant de comprendre la langue. Ils n'admettent pas ce problème. Mais ils échappent au recours au réseau pour la réalisation de leurs tâches. Par peur d'être ridiculisés ou critiqués en public ».

La capacité d'écriture est importante pour la rédaction, ainsi que, pour la capacité de sélection et le traitement de l'information, et de la connaissance des personnes travaillant dans l'entreprise.

Quelques-uns s'abstiennent de recourir au réseau. Ils se justifient parfois en disant que les bureaux sont proches, on n'a qu'à se déplacer à l'intérieur de l'entreprise et s'adresser à la personne concernée. En cas d'extrême urgence, ils confient cette tâche à leurs secrétaires en limitant la correspondance afin de restreindre la communication et ne pas habituer les gens à leur envoyer de l'information via le réseau.

On note l'observation de l'auteur David Douyère à ce sujet. L'auteur a souligné que, l'art de rédiger n'est pas considéré comme une compétence nécessaire le jour du recrutement. Mais il est essentiel de le considérer comme une tâche importante pratiquée au cours de la contribution au site. Il faut, en effet « un minimum pour savoir rédiger » et « des compétences pour rédiger un dossier »⁶⁶³. D'autres maîtrisant la langue, n'éprouvent aucune gêne. Au contraire, ils pensent qu'avec cet outil ils ont eu la possibilité de pouvoir facilement mettre en ligne des informations les concernant.

-Un outil trop formalisé et compliqué : une minorité des répondants (2 %) estiment que l'intranet n'est pas adapté à leurs besoins, ils considèrent que l'intranet de leur entreprise est trop formalisé et compliqué. Alors que, la majorité des répondants sont d'accords sur le fait que, l'utilisation de l'outil est facile et ne demande pas un grand effort d'apprentissage ou de compréhension. La plupart de ceux qu'on a questionné nous ont expliqué que, les gens se sont habitués à utiliser internet qui fonctionne presque de la même manière qu'un intranet. Il existe également une assistance interne, qui peut leur permettre une utilisation appropriée et logique du réseau. Les utilisateurs n'ont qu'à lire et suivre les instructions existantes.

- Un mode d'organisation centralisé et hiérarchisé : 23% des répondants estiment que la non utilisation de cet outil est liée à la structure de l'entreprise. Certains services sont trop cloisonnés. Les personnes qui y

⁶⁶³ DOUYERE. D, «TIC et partage des connaissances en entreprise : une impossible injonction à l'expression ? », proposition de communication pour les 3èmes journées Doctorants du GRD « TIC & Société », Paris 13.

travaillent ne communiquent pas entre-elles ou avec les services extérieurs. Pour pouvoir travailler et trouver les informations, chaque service se trouve obligé de demander l'autorisation lui permettant d'accéder aux informations publiées par les autres services.

Les personnes interrogées (23%) affirment que l'implantation de l'intranet au sein de leur organisation impliquerait trop de changements dans leurs processus de travail. Certains départements comme la finance et la comptabilité résistent encore à s'impliquer dans le processus d'envoi et de partage des informations. Ils n'utilisent que rarement le réseau et ce, lorsqu'ils doivent contacter la direction générale ou les autres structures. Ces départements préfèrent envoyer leurs informations par fax. Sinon, ils ont parfois recours au téléphone pour transmettre leurs informations, afin d'éviter le recours au réseau. A l'heure où, ces anciennes attitudes ne sont plus admises, ces pratiques sont du aux soucis de sécurité. Le responsable financier estime que les informations à sa disposition sont confidentielles. Il se considère responsable de la sécurité de ses données.

3. Difficulté de partager les connaissances

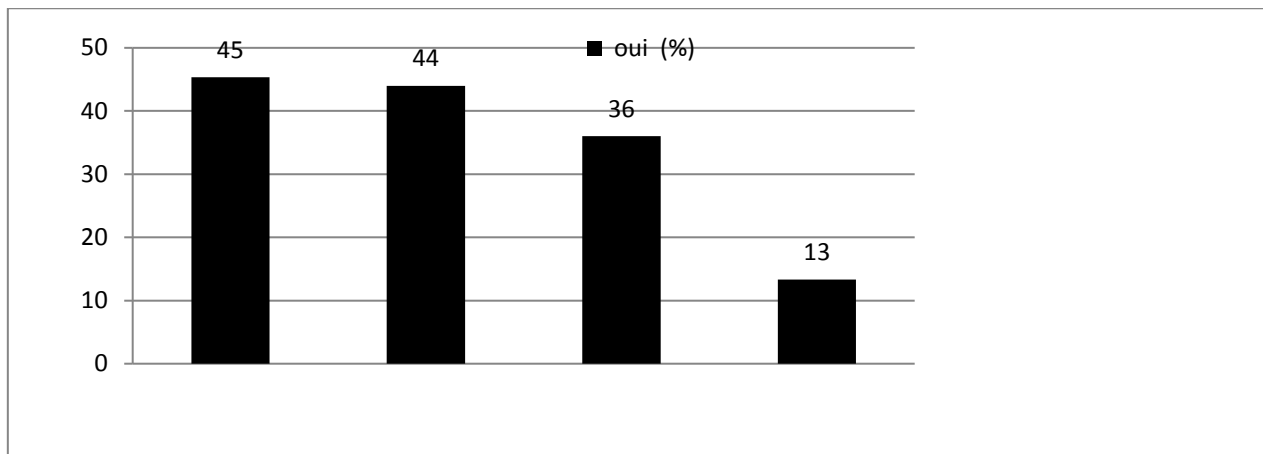
A la question sur les difficultés de partage des connaissances.

Tableau n° 53 : Difficultés de partage des connaissances

Code		Oui		Non		Non répons e	Total répondan ts
		Effectif	(%)	Effectif	(%)		
1	Incapacité à changer les attitudes des travailleurs : le savoir, c'est le pouvoir « si vous partagez le savoir, vous abandonnez le pouvoir »	27	36,00	38	50	26	75
2	On ne se sait pas qui possède la connaissance (les compétences ne sont pas recensées)	34	45,33	31	41	26	75
3	On ne sait pas si les connaissances existent	10	13,33	55	73	26	75
4	Le savoir se perd lorsque les agents quittent l'entreprise	33	44,00	32	42	26	75

Source : résultat du traitement par logiciel SPSS

Figure n° 24 : Difficultés de partage des connaissances



Source : résultat du traitement par logiciel SPSS

Les salariés ont soulevé un certain nombre de problèmes :

Certains répondants (36 %) indiquent que le problème vient du fait que les cadres ne partagent pas leurs connaissances. Ils considèrent donc que le savoir est le pouvoir. On note que cet obstacle est le plus connu en matière d'échange et de partage des connaissances qui fait que l'information considérée comme la principale source de pouvoir. Ceci est susceptible d'engendrer des réticences de la part des personnes qui détiennent des connaissances à partager leur savoir, qu'ils considèrent comme étant leur valeur ajoutée.

Certains jeunes recrutés récemment pensent que les cadres n'admettent pas le fait de partager et céder leurs savoirs. Certains nous ont répondu qu'ils se contentaient de ce qu'ils ont appris seules ou à travers leurs formations. Ils restent toujours sous l'autorité de leurs supérieurs, en n'ayant jamais la possibilité de les remplacer correctement. Ceci est donc une preuve de rétention d'informations. Les promoteurs de l'outil doivent être conscients du problème, ils doivent encourager le partage des connaissances dans l'ensemble de l'entreprise.

- Autres preuves d'une rétention d'informations bien apparente. Les responsables de la trésorerie par exemple ne mettent jamais leurs informations à disposition sur le réseau. Ces responsables sont soucieux des problèmes de sécurité et de confidentialité. Ils ne préfèrent partager ces informations qu'avec la DFC et le siège et seulement sur un support papier.

- Certains répondants (33 %) considèrent que l'absence de vision est un problème. Ils ne savent pas quelles sont les priorités pour choisir les informations à diffuser. Quels types d'informations ont une valeur et devraient être partagées. Ils considèrent que la configuration de l'intranet à la GNL2/Z n'est pas porteuse de visions stratégiques d'exploitations et de perspectives de développement. Certains répondants (10 %) affirment que le principal problème, est que les gens ne savent pas comment partager leur connaissances. Il n'y a pas eu de formation sur la façon de communiquer et de partager les connaissances. Certains répondants, considèrent que le temps de mise en ligne est un obstacle au partage des connaissances. Ils considèrent que le temps de mise en ligne des documents est lent. Ce qui est susceptible de rendre les informations obsolètes.

Concernant ce point, l'un des répondants nous a répondu que souvent, les informations mises à sa disposition n'ont plus de valeur.

Section 4. Evaluation et appréciation

Cette partie permet de démontrer les actions liées à l'évaluation et l'appréciation de l'apport de l'outil au management des connaissances dans l'entreprise étudiée.

1. Facilité de recherche de l'information

A la question : L'intranet a-t-il facilité la recherche d'informations ?

Tableau n° 54: L'intranet est un outil qui facilite la recherche d'information ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
Non	16	17,6
Oui	73	80,2
Non réponse	2	2,2
Total	91	100,0

Source : résultat du traitement par logiciel SPSS

Sur la base des résultats de l'enquête, 80,2 % des enquêtés ont déclaré que l'intranet est un outil facilitateur de recherche d'information (soit des décisions administratives de formation de changement des procédures ...etc.) contre une minorité (17,6 %) qui ont déclaré le contraire.

Les utilisateurs sont conscients que cet outil facilite la recherche des informations. Avec la messagerie électronique, et les fonctionnalités permises par ce réseau. Les utilisateurs soulignent le gain de temps et d'efforts importants apportés par ce réseau dans la recherche d'informations, mais aussi les changements que cela induit dans la façon de travailler.

Les salariés déclarent avoir pris l'habitude de mettre leurs informations à disposition de toutes les personnes en possession d'un droit d'accès. La plupart de ceux qu'on a abordé considèrent que l'e-mail est moins dérangentant qu'un coup de téléphone.

2. Facilité du travail

A la question : L'intranet a-t-il facilité la réalisation du travail ?

Tableau n° 55: Intranet outil facilitant la réalisation du travail

	Effectifs	Pourcentage (%)
Non	14	15,4

Oui	73	80,2
Non réponse	4	4,4
Total	91	100,0

Source : résultat du traitement par logiciel SPSS

Le même résultat est affiché qu'avec la facilité de recherche des informations sur l'intranet. Pour 80,2% des enquêtés estiment que le recours à l'intranet leur a facilité la réalisation du travail. Il réduit même la lourdeur d'exécution et de diffusion des tâches mais pour 15,4% la difficulté de travail est toujours la même avec ou sans intranet.

On note des effets positifs liés à l'utilisation de l'outil. Ainsi, l'utilisation de l'intranet a permis à l'information de circuler et d'être exploitée. Et ce grâce à la mise à disposition de différentes applications, telles que les messageries électroniques, les serveurs, etc. On considère donc que, l'outil peut être utile au management de la connaissance, s'il est bien exploité.

- Prendre des décisions en toute autonomie. Les utilisateurs sont autorisés à prendre en toute autonomie certaines décisions qui auraient antérieurement au minimum nécessité l'avis de la hiérarchie directe. Ceci montre que l'intranet de cette entreprise a introduit un nouveau changement dans la prise de décision.

3. Les utilisateurs acceptent-ils de partager l'information sur intranet ?

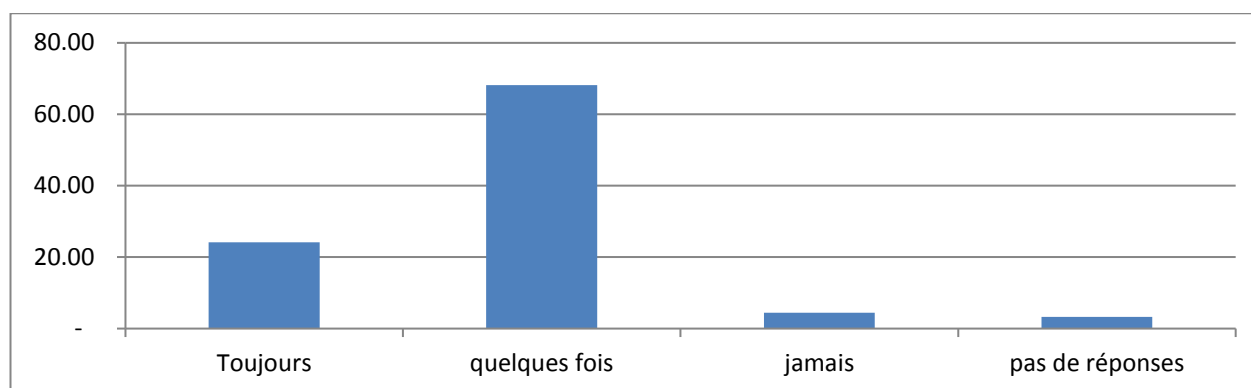
A la question : Les utilisateurs acceptent-ils de partager l'information sur intranet ?

Tableau n° 56: L'acceptation du partage des informations

	Effectifs	Pourcentage (%)
Toujours	22	24,18
quelques fois	62	68,13
Jamais	4	4,40
pas de réponses	3	3,30
Total	91	100,0

Source : résultat du traitement par logiciel SPSS

Figure n° 25 : L'acceptation du partage des informations



Source : résultat du traitement par logiciel SPSS

Ceci confirme en quelque sorte les résultats obtenus lors de la question précédente. L'observation faite par ceux qui utilisent l'intranet avant et après la mise en application de l'outil permet de rendre compte de la réalité. Les utilisateurs déclarent que ces évolutions sont importantes. La pratique de cet outil encourage souvent les acteurs à échanger et à partager de plus en plus d'informations sur des sujets variés (24,18 %). 68,13% des répondants évoquent la peur qu'ils éprouvent pour la sécurité des informations. Les répondants admettent que la plupart des documents qu'ils acceptent d'échanger sur le réseau ne concernent bien sûr que des informations d'ordre général. Car il existe selon eux des informations confidentielles qui ne doivent pas être accessibles à tous les utilisateurs (4,4 %).

4. Les utilisateurs du réseau sont-ils encouragés à partager leurs connaissances via l'intranet ?

A la question : Les utilisateurs du réseau sont-ils encouragés à partager leurs connaissances via l'intranet ?

Tableau n° 57: Partage des connaissances

	Effectifs	Pourcentage (%)
Non	54	59,3
Oui	32	35,2
Non réponse	5	5,5
Total	91	100,0

Source : résultat du traitement par logiciel SPSS

35,2 % des répondants pensent qu'ils sont encouragés à partager leurs connaissances via l'intranet. Et 59,3 % pensent le contraire. Les cadres et les experts disposent donc de nombreuses connaissances, qu'ils ne partagent pas avec les autres utilisateurs. Aucun système (récompenses, formulaires, incitations au partage, ...) n'a été mis en place pour recueillir les éléments de connaissances disponibles dans cette entreprise. Ce qui prouve à notre avis que les utilisateurs ne sont pas encouragés à partager leurs connaissances via l'intranet. L'intranet a été installé pour informer et accélérer la réalisation du travail

5. L'intranet participe dans la réalisation de travail ?

A la question : Utilisez-vous les connaissances qui se trouvent dans l'intranet dans des situations de travail?

Tableau n° 58: Réalisation du travail

	Effectifs	Pourcentage (%)
Non	17	18,68
Oui	68	74,73
Non réponse	6	6,59
Total	91	100,00

Source : résultat du traitement par logiciel SPSS

Pour 74,73% des salariés enquêtés, la plupart appartenant au service financier, l'intranet participe dans la réalisation de travail. Ils déclarent utiliser l'information provenant des autres utilisateurs du réseau pour l'accomplissement de leurs tâches. Ils déclarent recevoir du courrier provenant du siège, ou des autres structures. Acheminé directement aux concernés, ce courrier les aide à élaborer des statistiques, ... 18,68% déclarent que le réseau ne participe guère à la réalisation de travail.

6. La réalisation du travail en groupe

A la question : L'intranet a-t-il facilité la réalisation du travail en groupe ?

Tableau n° 59: L'intranet a-t-il facilité la réalisation du travail en groupe ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
Non	11	12,1
Oui	77	84,6
Non réponse	3	3,3
Total	91	100,0

Source : résultat du traitement par logiciel SPSS

La plupart des salariés utilisateurs de l'intranet (84,6 %) estiment que l'intranet facilite le travail en groupe. Ces déclarations ne sont que le résultat des idées qu'ils ont de l'intranet et les potentialités qu'il offre. Effectivement, au cours de nos investigations, on n'a jamais pu constater qu'un vrai travail en groupe (réalisation de projets, collaboration pour effectuer la même tâche, ...) était en train de se réaliser par le biais de cet outil.

7. Le recours à l'intranet pour la réalisation du travail en groupe

A la question : Dans la réalisation du travail en groupe, avez-vous recours à l'intranet, ...

Tableau n° 60 : La réalisation du travail en groupe

Dans la réalisation du travail en groupe, avez-vous recours à l'intranet:	Oui		Non		total réponses
	Effectif	%	Effectif	%	
A la communication par intranet	29	32	62	68	91
Aux réunions physiques (se déplacer en personne)	71	78	20	22	91

Source : résultat du traitement par logiciel SPSS

Une grande proportion des répondants (68% répondants) indique ne jamais se réunir pas le biais de l'intranet. Quelques répondants (chef de département RH par exemple) nous ont affirmé avoir conscience des avantages de l'intranet en termes de réalisation du travail en groupe. Pour travailler en groupe, ils

déclarent qu'ils s'envoient en permanence des travaux qu'ils réalisent en commun (GNL2/Z et siège). Mais ils ne se sont jamais réunis par le biais de l'intranet.

Par contre, ils sont presque 78 % à déclarer que pour la réalisation du travail en groupe, ils préfèrent généralement se réunir et se rencontrer physiquement. Ils préfèrent le face à face.

8. La technologie intranet peut-elle remplacer les rencontres physiques ?

A la question : Avec l'intranet, le nombre de déplacements physiques est-il identique, ...

Tableau n° 61: Le nombre de déplacement physiques

	Effectifs	Pourcentage (%)
Identique (le même)	23	25,27
En diminution	61	67,03
En augmentation	1	1,10
pas de réponse	6	6,59
Total	91	100,00

Source : résultat du traitement par logiciel SPSS

On a essayé de voir si avec le temps, le recours à l'intranet a permis de réduire le nombre de déplacements physiques. La plupart des répondants (67,03 %), sont d'accord sur le fait que l'installation du réseau devait réduire le nombre des déplacements physiques. Certains répondants (la plupart sont des cadres rattachés au service ressources humaines) nous ont déclaré qu'avant, il fallait se déplacer pour chercher un document. Maintenant, avec le réseau, il suffit quelquefois d'émettre une demande par intranet, et l'information est envoyée au destinataire. Mais d'après les entretiens, certains (25,27 %) relèvent le problème qui réside dans le fait que les actions de sensibilisation à l'utilisation n'ont pas atteints les objectifs escomptés. Ce sont généralement des ingénieurs qui doivent se déplacer sur le terrain pour effectuer leurs tâches.

Donc la réduction des déplacements est probable dans cette entreprise (67,03%). Pour 25,27%, il est impossible de remplacer les contacts personnels et les contacts en face à face. Certaines personnes ayant des droit d'accès préfèrent encore se déplacer jusqu'aux personnes concernées pour avoir de l'information. Ils affirment que, les déplacements procurent aux individus une occasion pour sortir du cadre de travail et de rencontrer d'autres personnes. Les rencontres physiques ont des répercussions réelles sur le partage des informations et des connaissances. Certains nous ont répondu que, les outils informatiques ne sont que des outils complémentaires aux autres formes de communications.

Au cours des entretiens, l'un des répondants nous a affirmé que même si les personnes se déplaçaient jusqu'à lui pour obtenir de l'information. Il les invitait à aller la chercher sur le réseau. Il était catégorique et refusait de céder oralement ou même sur papier une information sensée être disponible sur le réseau. Il a émis une réflexion qui nous paraît intéressante à souligner : « si les gens n'utilisent pas le réseau, pourquoi alors on l'a mis en place ».

Actuellement, et grâce à l'utilisation des ordinateurs, de l'intranet et des logiciels spécialisés. Le temps de transfert d'une information est devenu très court. Par une simple application, le transfert de fichier se fait d'un service à un autre sans le moindre déplacement des agents et sans aucun dérangement. Un exemple de transfert de fichiers nous paraît intéressant : le siège peut visualiser une opération réalisée au niveau du service moyens généraux, à n'importe qu'elle date sur un micro-ordinateur tout en étant muni d'un code d'accès et d'une autorisation et sans aucun mouvement de la personne concernée.

On doit souligner à la fin une situation contradictoire que certains nous ont racontée : un message est parfois envoyé par e-mail à un collègue de travail, et l'émetteur se précipite pour voir son collègue pour savoir si le message est bien arrivé, ou pour voir sa réaction, ou encore pour s'expliquer d'avantage. Dans le cas où le destinataire serait éloigné physiquement ou géographiquement, l'émetteur peut avoir recours au téléphone au lieu de l'e-mail.

9. La réduction du support papier

A la question : L'utilisation de l'intranet a-t-elle réduit le besoin de recourir au support papier ?

Tableau n° 62: L'utilisation de l'intranet réduit le besoin de support papier ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
Non	25	27,5
Oui	64	70,3
Non réponse	2	2,2
Total	91	100,0

Source : résultat du traitement par logiciel SPSS

64 des participants à l'enquête (soit 70,3%) considèrent que l'intranet permet une réduction d'utilisation du support papier puisqu'il permet le stockage des données dans des fichiers sur le logiciel intranet. 25 répondants ont déclaré que même avec l'utilisation de l'intranet le support papier est toujours demandé.

Environ la totalité des répondants sont d'accord sur le fait que l'utilisation continue de l'outil devrait réduire le recours au support papier utilisé par l'entreprise. Mais, ils estiment aussi que ce ne sont que des estimations informelles. Car la culture papier amène inconsciemment les utilisateurs à imprimer les documents et à les photocopier pour être sûr d'avoir plusieurs copies, c'est leur manière de garantir que le document ne risque pas de se détruire ou de se perdre. Ils préfèrent aussi dans certaines circonstances remettre le document en personne (au lieu de l'envoyer via l'outil intranet). Ils oublient parfois l'existence de l'outil en tant que tel.

On a observé durant notre enquête que la façon de travailler des destinataires n'échappe pas à leur habitude du recours au papier. Dans la plupart des cas. Les utilisateurs imprimaient des documents existant sur intranet et les photocopiaient. Et là on retrouve que le volume du papier reste pratiquement le même. Par crainte de destructions, car un disque dur peut être endommagé et perdre les données qu'il contient, tandis que le papier est plus sûr. Toutes les personnes interrogées nous ont déclaré qu'ils éprouvent toujours un

besoin de laisser des traces de leur travail écrites sur le support papier. C'est un problème de sauvegarde, c'est du au manque de confiance à l'égard des nouvelles technologies. Le papier est considéré comme le moyen le plus sûr pour garder une trace de leur travail. Ce qui risque de ne pas diminuer le recours au support papier.

L'un des répondants nous a confié qu'il ne pensait pas que le recours à l'intranet pouvait remplacer le recours au support papier. Il a ajouté que « personnellement, en matière de lecture, je préfère un journal interne, sur papier. Qui contient des photos et que je peut ramener chez moi ».

10. L'intranet a-t-il modifié les relations entre les services et les personnes pour traiter les informations obtenues via l'intranet ?

A la question : L'intranet a-t-il modifié les relations entre les services et les personnes pour traiter les informations obtenues via l'intranet ?

Tableau n° 63: Intranet et modification des relations de travail

	Effectifs	Pourcentage (%)
Non	27	29,7
Oui	60	65,9
Non réponse	4	4,4
Total	91	100,0

Source : résultat du traitement par logiciel SPSS

Les utilisateurs se contactent par le biais du réseau. Quelques utilisateurs maintiennent leurs habitudes et limitent leurs recours au réseau. A la question : avec l'intranet, vos méthodes de travail ont-elles changé ? On note que pour 65,9 %, l'implantation de l'intranet n'a pas engendré trop de changements dans les modes de recueil et de traitement de l'information.

Il se dégage des résultats obtenus que, les méthodes de travail ont changé. Les personnes ayant mis en place cet outil ou ce qu'on appelle les concepteurs de l'outil n'ont pas anticipés le changement de comportements qui peut découler de l'utilisation de l'outil.

11. Les modifications que les utilisateurs peuvent apporter

A la question : Si oui, sont-ils obligés de l'utiliser-t-elle qu'elle est, ou peuvent-ils ajouter certaines modifications ?

Tableau n° 64: Les modifications que peuvent apporter les utilisateurs à l'information diffusée

	Effectifs	Pourcentage (%)
sont-ils obligés de l'utiliser-t-elle qu'elle est	41	58,6
peuvent-ils ajouter certaines modifications ?	29	41,4
Non réponses	21	

Total	91	
--------------	----	--

Source : résultat du traitement par logiciel SPSS

Ne pouvant pas avoir de précisions sur le type d'informations à modifier. Les répondants sont divisés. 58,65 % des salariés déclarent ne pas avoir droit de modifier l'information qui se trouve sur l'intranet de leur entreprise. Ils sont obligés d'utiliser l'information telle qu'elle est. Alors que d'autres (41,4%), disposent de droits de modification. Selon le poste occupé du répondant.

12. La collecte de connaissances nécessaires au travail

A la question : L'utilisation de l'intranet a permis à votre entreprise de rassembler certaines connaissances nécessaires au travail ?

Tableau n° 65: Intranet et la collecte de connaissances

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage (%)
Valide	Non	6	6,6	6,7
	Oui	56	61,5	62,2
	ne sais pas	28	30,8	31,1
	Total	90	98,9	100,0
Manquante	Système manquant	1	1,1	
Total		91	100,0	

Source : résultat du traitement par logiciel SPSS

62,2 % des répondants estiment que l'entreprise a pu rassembler certaines connaissances nécessaires au travail. Suite à nos observations, l'enquête a montré que certains travailleurs utilisateurs (6,7 %) passent plus de temps à « recréer » de l'information existante sur le réseau de l'entreprise. On a eu l'occasion de constater que quelques cadres prenaient la peine de téléphoner pour demander certaines informations existantes sur le réseau comme : les horaires de réunions, les offres des œuvres sociales, les critères des postes à pourvoir, les formations disponibles et les critères de sélections, ...

13. Création de nouveaux savoirs

A la question : L'utilisation de l'intranet a permis à votre entreprise de créer de nouveaux savoirs (ou compétences) ?

Tableau n° 66: Création de nouveaux savoirs

	Effectifs	Pourcentage (%)
Non	19	20,9
Oui	35	38,5
Ne sais pas	37	40,7
Total	91	100,0

Source : résultat du traitement par logiciel SPSS

Les répondants ont eu des difficultés pour répondre à cette question. 38,5 % des utilisateurs pensent que grâce à l'intranet, l'entreprise a pu créer de nouveaux savoirs. 20,9 % affirment le contraire. Quand on a

voulu avoir plus de précisions sur la nature de ces nouveaux savoirs, on n'a pas pu avoir de réponses sur la nature de ces nouveaux savoirs.

14. Le remplacement des réunions physiques par l'intranet

A la question : L'intranet remplacera-t-il à terme la communication orale (réunions physiques) et le support papier ?

Tableau n° 67: Intranet et les réunions physiques

	Effectifs	Pourcentage (%)
Non	72	79,1
Oui	17	18,7
ne sais pas	2	2,2
Total	91	100,0

Source : résultat du traitement par logiciel SPSS

79,1 % des répondants estiment que l'intranet ne pourra jamais remplacer les réunions physiques. 18,7 % estiment le contraire. La plupart d'entre eux indiquent qu'ils ont l'habitude de se réunir physiquement.

15. Intranet vu par les salariés

A la question : Intranet pour vous est un moyen de travail, ...

Tableau n° 68: Intranet pour vous est un outil

Code		Oui		Non		Total répondants
		Effectif	(%)	Effectif	(%)	
1	De travail	79	86,8	12	13,2	91
2	De contrôle	32	35,2	59	64,8	91
3	D'isolement	1	1,1	90	98,9	91
4	Qui rapproche les travailleurs en améliorant la qualité des communications	42	46,2	49	53,8	91
5	A la mode	10	11,0	81	89,0	91

Source : résultat du traitement par logiciel SPSS

Quelques collaborateurs ont témoigné de leur utilisation réduite de l'Intranet. Le partage de l'information et des connaissances posent donc des difficultés. Pourtant, ils admettent que le réseau est susceptible de les aider dans leur travail. Les bases d'une « culture du partage » existent. Mais cette culture doit être davantage encouragée et soutenue pour aboutir à un vrai travail de collaboration.

Grâce à la messagerie interne, une proportion importante des répondants estime que l'intranet permet d'améliorer la qualité de communication entre l'ensemble de personnel (soit 46,2%).

Selon les résultats de l'enquête la majorité des utilisateurs considèrent l'intranet comme un outil implanté dans l'entreprise dont l'objectif est de faciliter le travail (pour 86,6% répondants). L'intranet pour les salariés de cette entreprise est devenu un véritable outil de travail, à mesure que les utilisateurs ont commencé à découvrir ses potentialités. Les utilisateurs espèrent qu'avec le temps, ils pourront trouver sur cet intranet toutes les informations utiles à leur travail quotidien et même des applications nouvelles et nécessaires au travail.

A la question sur l'effet de mode. Conscients de l'intérêt de l'outil, près de 89% des personnes interrogées considèrent que l'intranet constitue un apport important pour l'entreprise. Pour ces répondants, la mise en place de l'intranet dans leur entreprise n'est pas le résultat d'un effet de mode. Ces personnes savent également que, les entreprises utilisent l'outil intranet pour réduire les coûts, améliorer la productivité et l'efficacité.

Ce constat démontre qu'en dehors de tout effet de mode, l'intranet doit faire partie de la stratégie de cette entreprise. Donc, la majorité des répondants (89%) affirment que pour eux la technologie intranet n'est pas qu'une mode passagère et que l'intranet est un véritable outil de travail. Ils affirment aussi qu'ils sont prêts à découvrir ses avantages « pourquoi se déplacer inutilement ou perdre du temps, tandis qu'il nous est facile de recourir à l'utilisation de l'outil. Cet outil existe pour permettre d'éviter les allés-retours, pourquoi aussi photocopier et recourir au papier alors qu'on peut économiser ces coûts inutiles ... » affirme l'un des utilisateurs.

La plupart des répondants sont d'accord que l'entreprise devait faire comme les autres : sachant que l'outil lui procure des avantages considérables. Il lui a été nécessaire dans ce cas, de bénéficier des avantages (temps et argent) qu'il permet de procurer. Cette question nous a permis de démontrer également la manière dont les employés ont accepté cet outil et sont prêt à l'utiliser.

Et enfin, un nombre significatif des utilisateurs considèrent l'intranet comme un outil de contrôle (soit 32 répondants). Selon eux, le contrôle que l'entreprise peut exercer concerne : les sites sur lesquels les utilisateurs peuvent surfer, les temps que le personnel passe pour consulter sa messagerie, ... Certains utilisateurs, bien qu'ils soient d'un niveau hiérarchique supérieur, ont peur du contrôle. Ils pensent que surfer sur intranet laisse des traces pour qu'un contrôle à posteriori soit toujours possible.

16. Le niveau de satisfaction des salariés à propos des services intranet

A la question : Globalement, à propos des services de votre intranet, vous êtes satisfait, ...

Tableau n° 69: Question sur le niveau de satisfaction des salariés envers l'intranet

	Effectifs	Pourcentage (%)
Satisfait	19	20,9

Plutôt Satisfait	53	58,2
Plutôt Insatisfait	13	14,3
Insatisfait	6	6,6
Total	91	100,0

Source : résultat du traitement par logiciel SPSS

Comme le montre le tableau, une grande proportion des répondants s'estime plutôt satisfaite des possibilités d'utilisation de l'outil (58,2%).

Et près de (20,9 %) des répondants estiment que l'utilisation de l'intranet est très bénéfique. Ils considèrent que l'utilisation de l'outil a engendré chez eux des effets positifs. Ils jugent même l'outil comme indispensable à l'amélioration de la productivité et du fonctionnement de leur entreprise. La mise en place des services sur l'intranet répond à une attente réelle des salariés et des responsables.

Pour plus de précisions, nous avons tenté de faire le tour des facteurs d'insatisfaction des salariés utilisateurs de l'intranet. On est arrivé aux résultats suivants :

Nous avons déjà souligné que les salariés n'avaient pas collaboré à la mise en place de l'outil intranet. Ce qui veut dire qu'ils n'ont pas été impliqués à la mise en place, et leurs besoins n'ont pas été pris en considération. On cite également que les promoteurs de l'outil n'ont effectué aucune enquête sur l'appropriation de l'outil par les utilisateurs, et ce durant les premières années d'exploitation de l'intranet. Ce qui à notre avis a influencé le niveau de satisfaction global. Ceci nous conduit à remarquer que les applications de l'intranet n'ont pas évolué. On remarque également que depuis plusieurs années, l'entreprise n'a pas ajouté de nouvelles applications à son intranet.

Ainsi, ce facteur a influencé le niveau de satisfaction de certains utilisateurs face à l'exploitation de l'outil. Ainsi, seuls (6,6 %) sont insatisfaits de leur intranet. Cette proportion d'utilisateurs juge même mauvais l'intranet de leur entreprise. Ils attendent d'avantage de leur intranet (agenda électroniques, forums de discussions, archives ...). Ils pensent qu'ils ont été écartés du projet, et que le projet pu réussir si on les avait impliqués. Ceci a du créer chez-eux, un effet psychologique causant l'échec. Il a donc fallu mettre en place cet outil en intégrant les utilisateurs et leurs besoins, afin d'améliorer l'utilité et la satisfaction de tous les utilisateurs en répondant aux besoins.

Les acteurs satisfaits ont pris conscience des avantages réels de cet outil. En ce qui concerne les motivations à l'utilisation de l'outil, un salarié nous a expliqué que, d'un clic de sa part, il a sous les yeux tout le contenu de l'intranet: le niveau de salaire, les dernières augmentations et les dernières formations, ... Il a ajouté, certaines rubriques de l'intranet ne sont ouvertes qu'une ou deux fois dans l'année, par exemple, au moment des évaluations de l'activité du groupe. On note ainsi, une satisfaction importante de la part des utilisateurs mais, l'entreprise ne veut pas se lancer dans le KM.

7. La réussite de l'installation de l'intranet

A la question : L'introduction de l'intranet est-elle une réussite pour l'entreprise ?

Tableau n° 70: L'introduction de l'intranet est-elle une réussite pour l'entreprise ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
Non	8	8,8
Oui	80	87,9
Non réponse	3	3,3
Total	91	100,0

Source : résultat du traitement par logiciel SPSS

Tel que précisé sur le tableau 87,9 % des salariés de notre échantillon estiment que l'installation de l'intranet dans leur entreprise est une réussite totale. Pour eux, l'utilisation de l'intranet a beaucoup amélioré la productivité de leur entreprise. Tandis que 8,8 % des répondants de notre échantillon estiment que l'intranet de leur entreprise ne constitue pas une réussite. Personne n'a évoqué l'amélioration du partage et de la capitalisation de la connaissance.

18. La prise de conscience des avantages de l'intranet

A la question : Pensez-vous que la culture de l'intranet va pouvoir pénétrer le monde de l'entreprise ? (qu'il sera vraiment utilisé dans le travail, ses avantages seront connus et on essaiera de profiter au mieux des potentialités qu'il offre, ...) ?

Tableau n° 71 : Les avantages de l'intranet

	Effectifs	Pourcentage (%)
Non	10	11,0
Oui	79	86,8
Non réponse	2	2,2
Total	91	100,0

Source : résultat du traitement par logiciel SPSS

La plupart des utilisateurs (86,8 %) déclarent avoir conscience des avantages que peut leur procurer l'exploitation de leur intranet. Ils déclarent par la même occasion avoir l'intention de profiter des avantages que peut offrir cet outil.

1.9. Autres freins constatés lors de l'étude

Tout au long des entretiens, les personnes interrogées ont soulevé un certain nombre de freins à l'usage et au développement de l'intranet de leur entreprise. Ces freins n'ont pas été mentionnés dans notre enquête (questionnaire et guide d'entretien). Nous avons préféré les ajouter parce qu'on a considéré qu'ils peuvent constituer un complément important à notre étude.

Les utilisateurs ont fait allusion à des contraintes informatiques. Selon ces personnes, les ordinateurs des utilisateurs ne sont pas assez puissants, les réseaux techniques de transport de données sont lents ou ne

supportent pas de grandes masses de données : images, vidéo, son. Quand ils faisaient leurs remarques à leurs supérieurs, on leur répondait toujours que les améliorations sont prévues dans le temps à venir.

Suite à la quantité importante des informations. Les gens préfèrent parfois les ignorer et ne pas avoir recours à l'intranet. C'est pour cette raison qu'il faut trouver une solution dans l'immédiat pour éviter que les informations sur le site intranet ne deviennent obsolètes. Pour qu'elles restent toujours d'actualité.

Les utilisateurs sont obligés de traiter avec le département informatique qui impose ses décisions. C'est lui qui décide des évolutions prévues en termes de fonctionnalités, ... ce département maîtrise tout. Il impose ses logiciels et ses touches personnelles en tant que responsable du matériel et du réseau. Cela n'est pas accepté par les utilisateurs qui ressentent le besoin d'être un élément actif dans le développement de leur intranet.

Le réseau ne comporte que des informations d'ordre général. Malgré l'existence de solutions de sécurité⁶⁶⁴ assez évoluées, l'entreprise étudiée hésite encore à passer toutes ses informations (informations comptables par exemples) sur le réseau, soucieuse des problèmes de sécurité (piratages par exemple) qui peuvent se poser. Ces préoccupations sont dues par exemple à l'instabilité du réseau, agenda électronique qui n'est pas mis à jour, peur que des fichiers soient détruits par erreur, le manque de maturité des outils et le peu de connaissances de la part des utilisateurs de cet outil. Cela constitue encore un frein à l'exploitation de l'intranet à l'ensemble des utilisateurs. Cela est susceptible de freiner également le désir de mettre en place d'autres applications futures qui peuvent être bénéfiques pour cette entreprise. Ce qui risque de conduire l'entreprise à se contenter des applications actuelles et de ne pas profiter de cette évolution technologique.

Certaines personnes travaillent sur le terrain nous ont indiqué que, l'utilisation de l'intranet est limitée aux seules personnes disposant d'un droit d'accès ce qui fait que l'information n'est pas à la disposition de tous les employés.

En ce qui concerne les freins à l'utilisation de l'intranet. : L'un des répondants nous a fait une remarque qui nous a paru très intéressante. Il nous a affirmé que, le complexe GNL2 a depuis longtemps été dirigé par les ingénieurs. L'ingénieur n'a pas un souci d'ordre économique ou managérial. N'ayant pas vu l'intérêt de développer les fonctionnalités existantes ou d'ajouter de nouvelles fonctionnalités. Ceci peut expliquer un peu le retard constaté par nous même pour le développement de nouvelles fonctionnalités.

⁶⁶⁴ Pour sensibiliser les utilisateurs à la sécurité, la charte informatique devrait être rappelée et éventuellement mise à jour en ce qui concerne les bonnes pratiques (déontologie, ...) et la protection de la confidentialité des informations.

Section 5 : Le traitement par tri croisé

A cette étape de l'analyse, on va procéder au test d'hypothèses. On va commencer par ce qu'on appelle les tris croisés. Le tri croisé est une extension à plusieurs variables du tri à plat. Tri croisé résulte du croisement des résultats obtenus sur deux questions d'un questionnaire, voire plus. Les tris croisés ont pour objet de rassembler dans un tableau unique, appelé « tableau de contingences », les distributions de fréquences ou d'effectifs de deux ou plusieurs variables. Ces relations peuvent être symétriques où l'analyse cherche à mesurer la liaison entre les deux variables et à en tester la signification. Ou dissymétriques, dont l'analyse cherche à expliquer les variations d'une variable dépendante par les variations d'une variable indépendante.

Cet outil d'analyse des relations entre deux variables, ou de relations bivariées, permet :

- de répondre à des questions qui se posent dès l'origine de l'étude.
- de mettre en lumière des relations dont on soupçonne l'existence à l'issue des traitements réalisés variable par variable. Le principe du tableau croisé est de proposer une ventilation des fréquences de réponses par variable et par modalité.

Les tris croisés ne permettent pas de démontrer l'existence d'une association de deux variables du point de vue statistique. C'est pour cette raison que nous avons eu recours à deux autres outils.

1. L'analyse déductive et tests d'hypothèses

On va procéder dans cette partie à la présentation d'une analyse déductive dans le but de vérifier nos hypothèses. L'analyse déductive va porter sur la relation éventuelle qui existe entre les questions qu'on a posées dans le questionnaire et nos hypothèses de départ. Afin d'effectuer l'analyse déductive et vérifier nos hypothèses de recherche. Nous avons utilisé en premier lieu le test de khi-deux, ensuite le coefficient de corrélation de Pearson.

1.1. Test de khi-deux

Le test de khi-deux permet de savoir si un lien observé entre deux variables est significatif. Il consiste à mesurer l'écart qui existe entre la distribution des effectifs théoriques observés, et à tester si cet écart est suffisamment faible pour être imputable aux fluctuations d'échantillonnage. L'utilisation du test nécessite que tous les effectifs théoriques soient supérieurs ou égaux à 5%. La démarche du test du khi-deux se déroule en deux étapes :

1. poser les hypothèses de départ :

H_0 : les variables sont indépendantes

H_1 : les variables sont dépendantes

2. La règle de décision s'énoncera ainsi :

- si le khi-deux observé \leq au khi-deux théorique. L'hypothèse H_0 est acceptée : les deux caractéristiques étudiés dans la population son statistiquement indépendantes.
- si non, il n'ya pas d'indépendance statistique entre les deux caractéristiques étudiés de la population.

1. 2. Coefficient de corrélation

Il est nécessaire de préciser dans ce cas que, le choix du x et du y n'est pas important. Car le but recherché est de savoir s'il existe une relation entre les deux variables. On déduit donc que, même si on inversait les x et les y on aura le même résultat. Le coefficient de corrélation de Pearson est défini comme étant un indicateur statistique qui permet d'analyser l'intensité qui peut exister entre deux variables quantitatives continues x et y.

Le résultat obtenu peut être soit positif ou négatif. Il sera compris entre (- 1) et (+1). L'intensité de la relation sera autant plus forte lorsque le résultat obtenu est proche du (-1) ou du (+1). Et autant plus faible lorsqu'on est proche du 0. Lorsque le niveau de signification est égal ou inférieur à 0,05 cela veut dire que la corrélation est significative. Il existe donc une relation entre les deux variables.

Deux formes caractérisent une corrélation :

- Soit, on obtient une corrélation positive. Qui signifie que les deux variables varient dans le même sens.
- Ou, une corrélation négative. Qui signifie que les deux variables varient dans des sens inverses.

2. Tests relatifs à l'hypothèse 1

H1 : Intranet est mis en place pour améliorer la diffusion des informations et connaissances nécessaires à la réalisation du travail des utilisateurs.

Pour tester cette hypothèse, on va procéder au croisement entre la question portant sur l'amélioration de la réalisation du travail (question 25) et la question 21, qui porte sur le rôle de la hiérarchie dans le développement de l'intranet. Cette question suppose que la hiérarchie ne se sent pas concernée par l'évolution de son intranet. On a ajouté l'essentiel pour elle est d'avoir mis en place l'outil.

Tableau n° 72 : Croisement : effet de mode et l'entreprise ne se sent pas concernée par l'évolution

	L'entreprise ne se sent pas concernée par l'évolution de son intranet (l'essentiel pour elle est d'avoir mis en place cet outil)	Total
--	---	--------------

			Oui	Non	Non réponse	
L'intranet a-t-il facilité la réalisation du travail ?	Oui	Effectif	10	9	7	26
		% du total	38 %	35 %	27 %	100 %
	Non	Effectif	30	7	28	65
		% du total	46 %	11%	43 %	100 %
Total		Effectif	40	16	35	91

Résultat du traitement par logiciel SPSS

Le croisement révèle que le taux le plus élevé est (46%) correspond aux personnes qui déclarent que l'intranet ne facilite pas la réalisation du travail parce que l'entreprise n'a pas amélioré son projet et n'a pas cherché à le développer, elle l'a délaissé. Seulement neuf (09) personnes interrogées considèrent que la direction assure le suivi de l'exploitation de cet outil.

Tableau n° 73: Tests du Khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	7,516	2	,023
Nombre d'observations valides	91		

Résultat du traitement par logiciel SPSS

Le test de khi-deux montre qu'il existe une relation entre ces deux variables ($0,023 < 0,05$). Ce qui veut dire que les actions de développement de l'intranet ont une relation avec la perception des utilisateurs sur la question portant sur l'effet de l'outil sur le travail.

Tableau n° 74: Corrélation de Pearson entre la perception des utilisateurs sur l'effet de mode et action de développement de l'intranet

Mesures symétriques	Valeur	Signification approximée
Intervalle par Intervalle R de Pearson	,217	,038
Nombre d'observations valides	91	

Résultat du traitement par logiciel SPSS

La corrélation entre l'amélioration de la réalisation du travail et les actions de développement de l'intranet est significative ($p < 0,05$). On observe donc un résultat positif. Plus, les utilisateurs perçoivent l'intérêt de l'entreprise pour l'intranet, plus la mise en place de cet outil dans l'entreprise sera considérée comme un outil mis pour améliorer le travail. Plus, ils constatent qu'il ya moins d'actions d'amélioration et de développement de leur intranet plus la mise en place de l'outil ne vise pas l'amélioration de la réalisation du travail, plus imposante dans les représentations des utilisateurs.

A notre avis, la preuve de ce que nous venons d'avancer c'est le cas du forum. Nous avons déjà démontré les causes de son échec. Considéré comme un outil nécessaire au partage des connaissances donc nécessaire au management des connaissances. Au début l'entreprise l'a mise en place. On n'a pas cherché à la développer et aucun groupe ou spécialiste n'a été désigné pour le gérer. A défaut de vision stratégique, cet outil a été délaissé avec le temps. Depuis 2013, on n'entend plus parler de forum dans cette entreprise. Nous n'avons pas eu plus de précisions sur le cas du forum.

D'autres exemples peuvent être cités pour mettre en relief les facteurs qui amplifient cette logique de ne pas profiter des potentialités de l'outil. Nous citons le cas de la visioconférence. Cette application est d'habitude liée à l'exploitation d'un intranet. Elle n'a jamais été mise⁶⁶⁵ sur l'intranet de cette entreprise. On ne s'est jamais préoccupé de son utilité dans cette entreprise dans le but d'une exploitation optimale de l'intranet.

Le délaissement a poussé les gens à croire que la mise en place de l'outil ne reflète pas la volonté des responsables de bénéficier des potentialités de l'outil, puisqu'ils considèrent que les dirigeants ne voient pas la nécessité d'une exploitation optimale de l'intranet. L'outil n'est pas donc mis en place dans un objectif stratégique. On déduit donc que, l'entreprise sous estime l'utilité du produit. **Hypothèse 1 confirmée.**

3. Tests relatifs à l'hypothèse 2 : Optique d'échange et apprentissage

H2 : Les fréquences d'utilisation influencent positivement les échanges de connaissances et l'apprentissage des utilisateurs

L'examen de cette hypothèse a nécessité de revenir sur les questions portant sur les fréquences d'utilisation et celles portant sur les échanges d'informations. Pour cela, nous avons procédé au croisement entre la question portant sur les fréquences d'utilisation de l'intranet et le fait que les utilisateurs acceptent de partager l'information sur l'intranet. Question 19 et question 26.

Tableau n° 75: Tableau croisé Vous utilisez l'intranet * Les utilisateurs acceptent-ils de partager l'information sur intranet ?

			Les utilisateurs acceptent-ils de partager l'information sur intranet ?				Total
			Toujours	Quelques fois	Jamais	Pas de réponses	
Vous utilisez l'intranet	Systematiquement	Effectif % du total	14 15%	33 36%	0 0%	0 0%	47 52%
	Régulièrement	Effectif % du total	6 7%	22 24%	3 3%	1 1%	32 35%
	Rarement	Effectif % du total	2 2%	7 8%	1 1%	1 1%	11 12%

⁶⁶⁵ Voir le traitement par tri à plat.

Jamais	Effectif	0	0	0	1	1
	% du total	0%	0%	0%	1%	1%
Total	Effectif	22	62	4	3	91
	% du total	24%	68%	4%	3%	100%

Résultat du traitement par logiciel SPSS

Le croisement révèle que le taux le plus élevé est (36 %) correspond aux personnes qui déclarent utiliser systématiquement l'intranet. ils déclarent également accepter le fait d'échanger leurs connaissances. On suppose dans ce cas que, plus les utilisateurs échangent leurs informations via l'intranet plus il ya des chances de capitalisation des connaissances dont dispose l'entreprise. On peut ainsi penser que la mise en place de l'intranet provient de la volonté de l'exploitation des potentialités de l'outil en matière de management des connaissances.

Tableau n° 76: Tests du Khi-deux entre l'acceptation d'échange d'informations et les fréquences d'utilisation de l'intranet

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	37,658	9	0,000
Nombre d'observations valides	91		

Résultat du traitement par logiciel SPSS

Le test de khi-deux montre qu'il existe une relation entre ces deux variables ($0,00 < 0,05$). C'est-à-dire que les fréquences d'utilisation de l'intranet ont une relation avec l'acceptation de partage des connaissances.

Tableau n° 77: Résultat du coefficient de corrélation

Population d'enquête	Coefficient de corrélation de Pearson	Signification
91	0,343	0,001

Résultat du traitement par logiciel SPSS

La corrélation entre l'acceptation d'échange d'information et les fréquences d'utilisation de l'intranet est significative au niveau de 0,001. Ce qui montre qu'il existe une corrélation positive. Le traitement croisé effectué entre le fait que les utilisateurs acceptent de partager l'information sur l'intranet et leurs fréquences d'utilisation de l'intranet montre qu'il ya un lien très fort. Plus les utilisateurs utilisent l'intranet, plus ils acceptent le partage de leurs connaissances. Ce qui influence positivement le management des connaissances. **Hypothèse 2 confirmée.**

- Afin d'appuyer nos résultats, nous avons effectué des croisements supplémentaires. Ainsi, nous avons précédé au croisement des questions Q26 et Q 27 : qui rentrent dans l'optique d'échange

Tableau n° 78 : Tableau croisé Les utilisateurs acceptent-ils de partager l'information sur intranet ? * Les utilisateurs du réseau sont-ils encouragés à partager leurs connaissances via l'intranet ?

	Les utilisateurs du réseau sont-ils encouragés à partager leurs connaissances via l'intranet ?	Total

			Non	Oui	Non réponse	
Les utilisateurs acceptent-ils de partager l'information sur intranet ?	Toujours	Effectif %	10 45,5%	10 45,5%	2 9,1%	22 100,0%
	Quelques fois	Effectif %	40 64,5%	21 33,9%	1 1,6%	62 100,0%
	Jamais	Effectif %	4 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	4 100,0%
	Pas de réponses	Effectif %	0 0,0%	1 33,3%	2 66,7%	3 100,0%
Total		Effectif %	54 59,3%	32 35,2%	5 5,5%	91 100,0%

Résultat du traitement par logiciel SPSS

Le croisement révèle que le taux le plus élevé est (64,5%) correspond aux personnes qui déclarent qu'ils ne sont pas encouragés à partager leurs connaissances, ils déclarent également qu'ils acceptent quelquefois de partager leurs connaissances.

Tableau n° 79: Test de Khi-deux

	valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	28,860	6	0,000
Nombre d'observations valides	91		

Résultat du traitement par logiciel SPSS

Le test de khi-deux montre qu'il existe une relation entre ces deux variables ($0,00 < 0,05$). C'est-à-dire que si les utilisateurs acceptent de partager leurs connaissances, il devrait y avoir un certain encouragement qui les pousse à le faire.

Tableau n° 80: Coefficient de corrélation

Population d'enquête	Coefficient de corrélation de Pearson	Signification
91	,096	,366

Résultat du traitement par logiciel SPSS

La corrélation entre l'acceptation d'échange d'information et les utilisateurs sont-ils encouragés à partager leurs connaissances est significative au niveau de 0,366, ce qui montre qu'il existe une corrélation positive. Le traitement croisé effectué entre le fait que les utilisateurs acceptent de partager l'information sur l'intranet et le fait qu'ils soient encouragés à partager leurs connaissances montre qu'il ya un lien très fort. Plus les utilisateurs sont encouragés à partager leurs connaissances, plus ils acceptent le partage de leurs connaissances. Ce qui influence positivement le management des connaissances. Ceci permet d'appuyer nos résultats pour confirmer notre **Hypothèse 2**.

- pour plus de résultats. Nous avons procédé à d'autres croisements : nous avons ainsi croisé les questions 24 et 25 : qui rentrent dans l'optique échange des informations

**Tableau n° 81 : Tableau croisé L'intranet a-t-il facilité la réalisation du travail ? *
L'intranet a-t-il facilité la recherche d'informations ?**

			L'intranet a- t-il facilité la recherche d'informations ?			Total
			Non	Oui	Non réponse	
L'intranet a- t-il facilité la réalisation du travail ?	Non	Effectif %	8 57,1%	6 42,9%	0 ,0%	14 100,0%
	Oui	Effectif %	8 11,0%	65 89,0%	0 ,0%	73 100,0%
	Non réponse	Effectif %	0 ,0%	2 50,0%	2 50,0%	4 100,0%
Total		Effectif %	16 17,6%	73 80,2%	2 2,2%	91 100,0%

Résultat du traitement par logiciel SPSS

Le croisement révèle que le taux le plus élevé est (89%) correspond aux personnes qui déclarent que l'exploitation de l'outil a facilité la recherche des informations. ils déclarent également que son exploitation a facilité la réalisation du travail.

70% (65/91) des personnes interrogés considèrent que la facilité la recherche d'information a permis de faciliter la réalisation du travail. Seulement 8% (8/91) n'attribuent pas l'efficacité du travail à la rapidité d'accès à l'information que l'outil intranet permet de faire. Cela montre à notre sens que l'intranet est intégré dans les processus de travail. A travers la mise à disposition des informations formalisées (selon les interviewés).

Tableau n° 82: Tests du Khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	62,086	4	0,000
Nombre d'observations valides	91		

Résultat du traitement par logiciel SPSS

Le test de khi-deux montre qu'il existe une relation entre ces deux variables ($0,00 < 0,05$). C'est-à-dire que la facilité de recherche d'information a une relation avec la facilité la réalisation du travail. En d'autres termes, la facilité de recherche d'information a facilité la réalisation du travail.

Tableau n° 83: Coefficient de corrélation

Population d'enquête	Coefficient de corrélation de Pearson	Signification
91	,590	0,001

Résultat du traitement par logiciel SPSS

La corrélation entre l'acceptation d'échange d'information et les fréquences d'utilisation de l'intranet est significative au niveau de 0,001. Ce qui montre qu'il existe une corrélation positive. Le traitement croisé effectué entre le fait que les utilisateurs éprouvent une certaine facilité pour la recherche de l'information et le fait qu'ils éprouvent une certaine facilité dans la réalisation du travail montre qu'il ya un lien très fort.

Plus la recherche des informations est facile, plus la réalisation de leur travail est facilitée. Ce qui influence positivement le management des connaissances. Les résultats permettent de confirmer davantage notre **deuxième Hypothèse**.

- Nous avons également croisé les questions : Q29 et Q 30 qui rentrent dans l'optique coopération et travail en groupe :

Tableau n° 84 : Tableau croisé A la communication par intranet * L'intranet a-t-il facilité la réalisation du travail en groupe ?						
			L'intranet a-t-il facilité la réalisation du travail en groupe ?			Total
			Non	Oui	Non réponse	
A la communication par	Réunions physiques	Effectif	9	16	1	26
		%	34,60%	61,50%	3,80%	100,00%
	Intranet	Effectif	2	61	1	64
		%	3,10%	95,30%	1,60%	100,00%
	Non réponse	Effectif	0	0	1	1
		%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
Total		Effectif	11	77	3	91
		%	12,10%	84,60%	3,30%	100,00%

Résultat du traitement par logiciel SPSS

Seuls deux répondants indiquent qu'ils n'ont pas recours à la communication par intranet pour la réalisation du travail en groupe. Ils indiquent également que l'outil n'a pas facilité le travail en groupe. Le pourcentage le plus élevé est 95,30 % qui indiquent qu'ils ont recours à l'outil pour la réalisation du travail en groupe, ils indiquent également que cet outil leur a facilité le travail en groupe. Nous n'avons pas pu obtenir des informations sur le contenu ou la nature réelle de ce travail en groupe.

Tableau n° 85 : Test Khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	47,612	4	0,000
Nombre d'observations valides	91		

Résultat du traitement par logiciel SPSS

Le test de khi-deux montre qu'il existe une relation entre ces deux variables ($0,00 < 0,05$). Ce qui veut dire que le recours à l'utilisation de l'intranet a une relation avec la facilité de la réalisation du travail en groupe.

Tableau n° 86: Coefficient de corrélation

Population d'enquête	Coefficient de corrélation de Pearson	Signification
91	0,417	0,001

Résultat du traitement par logiciel SPSS

La corrélation entre le recours à l'intranet et la facilité de la réalisation du travail en groupe est significative au niveau de 0,001. Ce qui montre qu'il existe une corrélation positive. Le traitement croisé effectué entre le fait que les utilisateurs recourent à l'utilisation de l'outil et la facilité de réalisation du travail en groupe montre qu'il y a un lien très fort. Plus les utilisateurs utilisent l'intranet, plus ils éprouvent une certaine facilité à la

réalisation du travail en groupe. Ce qui influence positivement le management des connaissances.

Hypothèse 2 confirmée.

Le résultat qu'on peut tirer après avoir effectué les traitements est que, l'exploitation de l'outil a permis une certaine amélioration dans la recherche des informations et des connaissances, de l'exécution du travail et de l'exercice du travail en groupe. Grâce à ses fonctionnalités et aux pratiques d'échange et de diffusion des connaissances, l'intranet fournira le contexte utile à l'intériorisation des connaissances et devient un outil nécessaire à l'apprentissage des acteurs à l'intérieur de l'entreprise.

- Enfin, et afin de tester cette hypothèse en matière d'apprentissage, nous avons procédé à des croisements supplémentaires : ainsi, nous avons croisé les questions 35 et 36. Nous considérons que, ces questions s'inscrivent dans l'optique apprentissage que permet cet outil :

Tableau n° 87 : Tableau croisé L'utilisation de l'intranet a permis à votre entreprise de rassembler certaines connaissances nécessaires au travail : * L'utilisation de l'intranet a permis à votre entreprise de créer de nouveaux savoirs (ou compétences)

			L'utilisation de l'intranet a permis à votre entreprise de créer de nouveaux savoirs (ou compétences)			Total
			Non	Oui	Ne sais pas	
L'utilisation de l'intranet a permis à votre entreprise de rassembler certaines connaissances nécessaires au travail :	Non	Effectif %:	6 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	6 100,0%
	Oui	Effectif %	10 17,9%	34 60,7%	12 21,4%	56 100,0%
	Ne sais pas	Effectif %:	3 10,7%	1 3,6%	24 85,7%	28 100,0%
Total		Effectif %	19 21,1%	35 38,9%	36 40,0%	90 100,0%

Résultat du traitement par logiciel SPSS

Une proportion importante de répondants (60,7 %) est consciente que le rôle de cet outil est de rassembler les connaissances nécessaires au travail. Elle affirme également que l'exploitation de l'outil permet de créer de nouveaux savoirs. Là aussi nous n'avons pas pu apporter des réponses sur la nature de ces nouveaux savoirs ou compétences.

Tableau n° 88: Test khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	59,433	4	0,000
Nombre d'observations valides	91		

Résultat du traitement par logiciel SPSS

Le test de khi-deux montre qu'il existe une relation entre ces deux variables ($0,00 < 0,05$). C'est-à-dire que le fait de rassembler certaines connaissances nécessaires au travail a permis la création de nouveaux savoirs.

Tableau n° 89: Coefficient de corrélation

Population d'enquête	Coefficient de corrélation de Pearson	Signification
91	0,610	0,045

Résultat du traitement par logiciel SPSS

La corrélation entre l'intranet a permis à votre entreprise de rassembler certaines connaissances nécessaires au travail et l'intranet a permis à votre entreprise de créer de nouveaux savoirs au niveau de 0,045. Ce qui montre qu'il existe une corrélation positive. Il montre qu'il ya un lien très fort. Plus l'entreprise rassemble les connaissances nécessaires au travail, plus il est possible de créer de nouveaux savoirs. Ce qui influence positivement le management des connaissances. **Hypothèse 2 confirmée**

4. Tests relatifs à l'hypothèse 3

H3 : L'effet ergonomique a une influence sur le partage des connaissances.

A ce niveau, on va faire le croisement entre la question 22 qui porte sur la complexité de l'intranet et la question 26 qui concerne l'acceptation de partage des connaissances.

Tableau n° 90: Tableau croisé Les utilisateurs acceptent-ils de partager l'information sur intranet ? * L'outil est trop compliqué et difficile à utiliser ?

			L'outil est trop compliqué et difficile à utiliser ?			Total
			Non	Oui	Non réponse	
Les utilisateurs acceptent-ils de partager l'information sur intranet ?	Toujours Effectif	12	1	9	22	
	% du total	13%	1%	10%	24%	
	Quelques fois Effectif	54	1	7	62	
	% du total	59%	1%	8%	68%	
	Jamais Effectif	4	0	0	4	
	% du total	4%	0%	0%	4%	
	Pas de réponses Effectif	2	0	1	3	
	% du total	2%	0%	1%	3%	
Total		Effectif	72	2	17	91
		% du total	79%	2%	19%	100%

Résultat du traitement par logiciel SPSS

Selon les déclarations des répondants, le pourcentage le plus élevé est de 59 %. Ils déclarent que l'outil n'est pas compliqué et difficile à utiliser. Ils déclarent également qu'ils acceptent quelquefois accepter le partage d'informations sur intranet. Seulement 1% des répondants considère que l'outil est compliqué, cette proportion des utilisateurs n'éprouve aucun problème à échanger les informations en sa possession.

Ce qui veut dire que si l'utilisation de l'outil est facile, elle devra pousser les utilisateurs à échanger plus d'informations sur le réseau. Ce qui permet la collecte de connaissances nécessaires à la réalisation de travail. Donc, plus l'exploitation de l'outil est facile, plus on utilise l'intranet, plus on capitalise les connaissances nécessaires au travail (on développe ainsi des comportements favorables à l'utilisation de l'intranet).

Tableau n° 91: Tests du Khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	11,982	6	0,062
Nombre d'observations valides	91		

Résultat du traitement par logiciel SPSS

Le test de khi-deux montre qu'il n'existe pas de relation entre ces deux variables ($0,062 > 0,05$). Donc la complexité d'utilisation de l'intranet n'a aucune relation avec le partage d'informations et de connaissances.

Tableau 92: Coefficient de corrélation

Population d'enquête	Coefficient de corrélation de Pearson	Signification
91	- 0,223	0,033

Résultat du traitement par logiciel SPSS

La corrélation entre « l'outil est trop compliqué et difficile à utiliser » et « les partage des informations » est négative ce qui montre qu'il ya un lien négatif. Plus ils disent que c'est un outil compliqué, moins ils l'utilisent pour les échanges d'informations. **Hypothèse 3 confirmée.**

Conclusion du chapitre 5

Les résultats de l'enquête qu'on a effectué dans l'entreprise des hydrocarbures SONATRACH et plus exactement au niveau du complexe GNL2/Z de la wilaya d'Oran sur 91 salariés, ont montré l'utilité et l'importance de l'exploitation de l'outil intranet au sein de cette entreprise.

D'après les résultats de l'enquête, l'ensemble des utilisateurs utilisent l'intranet dans la communication à distance, la diffusion des informations, le travail en groupe, ... Avec une fréquence d'utilisation différente d'un salariés à l'autre. L'enquête a montré qu'il existe des obstacles freinant l'exploitation de l'intranet. Certaines fonctionnalités ne sont pas maîtrisées par les utilisateurs. Certains utilisateurs ne maîtrisent même pas les fonctionnalités de base. Ces divergences d'opinions ont fait que, les personnes interrogées ont montré l'incapacité de l'entreprise à exploiter ses connaissances. L'exploitation de l'intranet prévoit seulement la diminution des coûts de gestion (papier, coût des appels téléphoniques, ...) et l'utilisation des capacités informationnelles de l'outil. La nouveauté de cet outil nécessitait la formation de ceux qui vont mettre en place et faire vivre l'outil. A travers la formation, les acteurs pouvaient découvrir le réseau, son fonctionnement et son contenu.

La gestion de l'outil en termes de maintenance, de fonctionnalités, de mise à jour, ... ont été confiés à la direction informatique, qui essaie avec les moyens qu'elle a de développer les applications existantes. Les résultats montrent que les utilisateurs demandent à être intégrés dans l'enrichissement des contenus de leur intranet dans l'objectif d'une exploitation optimale de ses potentialités. Dans cette entreprise malgré des efforts importants pour bénéficier d'un outil technologiquement évolués tels qu'un intranet, qui favorisent la communication, les résultats obtenus suite à son exploitation ne correspondent pas aux attentes et aux besoins des utilisateurs. Les applications mises en place ne sont pas toujours adaptées aux besoins des utilisateurs, ni aux situations réelles de travail (comme les agendas électroniques et les forums de discussions). Les informations disponibles ne permettent pas le travail collaboratif et moins la capitalisation des expériences. Les utilisateurs demandent et cherchent désormais plus de fonctionnalités. Malgré ces résultats, une faible proportion des répondants indique que, des travailleurs ne parviennent pas à trouver l'information dont ils ont besoin sur l'intranet de leur organisation. Ces derniers indiquent que, l'utilisation qui en est faite de cet outil reste très rare. Ce qui veut dire que leurs méthodes de travail n'ont pas changé pour profiter des potentialités de l'outil. Ces travailleurs ressentent toujours le besoin de recourir au papier. La majorité des utilisateurs indique que cet outil à eu un impact positif sur leur travail.

L'écart entre la réalité du terrain et les objectifs de la mise en place de l'outil, pourrait témoigner d'une sous-estimation de l'apport que peut apporter l'intranet à l'entreprise. A la GNL2/Z si, on a multiplié les

échanges d'informations, Il est possible que ce ne soient pas nécessairement des informations utiles⁶⁶⁶ au KM qui sont échangées. La plupart des informations qui existent sur l'intranet ne sont pas riches en contenus. Ce sont surtout des informations administratives (comme les notes de services, la bourse de l'emploi et les offres des œuvres sociales). Ce qui veut dire que tout les documents qui facilitent la réalisation du travail ne sont pas mis sur le réseau. Dans cette entreprise, la gestion des informations et des connaissances existe mais à un degré très limité. Ce qui indique que le degré de formalisation des connaissances est faible, ou inexistant dans les pratiques quotidiennes des utilisateurs. Les connaissances réellement utiles à l'activité risquent de demeurer dans les têtes des personnes qui les détiennent. Par ailleurs, comme il a été constaté en théorie, la multiplication des messages se traduit par la saturation des capacités de certains utilisateurs à traiter les informations qui leur sont parvenues. La prise de responsabilité de l'entreprise constitue un appui important nécessaire au développement de la GC, ce qui n'est pas le cas de la GNL2/Z. Dans cette entreprise, on a remarqué que, peu d'efforts semblent être investis dans les actions de développement de l'intranet ce qui a influencé le domaine du management des connaissances. Les résultats indiquent que l'entreprise étudiée n'encourage ni consciemment, ni inconsciemment les pratiques de management des connaissances.

En ce qui concerne la promesse de plus d'informations. Les avis à ce sujet sont très divergents. Pour ceux qui sont à l'origine de l'outil, les promesses de donner davantage d'autonomie aux utilisateurs et à leurs collaborateurs sont tenues. Ils affirment que, les salariés se sentent autonomes car ils peuvent accéder directement aux informations. La majorité des personnes interrogées considèrent que l'intranet constitue un apport important pour l'entreprise. Cependant, une faible proportion des répondants pense que la mise en place de l'intranet leur a été imposée par la direction générale. La corrélation entre la volonté de profiter des avantages de l'outil et les actions de développement de l'intranet nous a permis de confirmer notre **première hypothèse**. L'enquête effectuée nous a permis d'affirmer que, l'entreprise ne possède pas des indicateurs techniques ou financiers de l'apport de l'intranet à cette entreprise. Personne n'a été désigné pour faire apparaître l'apport de l'intranet à cette entreprise.

Les résultats indiquent que, plus les utilisateurs utilisent l'intranet, plus ils acceptent d'échanger leur connaissances ou informations. L'échange d'informations favorise sa capitalisation. **Hypothèse 2 confirmée.**

Les résultats de l'enquête nous ont permis de **confirmer notre troisième hypothèse** qui indique que plus les gens considèrent que l'outil est compliqué et difficile à utiliser, plus ils refusent de partager leurs informations.

Comme on a pu le voir précédemment, l'entreprise va devoir revoir son intranet pour optimiser ses ressources et les connaissances que détiennent ses salariés. Le management des connaissances associé à

⁶⁶⁶ Reste à vérifier dans de futures recherches.

l'intranet, peut être une solution idéale pour cette entreprise dispersée géographiquement. Cette nouvelle approche permettrait à l'entreprise d'accroître sa rentabilité.

CONCLUSION GENERALE

Le rôle du management des connaissances est d'augmenter la valeur du capital connaissance de l'entreprise. C'est une démarche qui favorise les interactions entre les membres d'une organisation et qui permet de formaliser les connaissances tacites. L'intranet est un outil qui est susceptible de favoriser le développement du management des connaissances. C'est un réseau informatique interne à l'entreprise. Cet outil limite l'accès, l'échange et la publication des informations aux seuls utilisateurs autorisés, selon des droits qui leurs sont afférés. Les fonctionnalités de l'outil facilitent et multiplient considérablement le partage et l'échange de connaissances nécessaires au travail, entre les collaborateurs. On y trouve l'actualité de l'entreprise, les rapports, l'organigramme, l'annuaire, les notes et circulaires internes, les informations financières,

techniques, commerciales, les postes à pourvoir, ... L'intranet permet d'être présent partout et de travailler au moment de son choix. La vitesse de partage des informations et de recherche des informations permet de se concentrer sur des activités plus importantes, plus créatrices de valeur.

L'outil permet aussi de participer à des groupes de travail et de travailler sur les mêmes documents et les mêmes projets. La mise en commun des connaissances collectives et leur libre circulation au sein de l'entreprise vise plus de productivité, de réactivité et d'innovation. C'est un moyen d'autonomie et de travail coopératif. Se trouvant dans un environnement hautement concurrentiel, l'exploitation de l'intranet dans une entreprise peut être considérée comme une opportunité pour les entreprises qui visent l'intégration des modes de fonctionnements participatifs et collaboratifs. C'est pour cette raison que la capacité de ces outils en matière de management des connaissances doit être prise en compte et défendue dans des travaux de recherches.

La mise en place d'un intranet doit être une action réfléchie. Elle doit être précédée par le constat d'un besoin et d'études préalables permettant de définir les objectifs de l'installation de l'intranet en entreprise. L'organisation doit bien se préparer, afin d'assurer le succès de son projet. En anticipant et en gérant les changements et en choisissant les bonnes stratégies de déploiement.

La mise en place et l'exploitation d'un intranet dans une entreprise doit être considérée comme une solution qui doit faciliter la formalisation et la capitalisation des connaissances, afin d'aider l'utilisateur de développer ses compétences. Les pratiques de management des connaissances ont été adoptées par les entreprises comme des stratégies, susceptibles de les protéger contre les problèmes de déperdition des connaissances, expériences et compétences de ses salariés. Déclenchées par la pression économique qui a eu des effets non négligeables sur les entreprises, en termes de compression d'effectifs, d'accélération des départs en retraite anticipée ainsi qu'une importante mobilité du personnel. Face à ces risques, l'entreprise a pris conscience du besoin de laisser des traces de ses connaissances dites « cruciales ».

Le problème constaté est que, ce n'est pas seulement en demandant aux individus de partager que l'on obtient le management des connaissances. L'exploitation optimale de l'outil ne sera possible qu'avec l'introduction d'une culture de partage initiée par les instances dites directionnelles. La culture de l'entreprise doit favoriser le partage de l'information. Ainsi, l'intégration complète et réussie d'un intranet dans l'entreprise est favorable dans une entreprise qui fonctionne comme un organisme adaptatif et non pas au sein d'une entreprise, qui n'est pas prête à changer. Là où, certaines structures ou certains responsables cherchent à protéger leurs territoires ou leurs pouvoirs par la rétention des informations qu'ils acquièrent ou qu'ils produisent, qui implique une faible exploitation des potentialités de l'outil.

L'entreprise SONATRACH est notre terrain d'étude. Cette entreprise a connu historiquement une expérience KM dans le cadre d'un projet pilote pour lutter contre la perte de ses connaissances et compétences, car, elle souffre du phénomène de départ de ses employés les plus compétents. Cette

expérience qui avait connu initialement un développement significatif avec des résultats intéressants a été arrêtée suite à un changement de direction au sein de cette entreprise.

L'exploitation optimale de l'outil dans cette entreprise demande que soient changés les attitudes et les comportements du passé comme la rétention d'informations et le pouvoir exercé par les niveaux hiérarchiques. La sensibilisation et l'implication des utilisateurs est donc importante, pour les inciter à mettre sur le réseau et à disposition leur savoir. Car c'est sur eux que repose la réussite ou l'échec de cet outil.

Il existe au sein de l'entreprise SONATRACH des instructions demandant le transfert de connaissances à ceux qui quittent leur entreprise. Mais, l'absence de contrôle et de réglementation stricte pour obliger au transfert des connaissances entraîne la négligence de ce transfert. Ce qui fait que ce dernier n'est pas considéré comme une obligation. Ces dispositifs n'ont pas mis fin aux pertes de ses connaissances. D'autres raisons empêchent le transfert de connaissances du retraité, on cite notamment, l'absence du système d'incitation et de reconnaissance qui encourage le transfert. Il existe également le comportement de rétention de connaissances qui caractérise certains utilisateurs. Il existe donc une contradiction entre les objectifs et les actions entreprises. Ce qui permet de dire que ce projet KM est une démarche réfléchie. Puisque ce projet a été bloqué, on est incapable dans ce cas d'estimer ses retombées ou l'effet qu'il a pu engendrer au sein de cette entreprise.

On a essayé de vérifier que les connaissances sont gérées de manière informelle, et ce à travers l'outil intranet que cette entreprise a mis en place. Sur les résultats de la mise en réseau des différents acteurs concernés par l'intranet. C'est l'impact des intranets installés dans les différents complexes de cette entreprise sur le KM que c'est donc focalisé cette recherche qui s'est déroulé au sein de la GNL2/Z lié à la division aval région Ouest, ... En étudiant les origines de la décision de mener un projet intranet et son utilisation réelle en entreprise. On a pu déduire que l'implantation de cet outil a été décidée par la direction générale après qu'elle ait eu connaissance des opportunités qu'il permet d'offrir. L'appui de la DG est important pour assurer la réussite de l'utilisation de l'outil et expliquer les perspectives de sa mise en place et son déploiement. La mise en place de ce nouvel outil doit entraîner de nouveaux modes de fonctionnement. L'exploitation de l'intranet demande d'expliquer les finalités.

Les résultats obtenus nous ont amené à confirmer notre **hypothèse 1**. La plupart des utilisateurs considèrent que l'intranet constitue un apport important pour l'entreprise. On peut conclure que, les résultats de notre étude empirique indiquent que l'outil répond à l'intérêt de l'entreprise. Ils estiment qu'il se cache derrière la volonté de sa mise en place et son exploitation une réelle volonté de la part de l'entreprise pour profiter des différents avantages qu'il permet de leur apporter. Sa mise en place vise principalement des gains de productivité et de diminution des coûts. A la GNL2/Z, les utilisateurs éprouvent une certaine facilité dans la recherche des informations, même si certains continuent à préférer l'utilisation du support papier. Il est donc nécessaire de viser cette population et l'inciter à profiter des opportunités qu'il peut leur offrir.

Nous avons pu prouver à travers l'enquête que l'installation de l'outil en entreprise a été considérée par les utilisateurs comme un outil qui facilite la réalisation du travail. En ce qui concerne les freins à l'exploitation de l'intranet. On commence par les problèmes d'isolement. Les résultats montrent que cet outil ne peut pas remplacer les relations humaines. Son exploitation demande l'implication des employés qui pourront garantir la réussite d'une telle démarche. Donc, ce n'est pas seulement la messagerie et les annuaires qui vont permettre à eux seuls une capitalisation automatique des connaissances. Ce n'est pas parce qu'on a un e.mail que les utilisateurs communiquent avec, sans qu'ils soient poussés à le faire. A la GNL2/Z, l'enquête a montré que, la plupart des utilisateurs n'ont pas été formés à l'utilisation de l'intranet. Ils n'ont reçu que le suivi et de l'assistance pour les aider à s'appropriier et utiliser l'outil. Nous avons pu conclure que les connaissances au sein de l'entreprise SONATRACH sont gérées, mais il n'existe aucun texte qui impose cette gestion. La GC est donc réalisé de manière informelle. Ce caractère informel entraîne l'absence d'organisation des connaissances et l'émergence de nombreuses limites.

On peut également conclure que, l'enquête réalisée à l'entreprise a montré que certains utilisateurs de l'outil ont constaté ses avantages, ils se sont habitués à utiliser ses fonctionnalités, et ils demandent de nouvelles applications (vidéoconférence, forums de discussions, ...) pour l'amélioration des services qu'il permet d'offrir. Au premier temps, le projet intranet à la GNL2/Z a été initié par la direction générale, qui n'a pas cherché à l'améliorer par la suite.

Les employés ont parfois peur du contrôle que la hiérarchie peut exercer à travers cet outil. Le personnel de la GNL2/Z préfère aussi communiquer avec les autres outils classiques tels que le téléphone ou le fax. Ils considèrent la communication physique plus sûre. Il apparaît que, l'intranet est un outil complémentaire aux outils existants, même s'il apporte des potentialités à exploiter de manière plus évoluée. L'enquête a permis d'observer le problème de documents volumineux qui ne passent pas à la messagerie.

L'enquête a mis en lumière le rôle important de l'intranet dans cette entreprise. Ainsi, les freins constatés n'ont pas fait de l'introduction de l'outil un échec au niveau global. Toutefois cet outil a été facilement adopté par la majorité des utilisateurs. La plupart des utilisateurs possèdent une vision positive de l'outil, puisqu'il a permis la mise en lien des acteurs de la même entreprise. Les résultats montrent que l'intranet permet le travail en groupe. Il permet à celle-ci de créer plus de valeur et de ce fait joue un rôle stratégique au sein de l'entreprise. Le même constat qui a été fait en théorie a été constaté à l'entreprise. Ce constat réside dans le fait qu'il n'existe aucun travail ou évaluation au sein de cette entreprise, permettant de démontrer que l'intranet en manipulant les connaissances peut être une source d'avantages compétitifs.

Les résultats ont permis de confirmer notre **deuxième hypothèse** qui indique que, plus les utilisateurs utilisent l'intranet, plus ils acceptent d'échanger leur connaissances ou informations. Dans ce cas, l'échange d'informations favorise sa capitalisation.

Afin d'assurer l'utilisation de l'outil, il a été essentiel d'introduire les préoccupations liées à l'ergonomie et à la présentation de l'intranet. Ainsi, une bonne gestion de l'information au sein de l'entreprise est un facteur

encourageant l'utilisation de l'outil. Si on ne place pas l'utilisateur au cœur de la conception. On obtient un outil basé sur les préoccupations des concepteurs et ignore dans ce cas les attentes réelles des utilisateurs. Donc, un outil qui reste compliqué ou d'applications complexes à manipuler risque d'être délaissé et ne pas être utilisé. Ce résultat est généralement du au fait que le concepteur et l'utilisateur final ne sont pas les mêmes. Ce qui fait que les démarches qu'ils adoptent sont propres à chacun d'eux. Les résultats de l'enquête nous ont permis de **confirmer notre troisième hypothèse** qui indique que plus les gens considèrent que l'outil est compliqué et difficile à utiliser, plus ils refusent de l'utiliser et de partager leurs informations. Les potentialités de l'outil ne sont donc pas utilisées à 100%. Il n'est donc pas utilisé et accepté par toutes les personnes autorisées.

A la fin, on peut dire que l'entreprise favorise la circulation de l'information dans le cadre du déroulement de son activité. Il ya une dynamique informationnelle significative, des interactions liées directement au travail. C'est d'ailleurs pourquoi les hypothèses ont été confirmées. Mais, on constate l'absence d'une démarche explicite de management des connaissances à partir de son intranet. Faute de visions stratégiques, l'entreprise GNL2/Z s'est contentée du partage des informations, au travers la circulation des documents d'ordre général, la messagerie, l'annuaire et l'agenda électronique. On ajoute qu'à cause de l'inexistence de certaines fonctionnalités, l'outil n'est pas totalement exploité. Ces contraintes sont susceptibles de réduire l'exploitation de l'intranet pour la mise en œuvre d'une démarche KM.

Les résultats obtenus nous conduisent à plaider pour une meilleure utilisation de l'intranet à des fins de gestion des connaissances. La principale conclusion qu'on peut faire est, que l'intranet est un outil utile à la capitalisation des connaissances. Mais, l'intranet n'est qu'un outil qui doit simplifier la recherche d'informations pour faciliter la réalisation du travail. Le résultat est qu'il ne suffit pas de développer un intranet pour que les actions de capitalisation des connaissances s'effectuent automatiquement. Tout dépend de ce que les décideurs auront décidé d'obtenir de cet outil. C'est l'utilisation qui en est faite qui est supposée réaliser des effets positifs. Si l'exploitation de l'intranet dans cette entreprise est faible. C'est que les décideurs sous estiment les avantages liés à intranet. Si l'entreprise a décidé de faire un intranet juste histoire de faire comme les autres. Alors son projet cours à l'échec.

Enfin, on a pensé qu'il était utile de souligner les propos d'un enseignant chercheur nommé Norbert Thom qui indique que « c'est un grave malentendu de croire que les problèmes d'organisation seront automatiquement résolus avec l'acquisition de techniques modernes de communication et d'informations »⁶⁶⁷. La prochaine étape de l'exploitation de l'outil à la SONATRACH devra donc viser le partage des connaissances dans une optique de collaboration.

Recommandations

⁶⁶⁷ NORBERT THOM est un professeur et directeur depuis 1991 de l'institut d'organisation et de personnel de l'université de Berne. Cité par : FOUCAULT.V, « de la circulation de l'information au management des connaissances : le nouveau défis des entreprises », faculté de droit, d'économie et des sciences sociales, Université François Rabelais, 2007, http://www.uprt.fr/mesimages/fichiers-uprt/so-social/so-management/so_management_competences.pdf

Même si l'outil permet la capture, la codification et le transfert des connaissances. Il est nécessaire d'avoir la volonté d'exploiter ses potentialités. Il faut dans ce cas introduire de nouvelles méthodes de travail et mobiliser tous les acteurs de l'entreprise sur ce sujet, de les motiver, de développer une culture informationnelle qui rendra possible une gestion formelle de la connaissance.

Les difficultés de la recherche

Nous avons rencontré plusieurs difficultés pendant la réalisation de notre thèse. Parmi ces difficultés, nous citons :

- La première contrainte consiste en la difficulté à trouver un cas pratique associant l'intranet et le KM.
- Nous avons eu des difficultés à accéder à l'entreprise SONATRACH et notre accès était possible grâce à de multiples interventions.
- La rareté et le manque de références concernant l'association de l'intranet et le management des connaissances en entreprise.
- La multiplicité et la complexité des concepts, rendait la compréhension des personnes interrogées difficile.
- La difficulté d'extraction des informations. Un grand nombre de personnes étaient réticents à l'idée de nous apporter des réponses.

Développement et perspectives

- La recherche empirique menée présente des limites, associées à l'impossibilité de généraliser les résultats atteints. Il ya lieu par conséquent de procéder à des études plus représentatives et plus approfondis pour renforcer la portée et la validité de la recherche en produisant des résultats « plus robustes » qu'avec un seul cas. Les questions qui se posent dans ce cas sont :
- Est-ce qu'il se passe la même chose dans les autres entreprises du pays ?
- Quelles seront les actions réalisées pour améliorer l'exploitation de l'intranet en matière de KM ?
- Quelles sont les évolutions qui sont envisagées?
- Les investissements des grandes entreprises dans le domaine des réseaux locaux deviennent courants et importants. On devrait vérifier, dans des études futures si la taille de l'entreprise joue un rôle important dans le développement des pratiques de Gestion des connaissances.
- N'existerait t-il pas quelques éléments facilitant l'appropriation de l'intranet tel le niveau d'études, de qualification, l'âge, ... qui restent à vérifier ?
- Nous devons vérifier dans les entreprises Algériennes, si l'intégration des systèmes d'incitation tels que, les primes, les voyages d'études,... peuvent garantir la participation active des différents acteurs au processus de partage de connaissances.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- ALIOUAT.B, « l'entreprise, le marché et le droit », édition d'organisation, 2005.
- ALTER. N, « La gestion du désordre en entreprise », Editions L'Harmattan, Paris, 1990.
- ALTER.N, « l'innovation ordinaire », PUF, Paris, 2000.
- ARGYRIS. C, « savoir pour agir: surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel », Dunod, Paris, 2003.
- ARGYRIS. C, SCHÖN. D-A, « Apprentissage organisationnel, théorie, méthode, pratique », traduction de la 1^{ère} édition Américaine, Paris, Bruxelles, De Boeck Université, 2002.

- ARNOUX. V, BRUNET. F, « management en droit dans la net économie », Economica, Paris, 2002.
- AUBERT. J, GILBERT.P, « Management des compétences : réalisation, concept, analyse», Ed Dunod, paris, 2002.
- BALLAY. J-F, « tous managers du savoir, la seule ressource qui prend de la valeur en la partageant », éditions d'Organisations, Paris, 2002.
- BARLET.C, GOSHAL.S, « Le management sans frontières », Editions d'Organisation, Paris, 1991.
- BARTHE. M, « ergonomie des logiciels : une nouvelle approche des méthodologies d'informations », Masson, Paris, 1993.
- BARTHE.S, CSTRO.GONCALVES. L, « Quelles stratégies d'intégration des TIC ? Défis et enjeux des applications Libre Services RH », In Kalika, E. GRH : révolution ou évolution, Liaisons, Paris, 2002.
- BAUMARD.P, « organisations déconcertées : la gestion stratégique de la connaissance », Masson, Paris, 1996.
- BAUMARD.P, « L'information stratégique dans la grande organisation », Système d'information et Management, Paris, Juin, 1997.
- BAUMARD. P, « Tacit knowledge in organization », Business&Economics, London, 1999.
- BECKMAN. T-J, « The current state of knowledge management», in J. Liebowitz (ed), Knowledge management Handbook, CRC Press, 1999.
- BENGHOZI. P-J, COHENDET.P, « l'organisation de la production et la décision face aux TIC », INE, Brousseau, 1999.
- BERDUGO. A, JEAN. G, MAHL.R, « guide du management des systèmes d'information : thèmes et termes essentiels », édition Hermes, Paris, 2002.
- BERNARD. J-L, « les portails d'entreprise : conception et mise en œuvre », Hermès Science Publications, Paris, 2002.
- BEYOU. C, « manager les connaissances : du knowledge management au développement des compétences dans l'organisation », Liaison, Paris, 2003.
- BICHON.P, GOMEZ. P, « comprendre les réseaux d'entreprises », édition Eyrolles, Paris, 1995.
- BITOUZET.C, FOURNIER. PH, TEZENAS DU MONTCEL. B, « « management et intranet », éditions HERMES, 1997.
- BORILLO. M, Goulette.. J-P, « Cognition et création: explorations cognitives des processus de conception », éditions Mardaga, www.stud.enst.fr/verbaere/etic/alex.html.
- BOUCHEZ. J-P, « Les nouveaux travailleurs du savoir », édition d'organisation, Paris, 2004.
- BOUCHEZ, J-P, « manager les travailleurs du savoir », édition Liaison, Paris 2006.
- BOUCHEZ, J-P, « Le management invisible autour des travailleurs du savoir », édition Vuibert, Paris 2008.
- BOUGHAZALA. I, ERMINE. J-L, « Management des connaissances en entreprise », Hermès Science Publications, « collection technique et scientifique des télécommunications », Lavoisier, Paris, 2004.
- BOUNFOUR. A, « Le management des ressources immatérielles –maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif », Paris, Dunod. 1998.
- BOUNFOUR.A, « Capital immatériel, connaissance et performance », L'harmattan, 2006.
- BOUNFOUR.A, EPINETTE. G, « valeur et performance des systèmes d'information : une nouvelle approche du capital immatériel de l'entreprise », Dunod, 2006.
- BOURDON. I, « Les facteurs clés des systèmes interprétatifs d'aide à la gestion des connaissances », CREGO : Université Montpellier 2, Montpellier, n°411, 2004.
- BRESSY. G, KONKUYT . C, « économie d'entreprise », édition Sirey, 5^{ème} édition, 2000.
- BRUNEAU.J-M, PUJOS. J-F, « le management des connaissances dans l'entreprise », les éditions d'organisation, 1992.
- BROUSSEAU. E, RALLET. A, « le rôle des technologies de l'information et de la communication dans les changements organisationnels », L'harmattan, Paris, 1997.
- BÜCK. J-Y, « Le management des connaissances et des compétences en pratique », éditions d'Organisations, 2^{ème} édition, Paris, 2003.
- CABIN. P, « Compétences et organisations in Les Organisations», Editions Sciences Humaines, Paris, 1999.
- CACALY. S, LE COADIC. Y-F, POMART. P-D, SUTTER. E, « Dictionnaire de l'information », Colin, (3^e édition). Paris, 2008.
- CARDON. D, « Réunions à distance. La place du son, de l'image et des données », in D. Thierry (dir.), *Nouvelles technologies de communication. Nouveaux usages ? Nouveaux métiers ?*, Paris, L'Harmattan, 2000.
- CASTELLIS. M, « La galaxie internet », édition Fayard, paris 2002.
- CAZEAUX. G, « Odysée 2.0 : La démocratie dans la civilisation numérique », ARMAND Collin, Paris, 2014.
- CHARLET. J, ZACKLAD.M, KASSEL. GILLES, BOURIGAULT.D, « Ingénierie des connaissances : évolutions récentes et nouveaux défis », édition Eyrolles et France Télécom-CENT, Paris, 2000.
- CHARLOT. J-M, LANCINI. A, « De la connaissance aux systèmes d'information supports », chapitre 8, in Faire de la recherche en systèmes d'information, ed. F. Rowe, Vuibert, 2002.

- CHASTENET DE GÉRY.G, COTTE.D, « renouveler le regard sur le knowledge management : une approche par les usages », un livre blanc du cabinet Ourouk, 2015. www.ourouk.fr/km2015.
- COHEN.D, « trois leçons sur la société post-industrielle », édition Seuil, La république des idées, 2006.
- COHEDET. P, CREPLET. F, DUPOUET. O, «La gestion de connaissances: firmes et communautés de savoir », édition ECONOMICA, Paris 2006.
- CORZ.A, « L'immatériel: connaissance », Valeur et capital, Galilée, Paris, 2003.
- COURBON. J-C, TAJAN.S, « Groupware et intranet », InterEditions, 1997.
- CRÉPLET. F, « Ingénierie de projet intranet », Préface de Patrick COHENDET, Éditions d'Organisation, 2003, Adresse URL : http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708128798/chap3_creplet.pdf.
- CREPLET.F, JACOB .T, « Réussir un projet intranet 2.0 : Ecosystème Intranet, innovation managériale, Web 2.0, système d'information », EYROLLES, Collection « Gestion de projet », 2011.
- CYERT.R, MARCH.J, «A behavioral theory of firm », Englewood Chiffs.N-J: Prenticehall, 1963.
- DARBELET . M, J. M. LAUGINE, « Economie d'entreprise », édition FOUCHER, Paris, 1997.
- DAVENPORT. T, « somme principales of knowledge Management, Strategy Management », Competition, Winter, 1996.
- DAVENPORT.T, PRUSAK. L, «Working Knowledge», Harvard Businesss School Press, Boston, 1998.
- DESCHAMPS.C, « Renouveau du collaboratif d'entreprise », Guide pratique « Collaboratif et gestion de connaissances », Archimag, Janvier 2008.
- DEJOUX. C, «Les compétences au coeur de l'entreprise», Editions d'Organisations, 2001.
- DE LONG. D-W, FAHEY. L, « Diagnosing cultural barriers to knowledge management », The Academy of Management Executive, 2000.
- DÉPELTEAUX. F, « La démarche d'une recherche en sciences humaines: de la question de départ à la communication des résultats », De Boeck Univ , 2000, page 29.
- DE TERSSAC. G, « Savoirs, compétences et travail », Octarès, Toulouse, 1995.
- DIENG. R et al, « méthodes et outils pour la gestion des connaissances », DUNOD, Paris, 2001.
- DON TAPSCOT, ART C, « l'entreprise de la deuxième ère », Dunod, 1994.
- DRUCKER. P-F, « au-delà du capitalisme, la métaphore de cette fin du siècle », Paris, Dunod, 1993.
- DRUCKER. P, « knowledge work », Executive Excellence, April, 2000.
- DRYDEN.G, VOS. J, « The Learning Revolution », Torrance, California (USA), 1999.
- EDVINSSON.L, MALONE. M, « Le capital immatériel de l'entreprise : identification, mesure, management », Maxima, Paris, 1999.
- ERMINE J-L, « Les systèmes de connaissance », Paris : Hermès, 2000.
- ERMINE J-L, « La gestion des connaissances », Paris : Hermès, 2003.
- FAVEREAU.O, « règle, organisation et apprentissage collectif », in A.Orléan (ed), analyse économique des conventions, Paris, PUF, 1994.
- FAYON.D, « web 2.0 et au-delà : nouveaux internautes : du surfeur à l'acteur », Economica, Paris,2008.
- FELDMANN. M-S, MARCH.J-G, « l'information dans les organisations : un signal et un symbol », in Décisions et organisations, les éditons d'Organisations, Paris, 1991.
- FERRARY . M, PESQUEUX Y. « Management de la connaissance : knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance». Paris : Economica, cop. 2006.
- FORAY. D, « l'économie de la connaissance », La découverte, coll. Repère, Paris, 2000.
- GERMAIN.M, « l'intranet », édition Economica, Paris, 1998.
- GERMAIN.M, « Management des nouvelles technologies et e-information- Regard systémique sur les TIC dans les organisations du travail », Economica, Paris, 2006.
- GILBERT. P, « L'instrumentation de gestion », Economica, 1998.
- GIRIN. J, « l'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », Epistémologies et sciences de gestion, Economica, Paris, 1990, page 03.
- GIROD. M , « la mémoire organisationnelle », Revue Française de gestion, n° 105, 1995.
- GOLDFINGER.C, « l'utile et le futile : L'économie de l'immatériel », éditions Odile Jacob, Paris, 1994.
- GANASCIA. J-G, « L'âme machine », Seuil, 1990.
- GRUNDSTEIN et al, « les systèmes à base de connaissances », Système Expert pour l'Entreprise, AFNOR Gestion, 1988.
- GRUNDSTEIN. M, ZACKHALD.M, « management des connaissances : modèles d'entreprise et applications », Hermès, 2001.
- HATCHUEL. A, WEIL. B, « L'expert et le système : gestion des savoirs et métaphore des acteurs dans l'entreprise industrielle », Economica, Paris, 1992.

- HUBERMAN. A-M, MILES. B, « Analyse des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes », traduit par DE BACKER. C, Lamongie. V, Méthodologie de recherche De Boeck Université, 1991.
- JAKOBIAK. F, « l'intelligence économique : Techniques et outils », Editions d'Organisation, Paris, 2009.
- JUST. B, « Pas de DRH sans SIRH », Editions Liaisons, 2^{ème} édition, février 2011.
- KALIKA. M, « E.GRH : évolution ou révolution », éditions Liaisons, Paris, 2002.
- KALIKA. M, « De e.management dans les entreprises », édition Liaisons, MANAGEMENT&TIC, 2006.
- KAPLAN. R-S, NORTON. D-P, « l'évaluation globale des performances, outil de motivation », In Harvard-L'expansion, 1992.
- KAPLAN. R-S, NORTON. D-P, « Le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique : les quatre axes du succès », Les éditions d'organisation, Paris, 1997.
- KÉPÉKLIAN.G, LESQUEUX. J-L, « déployer un projet web 2.0 : anticiper le web sémantique (web 3.0) », Eyrolles/éditions d'organisation, Paris, 2009,
- KERDOUN. A, « Les transferts de technologies vers les pays en voie de développement », éd OPU, Alger, 1999.
- LAMDANI.S, « a la découverte de l'informatique », édition BERTI, 2^{ème} édition, Alger, 2000.
- LAVAL. F, GUILLOUX. V, KALIKA.M, « les Intranets RH : pratiques des entreprises et problématiques », in e.GRH : Révolution ou Evolution, Coordonné par Michel Kalika, Editions Liaisons, 2002.
- LE BOTERF. G, « De la compétence à la navigation professionnelle », Les éditions d'Organisation, Paris, 1994.
- LE COADIC Y-F. Usages et usagers de l'information. Paris, ADBS éditions, 2004. 86 p.
- LE DUFF. P, MAISSEU. A, « Management technologique », Sirey, 1991.
- LESCA. E, LESCA. H, « Gestion de l'information : Qualité de l'information et performance de l'entreprise », Les éditions Management Société, Collection Les essentiels de la gestion, Paris, 1999.
- LESCA. H, « système d'information pour le management stratégique », éditions McGrawHill, Paris, 1986.
- LÉTOURNEU. P, LESPÉRANCE. L, SHABAH. Y, GAUDREAU-L-PERRON. J, « les usages du web 2.0 dans les organisations », Livre blanc, CEFRIO, octobre 2011.
- LIVIAN. Y-F, « organisation : théories et pratiques », édition Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2001.
- LUBART. T, « Psychologie de la créativité », éditions ARMAND COLIN, Paris, 2003.
- MAIMAN. M, « télécoms et réseaux : communications d'entreprise », éditions Masson, Paris, 1997.
- MARENCO. L, « apprentissage, compétences et coordination dans les organisations », éditon Economica, 1995.
- MATMATI. M, « L'intranet RH, outil de la performance organisationnelle ? », In . Kalika.M-E-GRH évolution ou révolution ? édition Liaison, 2002.
- MICHEL, Y, « l'entreprise 2.0 : comment évaluer son niveau de maturité ? », édition AFNOR, La Plaine-Saint- Denis, 2009.
- METAIS, E. « Stratégie et ressources de l'entreprise », Edition Economica, paris, 2004.
- MONTECOT. C, « techniques de communication », édition EYROLLES, 1996.
- MOUNOUD.E, DUDEZERT.A, « Défis et opportunités : Le KM entre technologies, comportements et organisations », in Vers le KM 2.0. Quel management des connaissances imaginer pour faire face aux défis futurs, Ouvrage collectif coordonné par Aurélie Duzert et Imed Boughzala, Librairie Vuibert, mars 2008.
- NELSON. R, WINTER. S-G, « an evolutionary of economic change », Cambridge, M.A : Harvard university Press, 1982.
- NONAKA. I, TAKEUCHI. H, « la connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante », DeBoeck Université, Traduction de la première version Américaine, Paris/Bruxelles, 1997.
- PAQUET.P, « Information, communication et management dans l'entreprise : quels enjeux ? », Editions L'Harmattan, 1 nov. 2008.
- PATEYRON. E.A, SALMON. R, «les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise », édition Economica, paris, mars 1996.
- PEAUCELLE. J-L, « système d'information : Le point de vue des gestionnaires », Economica, 1999.
- PENROSE. E, « The Theory of the Growth of the firm », Basil Blackwell, Oxford, 1959.
- PERETTI. J-M, « Gestion des RH assistée par ordinateur », Paris Liaisons, Option Gestion, 1993.
- PICHAULT.F, « le conflit informatique : gérer les ressources humaines dans le changement technologique », DeBoeckUniversité, Bruxelles, 1990.
- PIOLLE. J-M, « Valoriser les compétences », éditions EMS, Paris, 2001.
- POLANYI. M-E, «The tacit dimension », Anchor Day, New York, 1966.
- POMIAN.J, « la mémoire d'entreprise: techniques et outils de la gestion des savoirs », les éditions SAPIENTA, Paris, 1996.

- POMIAN. J, ROCHE. C, « Connaissance capitale : management des connaissances et organisation du travail », L'Harmattan, Novembre 2003.
- PRAX. J-Y, « Le guide du knowledge management », Dunod, 2000.
- PRAX. J-Y. « Le manuel du knowledge management. », Dunod, Paris, 2003.
- QUELIN. B., ARREGLE. J-L. « Le management stratégique des compétences », Edition Ellipses, 2000.
- QUINN. J-B, « l'entreprise intelligente : savoir, services et technologie », Ed Dunod, Paris, 1994, (Quinn. J-B, « intelligent Enterprise », Ed. The Free Press, New York, 1992).
- REIX.R, « systèmes d'information et management des organisations », 3^{ème} édition, Librairie Vuibert, 3^{ème} édition, Paris, 2000.
- REYRE.I, LIPPA.M, « e-management : comment la révolution numérique transforme le management ? », préface de DE ROSNEY. J, éd DUNOD, 2015.
- RHEINGOLD.H, « les communautés virtuelles », (trad. Lionel Lumbroso), éditions Addison- Westley France, SA , coll. Mutations Technologiques, Paris, 1995.
- RICHTER.J- L, « web et intranet », édition Economica, Janvier 2002.
- ROSSION. F, « Transfert des savoirs : stratégies, moyens d'action, solutions adaptées à votre organisation », édition LAVOISIER, Paris 2008.
- ROUACH. D, « management du transfert de technologie : l'art de coopérer, innover, veiller », éd PUF, Paris, 1999.
- SPENDER. J-C, « Making knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the firm », Strategic Management Journal, 1996.
- STOYCHEVA, K.G, LUBART, T, « La nature de la prise de décision créative », in La créativité organisationnelle, regards sur l'individu, l'entreprise et l'économie, I. Getz, Vuibert, Paris, 2002.
- SVEIBY. K, « knowledge management : la nouvelle richesse des entreprises », Maxima, Ed originale, 1997, Laurent du Mesnil Editeur, Paris, 2000.
- TARONDEAU. J-C, « le management des savoirs », PUF- Collection « que sais-je », Paris, 1998.
- TREPO.G, FERRARY. M, « la gestion des compétences : un outil stratégique », in Les organisations, Editions Sciences Humaines, 1999.
- VAZILLE R, « Le guide du management des connaissances », La Plaine SaintDenis : AFNOR, DL 2006.
- WACHEUX. F, « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », Economica, 1996.
- WENGER. E, « Communities ofPractice : Learning as a Social System », Systems Thinker, June, 1998.
- WESTPHALEN. M-H, « communicator : le guide de la communication d'entreprise », édition DUNOD, Paris, Juillet 2000.
- WIIG. K-M, « Introducing knowledge Management into the Entreprise », In J- Liebowitz (ed), Knowledge management handbook, CRC Press, 1999.
- WINTER. S-G, « knowledge and competence as Strategic Assets », in Teece .D.J, edition The Competitive challenge, Harper and Row, New York, 1987.
- WOLTONI. D, ELDIN. F, « le management de la communication : de la communication personnelle à la communication », espace social et communication, édition L'harmattan, paris, 1998.
- ZACKLAD. M, Grundstein.M, « Management des connaissances, modèles d'entreprise et applications », Hermès, 2001.
- ZARIFIAN.P, «Objectif compétences : pour une nouvelle logique », édition Liaisons, Paris, 1999.
- **Articles et autres documents**
- ALAVI. M, D.E.LEIDNER, « Review : knowledge management and knowledge management systems : Conceptual Foundations ans Research Issues », MIS Quaterly, n°25, 2001.
- ANDRIEUX. M-A, « Le capital immaterial: Une valeur durable pour les PME », Revue Française de Comptabilité, n° 379, Juillet-Août 2005.
- ARENA. R, LAZARIC. N, « La théorie évolutionniste du changement économique de Nelson et Winter », Revue Economique, 2004.
- AUTISSIER. D, VANDANGEON-Derumez.I, « Comportements et rôles de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changement », 13^{ème} conférence de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine 2, 3 et 4 Juin 2004.
- AZZOUZ. M, BIDAN. M, « Le rôle de la formation dans l'acceptation de l'intranet 2.0 : le cas d'un établissement bancaire français », Vie & sciences de l'entreprise, 2013/3 (N° 195 - 196), <https://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2013-3-page-164.htm>.

- BALLAY. J-F, « les processus clés de la gestion des savoirs », L'expansion Management Review, n° 95, 1999.
- BARABEL. M et al, « Les médias sociaux au service du marketing territorial : une approche exploratoire », *Management & Avenir*, vol. 32, n° 2, 2010.
- BARTHE. M, « ergonomie des logiciels : une nouvelle approche des méthodologies d'informations », Masson, Paris, 1993,
- BARTHE. S, « Les technologies du web : une réponse éventuelle aux nouveaux défis de la gestion des ressources humaines », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°41, 2001.
- BARTHES. J-P, DIENG. R, Kassel.G, « Introduction Mémoire d'entreprise », Dossier paru dans le bulletin de l'[AFIA](#) n°36 en janvier 1999.
- BARNEY J.B, « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol. 17,n1. 1991.
- BASQUE.J, PUDELKO.B, « La comodélisation de connaissances par objectifs typés : une stratégie pour favoriser le transfert d'expertise dans les organisations », *Télescope*, Vol 16, n° 1, 2010, page 112.
- BATTISTI.M, « Les outils du Web 2.0 appliqués à l'entreprise », *Documentaliste-Sciences de l'Information*, Vol 44-45, n° 4-5, 2007.
- BAYAD . M, SIMEN. S-F, « Le management des connaissances : état des lieux et perspectives », XII ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Les Côtes de Carthage – 3, 4, 5 et 6 juin 2003. Adresse URL : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/11-xieme-conference-de-l-aims/communications/821-le-management-des-connaissances-etat-des-lieux-et-perspectives/download>.
- BEAUDOUIN.V, CARDON.D, MALLARD.A, « De clic en clic : créativité et rationalisation dans les usages des intranets d'entreprises », *Sociologie du travail*, Vol 43, 2001.
- BENGHOZI. P-J, « Technologies de l'information et organisation : de la tentation de la flexibilité à la centralisation », *Revue Gestion*, n°2, mars-avril, 2001.
- BENGHOZI. P-J, « Technologie et organisation : le hasard et le nécessaire », *Annales des Télécommunications*, n° 57, 2002.
- BENRAISS. L, BOUJENA . O, TAHSSAIN. L , « TIC et performance des salariés : quel rôle pour la responsabilité sociale de l'entreprise ? », *Revue internationale sur le travail et la société*, Volume : 3, Numéro : 2, Octobre 2005.
- BETANCOURT. M, « L'ergonomie des TICE : quelles recherches pour quels usages sur le terrain ? », De Boeck: Bruxelles, 2007, page 08. Adresse URL : http://tecfa.unige.ch/perso/mireille/papers/Betrancourt08_REF.pdf.
- BONTIS. N, DRAGONETTI. N-C, JACOBSEN.K, ROOS. G, « Les indicateurs de l'immatériel », In *L'Expansion Management Review*, Décembre, 1999.
- BOURDON. I, BOURDIL. M, « Récompenses et gestion des connaissances, des liens complexes », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°226-227, 4/2007.
- BOURDON. I, « Le management des hommes : un défi pour la gestion des connaissances », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 237, 3/2009.
- BOURDON.I, TESSIER.N, « management des technologies organisationnelles », titre de la communication : « Le management des RH : facteur clé de succès des politiques de gestion des connaissances ? », Jeudi 25 septembre 2008.
- BOUTAT . A, « les transferts internationaux de technologie », ed Presses Universitaires de LYON, Paris, 1986.
- BRENDLE. P, ZUCCOVITCHE, « organisation des entreprises : l'impact des technologies de l'information », *Revue Française de Gestion*, vol 51, n°85.
- CABY. L, GREENAN. N, GUEISSAZ. A-G, RALLET. A, « les interactions entre information, organisation et performances : quelques propositions pour une modélisation », in D. Foray & Mairesse.J (dir) *Innovations et performances des entreprises*, numéro spécial, *Revue économique/ Revue française de gestion/ Sociologie du travail*, Paris, 1999.
- CHANAL. V, « Communautés de pratique et management par projet : A propos de l'ouvrage de Wenger (1998) *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity* », Université de Savoie, IREGE, M@n@gement, Vol. 3, No. 1, 2000.
- CHEVRÉ. C, « Comment (bien) investir sur les nouvelles technologies ? », *La quotidienne*, <http://quotidienne-agera.fr/investissement-nouvelles-technologies/>, le 23 janvier 2014.
- COHEN. M-D, « Individual learning and organizational routine: emerging connections », *Organization Science*, Vol 2, n° 1, Février 1991.
- COHENDET. P, LIERENA. P, « La conception de la firme comme processeur de connaissances », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 88, 1999.
- CORBY. O, DIENG.R, GIBOIN.A, GOKBIWSKA.J, MATTAN.N, RIBIERE.M, « méthodes et outils pour la gestion des connaissances », édition DUNOD, paris, 2000.

- DAVENPORT.T, PRUSAK. L, “Working Knowledge”, Harvard Business School Press, Boston, 1998.
- DAVID. A, « Structure et dynamique des innovations managériales », Cahier du Centre de Gestion Scientifique, Ecole des mines de Paris, n° 12, 1996.
- DE ROSNAY. J, assemblée nationale : compte rendu des travaux du premier séminaire pratique de formation aux NTIC, 11 avril 2000, palais, Bourbon.
- DESMARAIS. C, KHEDHAOURIA . A, « Favoriser la créativité managériale dans l’intégration des TIC de type intranet », IREGÉ, Université de Savoie, XV ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006. Adresse URL : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/8-xveme-conference-de-l-aims/communications/2232-favoriser-la-creativite-managerialle-dans-lintegration-des-tic-de-type-intranet/download>.
- DIVRY. C, DEBUISSON.S et TORRE . A, 1998, « Compétences et formes d’apprentissage : pour une approche dynamique de l’innovation », Revue française de gestion, Mars-Avril-Mai.
- DOSI. G, TEECE. D, WINTER. S, « Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise », Revue d’économie industrielle, n° 51, 1 er trimestre 1990.
- DOUYERE. D, « TIC et partage des connaissances en entreprise : une impossible injonction à l’expression ? », proposition de communication pour les 3èmes journées Doctorants du GRD « TIC & Société », Paris 13.
- DOZ. Y, « Les dilemmes du renouvellement des compétences clés », Revue Française de Gestion, Janvier-Février, P.101.
- DRUCKER. P-F, « le savoir, nouveau défi pour l’entreprise », L’expansion Management Review, n° 92, 1999.
- ERCEAU. J, « subir l’information ou partager la connaissance », L’expansion Management Review, n°84, Mars, 1997.
- FORTAS. F, « La gestion des connaissances un facteur déterminant pour la valorisation et le développement du capital intellectuel au sein des entreprises », Revue Nouvelle Economie, Université de Annaba N°12, Vol 01-2015.
- GADILLE. M, D’IRIBARNE. A, « La diffusion d’internet dans les PME: motifs d’adoption dans les réseaux et ressources mobilisées », Réseaux, n° 104, Vol. 18, 2000.
- GARVIN. D, « Construire une organisation intelligente », In Harvard- L’Expansion, automne, 1993.
- GOLD. H.A, MALHOTRA.A et Al, « Knowledge management: an organizational capabilities perspective », Journal of Management Information systems , n° 18, 2001.
- GRANGE. C, BERKI. H, « Développement d’un outil de mesure de l’utilisation des intranets », Compte-rendu de la 18ème conférence Francophone sur l’interaction Homme-Machine (IHM 2006) Montréal, Québec, 18-21 Avril, 2006.
- GROUPE SQLI, « méthodes d’ergonomie web : applications et sites web », département « ergonomie et connaissances utilisateur », 2006.
- GRUNDSTEIN. M, « Le Management des Connaissances dans l’Entreprise : Problématique, Axe de progrès, orientations », MG Conseil, juillet 2002, page 07. Adresse URL : <http://michel.grundstein.pagesperso-orange.fr/References/Rr050207.pdf>.
- GRUNDSTEIN. M, « La capitalisation des connaissances de l’entreprise : système de production des connaissances », Actes du Colloque : « L’entreprise Apprenante et les sciences de la complexité », Université de Provence, Aix- en-Provence, 22-24 mai 1995.
- GUILHON.A, TREPO.G, « la compétence collective : le chaînon manquant entre la stratégie et la gestion des ressources humaines, IXème conférence internationale de management stratégique (AIMS), 2000.
- HADDADJ. S, BESSON.D, « Gestion des compétences et relations sociales », Revue Française de Gestion, n° 127, Janvier- Février, 2000.
- HAMEL.G, PRAHALAD.C.K, “ The core competence of the Corporation, Harvard Business Review”, n°68, 1990.
- HAMEL G, PRAHALAD. C-K, « Competing for the future », Harvard Business Review, juillet-août, 1994.
- HENDRIKS. P-H-J, VRIENS.D.J, « Knowledge based Systems and knowledge Management : friends or foes ? », Information&Management, n°35, 1999.
- HENSEN.M.T, NOHRIAN, TIERNEY.T, « What’s your strategy for managing knowledge? », Harvard Business Review, n° 77, March- April 1999.
- KALIKA. I, « gestion et vie privée », revue Française de gestion, 2001.
- KALIKA. M, « Le management est mort, vive le e.management! », Revue Française de gestion, n°129, Juin-Juillet-Aout 2000.
- KLEINER. A, ROTH. G, « How to make experience your company’s best teacher », Harvard Business Review, n° 75, 1997.
- KOENIG. G, « l’apprentissage organisationnel : repérage des lieux », Revue Française de Gestion, 1994.
- KOGUT. B, ZANDER. U, « knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology », organization Science, n° 3, 1992.

- LACHACHI. A, HOUHOU.M, ZEGHOUDI. A, « A Managerial model for knowledge management in Algerian Organizations », International Journal of Business & Economic Strategy, Faculty of Economics & Management Sciences, University of Tlemcen. Adresse URL: http://ipco-co.com/IJBES_Journal/IEM-2015+/6.pdf.
- LAFFITE . M, « l'intranet, nouvelle informatique bancaire », revue banque, n° 584, septembre 1997,
- LAVAL. F, «Gestion des ressources humaines et NTIC: enjeux et perspectives», Revue Française de gestion, n°129, Juin-Aout 2000.
- LEFEBVRE. G, « La représentation : résultat de l'articulation de l'individuel et du collectif au sein d'un groupe de formation », Journal International sur les Représentations Sociales vol.3 n°1.
- LE MANSEC . C, « Quelle importance pour les TIC? L'érosion de l'avantage compétitif », Master Prospective, Stratégie, Organisations - CNAM, 2007.
- LESCA. H, CARON. M-L, « Veille stratégique créer une intelligence collective au sein de l'entreprise », Revue Française de Gestion, Sept-Oct, 1995.
- LESCA. H, SCHULER.M, « veille stratégique : comment ne pas être noyé sous les informations », In Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, n°2, 1998.
- LEVY. M, « Web 2.0 : implications ou Knowledge management », Journal of Knowledge Management, Vol. 13, n° 1, 2009.
- LORIMY.P, « quelle place donner aux syndicats sur intranet ? », l'essentiel du management, n° 78, 2001/08.
- MÉTAIS. E, MOINGEON. B, « Management de l'innovation : le « learning mix » », *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, 2001.
- MARCH. M, « l'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur », Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre, 1995.
- MARECHAL J-P, « Éléments d'analyse économique de la firme », Didact Economie, Presses Universitaires de Rennes, Rennes, 1999.
- MARTINET. A-C, « Management en temps réel et continuité stratégique sont-ils compatibles ? », Revue Française de gestion, Novembre- Décembre 1991.
- MASSOL.P, « Enjeux et impacts des NTIC dans le cadre de l'Intranet », Université de POITIER, 2000.
- MASSON. B, « la gestion de la connaissance au secours de la compétitivité », Direction et Gestion des Entreprises, n° 164-165, 1997.
- MATMATI. M, « les enjeux de l'intranet dans la GRH », Actes du XII congrès de l'AGRH dans/et/ou la société de l'information, Liège, 2001.
- MAURIEL .L, RAIMOND.H,VALENDUE. G, VENDRAMIN. P, « technologies avancées de communication : transformations industrielles et qualifications », rapport de synthèse, http://www.cite_sciences.fr/français/web_cite/informer/tec_net/universite/glossaire.htm.Travail_universite.1998.
- MAYER. A , «La gestion des savoirs face au nouveau modèle industriel », Revue Française de Gestion, n° 105, Septembre-Octobre, 1995.
- [MEDJAHED](#). F, « **La firme américaine Oracle se positionne sur le marché de l'intranet Informatique** », Publié dans [Liberté](#) le 22 - 12 – 2005.
- MELBOUCI. L, SOUKI .H, « l'économie de la connaissance : l'apport des théories cognitives de la firme », revue des sciences économiques, gestion et des Sciences commerciales, Université Mouloud Mammeri, Tizi ouzou, Laboratoire LAMOD, n° 09/ 2013.
- MERCIER-L.E, « Organiser et gérer les connaissances dans l'entreprise : le knowledge management », Université Lyon 3, 1998.
- MESSEGHEM.K, PIERSON.F, « Intranet RH et rôle de l'encadrement intermédiaire : pour une approche structurationniste », communication à la deuxième journée de l'étude « GRH et TIC », Université de Paris Dauphine, Avril 2002.
- MESGUICH.V, « Net recherche 2009 : Le guide pratique pour mieux trouver l'information utile et surveiller le web », ADBS Editions, Paris, 2009.
- MNISRI. K, « La créativité appliquée à l'organisation : apports et les limites Proposition d'un cadre d'analyse », 5ème Congrès International de l'Académie de l'entrepreneuriat, Université de Savoie.
- MONTI. R, « LA GESTION PROSPECTIVE DES ÂGES », Travaux et recherches de prospectives, n°23, Novembre 2004.

- MUET. F, « Analyser les besoins d'un public cible Oui, mais comment ? », Documentaliste, Sciences de l'information, Vol. 45, 2008.
- NELSON. R.R, WINTER.S.G, « An Evolutionary Theory of Economic Change », Harvard University Press, Cambridge, MA, 1982.
- OUKAZI. G, « Gouvernement-UGTA: La bataille de la retraite », Le Quotidien d'Oran, 21 juin 2016.
- OUNI. F, « L'impact d'intranet sur la performance RH: l'influence perçue par les salaires », Faculté Jean Monnet, Université de Paris XI, Doctoriales, 3 et 4 Octobre, 2002.
- PAQUET. P, « De l'information à la connaissance », Cahier de recherche, n° 2006-1, 2006.
- PAPETTI. C et al, « Evaluation d'un Intranet par la force de vente : Vers un marketing collaboratif », Revue Management&Avenir, n°34, Avril 2010.
- PARAPONARIS.C, « Le management des connaissances et la gestion des compétences : les pratiques au sein des multinationales », La Revue des Sciences de Gestion Direction et Gestion, 2002.
- PENROSE. E, « The theory of the growth of the firm », Oxford University Press, 1959.
- PRAT. N, « Management des connaissances : un cadre intégrateur pour combiner les approches systèmes d'information, management et intelligence artificielle », actes du colloque AIM, Hammamet, Tunisie, 2002.
- PRESCOTT. J.E, «The Evaluation of Competitive Intelligence », International Review of Strategic Management, Vol.6, 1995.
- PRUSAK.L, « Knowledge in organizations », Butterworth-Heinemann, Boston, MA, 1997.
- RALLET.A, « Les deux économies de l'information », Réseaux, n° 100, 2000.
- RALLET.A, « technologies de l'information, organisation et performance », Rapport du commissariat général au plan, Paris, 2001.
- REIX. R, « Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise », Revue française de gestion, n° 105, Septembre- Octobre 1995.
- SKOKA. W, KALMANOVITCH. C, « De l'extraction des connaissances au knowledge management », Information&Management, n°42, 2005.
- SOLIMAN. F, SPOONER. K, «Strategies for implementing knowledge management : rôle of human resources management », Journal of knowledge Management, 2000.
- SOULIER. E, « Les récits d'apprentissage et le partage des connaissances dans les organisations : nouvelles pistes de recherche », Systèmes d'information et Management, n°5, 2000.
- TUSHMAN. M-L, N.A.Nadler, Information Processing as an Integrating Concept in Organization Design, Academy of Management Review, Juillet 1978.
- TUOMI. I, « Data is more than knowledge : implication of the reserved knowledge hierarchy for KM and organizational memory », Journal of Management Information System, n°16, 1999.
- VAN DER YEUGHT. C, « La Resource Based View et le développement durable au service de l'analyse stratégique : une application aux destinations touristiques », XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007. Adresse URL : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/7-xvieme-conference-de-l-aims/communications/2030-la-resource-based-view-et-le-developpement-durable-au-service-de-lanalyse-strategique-une-application-aux-destinations-touristiques/download>.
- VOLLE. M, colloque «Urbanisme des systèmes d'information », Sorbonne, 24 Juin 2002.
- VON KROGH. G, « Care in knowledge Creation », California Management Review, vol.40, n°3, 1998.

Documents SONATRACH

- CHAMEKH. M, « politique ressources humaines SONATRACH, document interne, mars 2006.
- Projet de charte de l'utilisation du matériel informatique de la SONATRACH
- Règlement intérieur
- SONATRACH, Politique de formation de RH, AVAL, 2015
- Bilan ressources humaines, SONATRACH, Direction ressources humaines et communication, exercice 2015.
- SONATRACH, Rapport annuel, RH : AVAL, 2016.

Thèses et memoires

- BENMAHAMED . D, ERMINE. J-L, « technique de gestion et d'ingénierie des connaissances pour la conception des dispositifs de transfert de savoir-faire dans les métiers pétroliers », Institut national des télécommunications, département système d'information, Paris, 2006.
- BEN STA . H, « contribution de la modélisation conceptuelle à l'ingénierie du Knowledge amangement : Application dans le cadre de la mémoire de projet », Thèse de Doctorat, école centrale de Paris, 2007.
- BLANCHE. C, L'articulation des savoirs en milieu interculturel : Le cas des médecines modernes et traditionnelles autour du Vili-SIDA AU BURKINA FASO, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL, Décembre 2006.
- BRAHAMI. M, « Conception et expérimentation d'une nouvelle méthode booléenne de carthographie des connaissances guidée par datamining », Thèse de Doctorat, Université d'Oran, 15/05/ 2014.
- CACHOT. E, « L'adéquation aux besoins des utilisateurs pour optimiser l'accès à l'information : condition pour l'amélioration de la lisibilité du système d'information documentaire », Mémoire pour obtenir le titre professionnel « chef de projet en ingénierie documentaire, Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), Institut National des Techniques de la documentation (INTD), Paris, Octobre 2008.
- CHOUKIM, « L a génération des connaissances et la conception des artefacts visuels : Le cas de l'aménagement des espaces de travail dans les entreprises », Thèse de Doctorat, Université de LORRAINE, novembre 2012, http://docnum.univ-lorraine.fr/public/DDOC_T_2012_0243_CHOUKI.pdf.
- DELTOUR. F, « Satisfaction, acceptation, impacts : une analyse multidimensionnelle et contextualisée de l'évaluation individuelle des intranets », Thèse soutenue le 7 Décembre, Dirigée par DESREUMAUX. A, 2004.
- GHALBOUNIA. A, « L'impact de la capitalisation des connaissances sur les projets d'innovation : développement de produits nouveaux au sein des PME»,UNIVERSITÉ DU QUÉBEC, Mars 2010.
- GUERAICH. S, « Une approche basée annotation sémantique de documents pour la gestion d'une mémoire d'entreprise », Thèse de Doctorat, Université MENTOURI Constantine, 28 / 02 / 2012.
- KHELIF. M-K, «Web sémantique et mémoire d'expériences pour l'analyse du transcriptome », Thèse de Doctorat , UNIVERSITE DE NICE-SOPHIA ANTIPOLIS - UFR Sciences, 4 avril 2006.
- LACHACHI A, « La formalisation du management des connaissances dans l'approche managériale : cas de la direction territoriale d'Algérie Télécom de Tlemcen, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen 2010-2011.
- LOUFRANI-FEDIDA. S, « Management des compétences et organisation par projets : une mise en valeur de leur articulation. Analyse qualitative de quatre cas multisectoriels », HAL, thèse de Doctorat, Université de NICE, <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00726441/document>, 2012.
- MERY . V, « La mise en place d'une diffusion sélective de l'information (DSI) à l'heure d'Internet : propositions pour le Centre de documentation de la Commission de Régulation de l'Energie (CRE) », Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM). Institut National des Techniques de la Documentation (INTD), Paris, octobre 2005.
- PACHULSKI. A, « Le repérage des connaissances cruciales pour l'entreprise : concepts, méthodes et outils », Thèse de Doctorat, Soutenance le 19 décembre 2001, Université Paris- Dauphine, 2001.
- PASCAL. A, "Conception d'une solution TIC pour favoriser l'émergence de projets innovants : une approche usage , l'expérience KMP », Thèse de Doctorat en sciences de gestion, UNIVERSITE DE NICE SOPHIA ANTIPOLIS, 12 décembre 2006.
- SEGUENI. F, « l'analyse de la démarche knowledge management au sein de l'entreprise publique Algérienne », Mémoire de Magister en Sciences de Gestion, Option : Management des entreprises, Université Mouloud Mammeri de TIZI-OUZOU, 2009.
- TOUPIN LEMAIRE .S, « outils et méthodes de diffusion des résultats de la veille : le cas du centre International d'Etudes Pédagogiques (CIEP) », mémoire pour l'obtention de titre professionnel de chef de projet en ingénierie documentaire, Institut National des Techniques de la Documentation, Conservatoire National des Arts et Métiers, 17 Novembre 2009. <http://a-de.net/public/ifi/index.php?rub=documents>

Sites web et documents électroniques

- [ARPT. G, Observatoire Internet, 2015](#) », sur www.arpt.dz (consulté le 26 juin 2016).
- AUCOMPTE.X, « Intranet 2.0 : la définition », publié sur le site le blog des managers 2.0, mai, 2010. <http://b-r-ent.com/news/intranet-2-0-la-defintion-suite-au-salon-intranet-et-solutions-collaborative-de-paris-et-intrcom-quebec>.
- BALMISSE Gilles. Outils du KM - Panorama, choix et mise en œuvre(2ème édition actualisée). Knowledge Consult[en ligne] Avril 2006, [consulté le 14 juin 2009]. 81 p. <http://www.knowledgeconsult.com/fr/rubrique.php3?id_rubrique=7>.
- BALMISSE.G, OUNI. A, « Web 2.0 en enterprise, quelles réalités ? » Knowledge News, n°33, Mai 2007, consulté le 15 Juin 2009. <http://www.knowledgeconsult.com/fr/rubrique.php3?idrubrique=7>.

- BATTACHE. A, « 300 000 demandes de départ à la retraite », Le Soir d'Algérie, 3 décembre 2016 - Alger. <http://www.latribunedz.com/article/21493-52pour-cent-des-retraites-sont-des-beneficiaires-de-la-retraite-anticipee>
- BAUMARD.P, « Connaissances tacites et implicites dans les délibérations de réorientations stratégiques », 2002. Adresse URL : <http://www.iae.univ-aix.fr/cv/baumard/TacitDirigeants.pdf>.
- BEN DAAL. W, AUBOUIN. N, KLETZ. F, « L'espace capacitant comme extension du « pouvoir d'agir : Le cas du Carrefour Numérique² d'Universcience », Atelier thématique 2016 du groupe de recherche de L'AIMS : RESSOURCES, COMPETENCE, ET CAPACITES DYNAMIQUES. Adresse URL : <http://www.newpic.fr/mfdyncap-papers/aims-microfonddyncap-006-bendaali-aubouin-kletz-revised.pdf>.
- BOITIÉ. M, « L'influence des technologies de l'information et de la communication sur la fonction contrôle de gestion : une analyse socio-technique », <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00584446>, 8 Avril 2011.
- BOURDEIX.F, MICHEL.J, « internet/intranet et stratégie d'entreprise », [http://www.keyword.fr/sitekeyw/html_val/ru\\$20.html](http://www.keyword.fr/sitekeyw/html_val/ru$20.html) Compte-rendu réunion organisée par L'AFPLANE, Paris, 20 octobre 1997.
- BOUJENA. O, MERUNKA. D, JOHNSTON. W- J, « L'impact du CRM sur les consommateurs », adresse URL : http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2009/Materiali/Paper/Fr/Boujena_Merunka_Johnston.pdf.
- BOURDON. I, BOURDIL. M, « Récompenses et gestion des connaissances, des liens complexes », La Revue des Sciences de Gestion, n°226-227, 4/2007.
- BOUTEILLER.J.<http://www.neteconomie.com/perl/navig.pl/neteconomie/guides/dictionnaire/fiche/20010216115854;PHP>.
- CANARD . F, CARTON. S, « Apport des référentiels qualité à une meilleure capitalisation des connaissances : la qualité liée aux applications informatiques », adresse URL : www.aim2003.iut2.upmf-grenoble.fr/.../CANARD%20-%20CARTON.rtf.
- CHAUMETTE. C, DESBIENS . D, « Typologie des systèmes d'information : Le travail collaboratif », université de Lille 3, UFR IDIST, 2008.www.observatoire.tic.free.fr/pdf/dossiersThematiques/5_Travail_collaboratif.pdf.
- CAVAZZA.F, « Web 2.0 : La révolution par les usages », Journal du Net Solutions, 19 Décembre 2005. <http://solutions.journaldunet.com/0601/060105tribunes-sql-web-20.shtml>. consulté le 22 février 2007.
- CAVAZZA.F, « Les 05 composants de l'intranet 2.0 », publié sur le site entreprise 2.0, Mars 2011, <http://www.entreprise20.fr/2011/03/03/definition-et-usages-de-lintranet-2-0/>. Consulté le 20/07/2017.
- CHATELIN. C, « épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : réflexion sur l'étude de cas », université d'Orléans. adresse URL : <http://www.univ-orleans.fr/log/Doc-Rech/Textes-PDF/2005-1.pdf>, 2005. Consulté le 19/12/2016.
- CIGREF, « Gérer les connaissances : défis, enjeux et conduite de projet », www.cigref.fr, 1995.
- CIGREF, www.cigref.fr/cigref.../Parus2000/2000 - Gerer les connaissances.pdf, 2000.
- CIGREF, KONCK.A, « DSI et capital immatériel : Maturité et mise en œuvre », 2006. <http://cigref.typepad.fr/cigrefpublications/RapportsContainer/Parus2006/2006-DSIetcapital immateriel-CIGREF.PDF>.
- COÛFFÉ. T, « Chiffres Internet – 2017 », le 29 décembre 2016. Adresse URL : <http://www.blogdumoderateur.com/chiffres-internet/> consulté le 10 mai 2017.
- Conseil de la nation: présentation et examen du projet de loi relatif à la retraite le 21 décembre. samedi, 03 décembre 2016. Source : <http://www.aps.dz/economie/50866-le-conseil-de-la-nation-adpte-le-projet-de-loi-sur-la-retraite>.
- CREPLET. F, « Les Portails d'entreprise : une réponse aux dimensions de l'entreprise », cabinet Voirin consultants, 2004, <http://ideas.repec.org/F.Creplet>.
- CREPLET.F, JACOB.T, « Réussir un projet intranet 2.0 : Ecosystème intranet, Innovation managériale, Web 2.0, systèmes d'information », Eyrolles, 2ditions d'organisation, observatoire de l'intranet et de la stratégie numérique, 2009. www.observatoire-intranet.com.
- CRÉNO.L, CAHOUR .B, « Les cadres surchargés par leurs emails : déploiement de l'activité et expérience vécue », <http://journals.openedition.org/activites/2698>, 2016. Consulté le 20/12/2017.
- CYRIL.R, « Réussir son projet d'intranet : intégrer le facteur humain », <http://memsic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/57/50/75/PDF/ROGER.pdf>, Novembre 2010.
- DELTOUR. F, « identification de leviers à l'usage de l'intranet : une application auprès d'utilisateurs en agence bancaire », Colloque de l'Association Information et Management (AIM), Grenoble., 2003. Adresse URL : www.aim2003.iut2.upmf-grenoble.fr/.../DELTOUR.rtf.
- De Marque, <http://www.demarque.qc.ca/demarque/francais/accueil/elerning.asp>
- DEPEYRE. C, « Retour sur la théorie des ressources », Le Libellio d'Aegis, 2005, page 3.adresse URL : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00262991/document>, Avril 2008.
- DEVAUX.G, « Blog, communication sans filet », Journal du Net, Décembre 2006. <http://www.journaldunet.com/dossier/blogs/index.shtml>. consulté le 13 Avril 2007.
- DOMON.F, « Passer du modèle « command&contrôle » à celui de « connect&animate » », publié sur le site Socialelearning, <http://www.cosialelearning.fr/nos-actualites/150-social-learning-et-entreprise-20>, décembre 2010.

- DUJARDIN.J-G, PEGUIN.N, “intranet 2.0 : les futurs intranets pourraient ne plus être des intranets !», <http://fr.dlideshare.net/TheCodingMachine/intranet-20-9645834>, Octobre 2011.
- DUPERRIN. B, « L’entreprise 2.0, composante de l’entreprise globale », publié dans le blog « le bloc-notes de BERTRAND DUPERRIN », mai 2009, <http://www.duperrin.com/2009/05/12/lentreprise-20-composante-de-lentreprise-globale>.
- DUPERRIN.B, «Qu’est-ce qu’un « intranet social » ou « intranet 2.0 » ? » , publié sur le bloc-notes de Bertrand DUPERRIN, <http://www.duperrin.com/2011/01/28/qu’est-ce-quun-intranet-social-ou-un-intranet-2-0>. Janvier 2011.
- DUPERRIN.B, «La conduite du changement par la viralité est plus que de la communication » , publié sur le blog de bloc-notes de Bertrand DUPERRIN, <http://www.duperrin.com/2013/07/16/conduite-du-changement-viralite/>. Juillet 2013.
- « États-Unis : les e-mails des salariés sous surveillance », par la rédaction de ZDNet.fr, Lundi 26 Mai 2008, <http://www.zdnet.fr/actualites/tats-unis-les-e-mails-des-salaries-sous-surveillance-39381311.htm>.
- Enquête d’Aastra Handbooks, « êtes-vous un collaborateur 2.0 ? », Avril 2012, <http://support.aastra.fr/collaborateur2.0/HandbookCollaborateur2.0.pdf>.
- Fast-Track knowledge Careers, in knowledge Management, September, 1999, sur: <http://Kmmag.com/Kmmagn2/Km199909/featurea1.htm>.
- FILIPPONE. D, « Wikis et weblogs : le renouveau des outils de groupware ? », Journal du Net, 17 Juin 2005. <http://www.journaldunet.com/solutions/0506/050617ANALYSEWEBLOG.shtml>. Consulté le 29 mars 2007.
- GANGLOFF ZIEGLER. C, « Les freins au travail collaboratif », Université de Haute-Alsace, 2009, <http://www.cairn.info/revue-marche-et-organisation-2009-3-page-95.htm>. consulté le 20/11/2017.
- GILDA. S, « Capitaliser les connaissances générées dans les projets R&D », <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/12-xieme-conference-de-l-aims/communications/791-capitaliser-les-connaissances-generrees-dans-les-projets-r-d/download>.
- GOURDIN. J, GRATTEPAIN. M, MENAT. C, www.transfert.net/a4891.htm.
- GRICO, « L’intranet au cœur des dynamiques informationnelles : éléments d’analyse pour la mise en œuvre d’une stratégie éditoriale », atelier du 24 mai 2007. http://www.grico.fr/GRICO_BG_gestion_de_linfo_intranet.html. consulté le 2 Février 2010.
- HAKEM. B, « quelques vérités sur la réforme des retraites en Algérie » Le matin, 31 octobre 2016. <http://www.latribunedz.com/article/21493-52pour-cent-des-retraites-sont-des-beneficiaires-de-la-retraite-anticipee>.
- Intranet : un phénomène à la mode : <http://management.journaldunet.com/dossier/031115cominterne/lead.shtml>.
- JAKOBIAK . F, «Le management de l’information et des connaissances », Institut Français de l’intelligence économique, 2007, <http://a-de.net/public/ifi/index.php?rub=documents>.
- KENDEL.H, « mobilité des compétences et gestion des connaissances en Algérie », in: http://isdm.univ-tln.fr/pdf/isdm33/isdm33_hayat-kendel.pdf, le 02 Janvier 2010.
- KOLMAYER. E, PEYRELONG. M-F, « partage de connaissances ou partage de documents? », Document numérique, vol, vol 3, n° 3/ 4, 1999 (<http://archivesic.ccs.cnrs.fr>).
- LACHACHI. A, HOUHOU.M, ZEGHOUDI. A, « A Managerial model for knowledge management in Algerian Organizations”, International Journal of Business & Economic Strategy, Faculty of Economics & Management Sciences, University of Tlemcen, Page 02. Année 2008. Adresse URL: http://ipco-co.com/IJBES_Journal/IEM-2015/6.pdf.
- LAVALLOU.G, « développer l’intelligence collaborative, le nouvel enjeu de l’entreprise ? <http://www.actuentreprise.com/nos-articles/intelligence-collaborative-le-nouvel-enjeu-des-entreprises/>
- LEBRUN.N, « perte de connaissances, perte d’informations. Transmission d’information, transmission de connaissances », direction d’administration du GREFFE, www.Partagedesconnaissancesbw.be. Février 2011.
- LEVAN. S, « cinq conditions de succès pour un collectif de travail en ligne », novembre 2006. http://travailcollaboratif.typepad.com/methode_main/2006/11/5conditions_de.html. Consulté le 20 mars 2009.
- LEVAN.S, « Les mythes de la collaboration en ligne », Octobre 2006. http://travailcollaboratif.typepad.com/methode_main/2006/10.html. Consulté le 20 mars 2009.
- MALAISON.C, « Dessine moi un intranet 2.0 », publié dans le blog emergenceweb.com, <http://emergenceweb.com/blog/2009/02/intranet-20-un-cas-de-bonne-gestion-du-changement/>. février 2009.
- MC Afee.A, « ENTREPRISE 2.0 : The Dawn of Emergent Collaboration”, <http://sloanreview.mit.edu/smr/issue/2006/spring/06/>. Consulté le 09 novembre 2009.
- MOTTINT. J, « Le travail en réseau : travailler ensemble pour optimiser les pratiques au profit de tous », centre d’expertise et de ressources pour l’enfance, juin 2008. Adresse URL : http://www.cere-asbl.be/IMG/pdf/Travailler_le_social_en_reseau.pdf.

- NIELSEN, « conception de sites web : l'art de la simplicité », campus presse, 1993. Adresse URL : <http://www.ultramuros.ca/documents/Plan-Cours-Com2580-H10-Nedelcu.pdf>. Consulté le 04/11/2016.
- NIFLE. Roger, <http://www.eunis.org/html3/congres/EUNIS97/paper/022802.html>, Grenoble, mai 1998.
- O'REILLY. T, « What is web 2.0 ? », O'Reilly, 30 septembre 2005. <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>. consulté le 13 Avril 2007.
- ORLIKOWSKI. W-J, « l'utilisation donne sa valeur à la technologie », supplément l'art du management de l'information, les Echos, 19-20 novembre 1999, http://www.lesechos.fr/formations/manag_info/articles/article_2_9.htm.
- PELET. J-E, MENET.S, « l'intranet dans une entreprise ? pourquoi ? comment, ... », Communication des organisations, 30 mai 2017. Adresse URL : http://jepelet.free.fr/studies/MST/TRAVAUX/COMMUNICATION%20DES%20ORGANISATIONS/RAPPORT_INTRANET.PDF. consulté le 30/06/2017.
- PESQUEUX. Y, « Questionnement sur le comportement organisationnel », CNAM Paris, Année 2007 – 2008, N° : 05-39358. Adresse URL : http://lirsa.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.util.LectureFichiergw?ID_FICHER=1295877018092.
- PIQUET.A, « guide pratique du travail collaboratif : Théories, Méthodes et outils au service de la collaboration », TELECOM, Bretagne, Département LUSSI, Ville de Brest, service « Internet et Expression Multimédia », août 2009, <http://www.a-brest.net/IMG/pdf/Guide-pratique-du-travail-collaboratif.pdf>, page 12. consulté le 16/11/2017.
- POTIN. C-Y, « Travail coopératif : quand la distance permet le rapprochement », Le travail coopératif assisté par ordinateur (TCAO), 2007. www.creg.ac-versailles.fr/Travail-cooperatif-quand-la-distance-permet-le-rapprochement/. Consulté le 13/11/2017.
- PUTHOD. D, THEVENARD. C, « La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources: Une illustration avec le groupe SALOMON ». <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1087-la-theorie-de-lavantage-concurrentiel-fonde-sur-les-ressources-une-illustration-avec-le-groupe-salomon/download>. Consulté le 16 Juin 2017.
- RÉMY.C, « l'entreprise. Com », <http://www.lentreprise.com/article/5.1088/228.htm>, le 14/03/2003.
- SIXIOU. D, « intranet 2.0 », Novembre 2011, <http://fr.slideshare.net/denissixou/intranet-20-quelques-ides>.
- SNYDER. W, « communities of practice : combining organizational learning and strategic insight », Aout 1997, <http://www.co.i.l.com/coil/knowledge-garden/cop/cols/.shtml>.
- TEBOURBI. N, « L'apprentissage organisationnel : penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage », La chair Bell en Technologies et organisation du travail, Septembre 2000. Adresse URL : https://depot.erudit.org/bitstream/002411dd/1/4120-appr_org.pdf.
- THIAULT.F, « gestion des connaissances dans une communauté de pratiques en ligne : création enrichissement et diffusion des savoirs » HAL, 16 Octobre 2012, http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00742680, Page 7.
- VAAST. E, BENGHOZI.P-J, « intranets et entreprises: apprentissage et organisation de la cohérence », 5^{ème} conférence de l'AIM, Montpellier, 2000. Adresse URL : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00262560/document>.
- VIRICEL. F, « mode et cyberculture », www.inlb.qc.ca/livreadapte/texte_8.php.htm, le 6 octobre 2003.
- WARD. T, « comment calculer le ROI d'un Intranet ? », publié le 12/11/2011, sur www.Zdnet.fr.
- « Le dico illustré du Web 2.0 » : <http://www.journaldunet.com/diaporama/0610-dicoweb2/index.shtml>. Consulté le 10 Avril 2011.
- ZARA. O, « Pour le management de l'intelligence collective », Journal du Net Management, 17 novembre 2004. <http://management.journaldunet.com/0411/041158zara.shtml>. Consulté le 20 novembre 2009.
- CHOISIR LE BON OUTIL DE TRAVAIL COLLABORATIF, L'importance d'un système d'information, <http://www.travail-collaboratif.info/?OutilsGroupware.fr>
- Intranet : un phénomène à la mode. <http://www.management.journaldunet.com/dossier/031115cominterne/lead.shtml>
- « L'intersyndicale réaffirme sa position vis-à-vis de l'annulation du projet de loi relatif à la retraite ». <http://www.latribunedz.com/article/21493-52pour-cent-des-retraites-sont-des-beneficiaires-de-la-retraite-anticipee>. Dimanche 27 novembre 2016.
- Education: près de 40 000 dossiers de départ à la retraite déposés par les travailleurs, vendredi, 09 décembre 2016. <http://www.latribunedz.com/article/21493-52pour-cent-des-retraites-sont-des-beneficiaires-de-la-retraite-anticipee>
- « entreprise 2.0 : travail collaboratif et gains pour l'entreprise », <http://poncier.org/blog/?p=896>. Publié 18 novembre 2009
- <http://www.reportingbusiness.fr/entrepreneur/avantage-concurrentiel.html>. Consulté le 05/02/2017.
- « Le e-learning : une présentation générale », Les fiches outils ressources humaines, IAE Toulouse MRH, adresse URL : http://www.journaldunet.com/solutions/0311/031117_Pano_elearning3.shtml. Consulté le 29/10/2017.
- L'encyclopédie illustrée du marketing. Source : <http://www.definitions-marketing.com/lettre-e>. consulté le : 02/02/ 2017.

- Le message du PDG, Source : Rapport annuel 2014 : http://www.sonatrach.dz/docs/rapport_annuel_2014.pdf. consulté le 22 mars 2015.
- <http://www.travailcollaboratif.info/decouvrir-le-travail-collaboratif-et-le-plm/pouquoi-avoir-recours-au-travail-collaboratif.html>.
- « pourquoi avoir recours au travail collaboratif », <http://www.travailcollaboratif.info/decouvrir-le-travail-collaboratif-et-le-plm/pouquoi-avoir-recours-au-travail-collaboratif.html>.
- Rapport annuel 2015 : http://www.sonatrach.dz/docs/rapport_annuel_2015.pdf
- Rapport annuel 2015 : http://www.sonatrach.dz/docs/rapport_annuel_2015.pdf
- Document « SONATRACH : une compagnie pétrolière&Gazière intégrée », SONATRACH des réalisations & des engagements, www.sonatrach.com, 2016.
- Résultat de l'enquête de l'observatoire de l'intranet et de la stratégie numérique, <http://observatoire-intranet.com/wp-content/uploads/downloads/2013/05/Observatoire-intranet-2013-Ssynth%C3%A8se.pdf>, 2013.
- « travail coopératif : quand la distance permet le rapprochement », <https://creg.ac-versailles.fr/Travail-cooperatif-quand-la-distance-permet-le-rapprochement>. consulté le 2/2/2017.
- « travailler en collaboration : les technologies de l'information, un outil essentiel en gestion », <http://www.travillercollaboration.wordpress.com/2011/10/31/avantages-et-inconvenients-du-travail-collaboratif/>, le 31 octobre 2011.
- <http://www.cao-emplois.com/article/cb-11-cao-dossier-travailcollaboratif-troisexemples-un-meme-objectif>
- <http://www.leamperfect.fr/elearning/indexe.htm>

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien

Notre étude sera réalisée dans l'entreprise SONATRACH, qui est l'une des plus grandes et des plus anciennes entreprises algériennes à avoir mis en place un intranet. Ce qui indique que cette entreprise a dépassé la phase d'élaboration et de mise en place et qu'elle est en phase d'exploitation de l'outil. Donc elle est en mesure de nous rapporter quelques éclairages (réponses) sur les questionnements qui nous intéressent. Notre thèse s'intitule : management des connaissances dans les entreprises algériennes : cas de l'intranet. Notre thème porte sur les apports de l'outil aux pratiques de gestion des connaissances en termes de création d'avantage concurrentiel. Nous avons élaboré un guide d'entretien contenant des questions destinées aux responsables de la mise en place et la maintenance de l'intranet.

I. Carte d'identité de l'entreprise

En premier lieu, il serait intéressant de faire la présentation de l'entreprise dans laquelle on va faire notre étude :

- La dénomination de cette entreprise, son secteur d'activité, son statut juridique, son adresse, depuis quand elle existe, son activité, le nombre d'effectif, son capital et son chiffre d'affaires, son organigramme, ...
- Quels sont les moyens informatiques disponibles dans l'entreprise étudiée.

II. Préoccupations précédents la mise en place

a- L'initiative de mise en place

1. Depuis quand l'intranet de votre entreprise existe-t-il ?

2. L'initiative de mise en place du projet intranet est venue :

- De la direction générale de l'entreprise
- De la structure informatique de l'entreprise
- Du personnel

3. Cette mise en place répondait à :

- Un désir de voir ce qu'il peut apporter de plus à l'entreprise
- Une volonté de faire comme d'autres entreprises qui l'ont mise en place
- Un besoin de bénéficier des avantages qu'il peut offrir à l'entreprise

4. Avez-vous défini les objectifs et les attentes des dirigeants (ce qu'il va apporter de plus pour l'entreprise, ...) liés à sa mise en place ?

- Oui
- Non

5. Si c'est oui, ces objectifs sont-ils de :

- Plus de communication
- Performance de l'entreprise (en termes de réactivité par exemple)
- Résultats financiers (comme la réduction des coûts, ...)

6. Votre intranet a-t-il été élaboré :

- En interne
- Par un bureau d'études

Si c'est un bureau d'études, allez à la question suivante.

7. Quel est ce bureau d'études ?

8. Sur quelle base a-t-il été choisi ?

- Coût d'installation et d'études réduits
- Il a été recommandé par une entreprise qui a déjà fait appel à lui
- Il possède l'expérience et le savoir-faire
- Autres

9. Ce bureau d'études a mis en place l'intranet :

- En collaboration avec l'entreprise
 En prenant en main tout le projet (solution clé en main)

10. Si l'élaboration de l'intranet est interne :

11. Qui a participé à son élaboration ?

12. Un chef de projet a-t-il été nommé pour conduire la démarche de mise en place ?

- Oui Non

b. Préalables à la mise en place :

1. Avez-vous alloué un budget nécessaire à l'installation de l'intranet ou élaboré un cahier des charges ?

- Oui Non

2. Avez-vous fixé les délais de mise en place ?

- Oui Non

3. Avez-vous préconçu l'architecture intranet ?

- Oui Non

4. Le contenu de votre intranet a-t-il été identifié à l'avance ?

- Oui Non

5. Avez-vous défini les technologies à mettre en place (messagerie, accès à internet, forums, vidéoconférences, ...) ?

- Oui Non

6. Précisez

7. Avez-vous identifié les responsables de la mise à jour de l'outil et recensé les personnes pouvant animer le réseau ?

- Oui Non

III . Conception et mise en place :

A. Conception de l'outil :

1. Avez-vous mis en place une période pour tester les éléments constitutifs de l'intranet ?

- Oui Non

2. Si oui, qui a fait le test ?

3. Quand a-t-il eu lieu ?

4. Est-ce qu'on a testé :

- La sécurité du système
 L'interconnexion des PC

5. Avez-vous procédé au recensement de votre matériel informatique au moment de la mise en place ?

- Oui Non

6. Avez-vous acheté du nouveau matériel informatique ?

- Oui Non

7. Si oui, pourquoi ?
8. Quel type de matériel ?
9. Les exigences et les attentes des salariés ont-elles été prises en compte dans les travaux de conception de l'intranet ?
 Oui Non

10. Si oui, comment les salariés ont-ils contribué à la mise en place de l'outil intranet ?

11. Les différentes phases de conception de l'intranet ont-elles été communiquées aux utilisateurs ?

- Oui Non Partiellement

12. Avez-vous informé les acteurs du projet de chaque avancée et de chaque problème ? Afin de recueillir leurs remarques et obtenir leur adhésion ?

- Oui Non

b. Les problèmes de formation des ressources humaines à l'utilisation de l'outil :

1. Avez-vous évalué le niveau de maîtrise informatique du personnel de votre entreprise ?

- Oui Non

2. Les utilisateurs ont-ils reçu des formations qui facilitent l'utilisation de l'intranet ?

- Oui Non

3. Si c'est oui, quelles sont les populations touchées par ces formations ? Quels sont les thèmes traités ?

4. Un manuel (guide) d'utilisation de l'intranet a-t-il été établi ?

- Oui Non Partiellement

5. Si oui, quelles sont les principales caractéristiques de ce guide ?

6. Si oui, ce guide a-t-il été mis à la disposition des utilisateurs ?

- Oui Non

7. Existe-t-il une assistance interne aux utilisateurs ?

- Oui Non

8. Ces actions permettent-elles de savoir quand et pourquoi utiliser l'outil ?

- Oui Non

IV. Fonctionnement

a. Le contenu de l'intranet

1. Les fonctionnalités qui existent sur votre intranet sont :

- La messagerie électronique
- Forum de discussions
- vidéo ou visioconférences
- Annuaire de l'entreprise
- Workflow
- Travail en groupe (groupware)
- e.learning

2. Si une ou plusieurs fonctionnalités n'existent pas, comptez-vous les installer plus tard ?

- Oui Non

3. Quelles sont ces fonctionnalités ? Qu'est-ce qui motive leur installation ?

4. Avez-vous communiqué sur les technologies intranet vers les utilisateurs (les applications existantes : messagerie, forum, ...) ?

- Oui Non

5. Si oui, comment ?

6. Avez-vous déterminé les habitudes de travail du personnel de votre entreprise ?

Oui

Non

7. Avez-vous sensibilisé les utilisateurs à l'utilisation de l'intranet pour la réalisation de leurs tâches ?

Oui

Non

8. Si oui, qui s'est chargé de cette sensibilisation ? Comment s'est-elle effectuée ?

9. Votre politique concernant l'intranet (à quoi sert cet outil, ses avantages, ...) est-elle comprise et mise en œuvre à tous les niveaux de l'organisation ?

Oui

Non

b. Accès à l'intranet et les conditions d'utilisation

1. Avez-vous défini une charte d'utilisation de votre intranet ?

Oui

Non

2. Si oui, quelles sont les principales caractéristiques de cette charte ?

3. Tous les salariés de l'entreprise ont-ils accès à l'intranet ?

Oui

Non

4. Si c'est oui, quelles sont les personnes autorisées à utiliser l'outil ?

La majorité du personnel

Seulement certaines personnes

5. Avez-vous défini les relations entre les personnes qui ont accès à l'intranet ?

Oui

Non

Partiellement

6. Les responsabilités et autorités liés à l'intranet ont-elles été établies ? (ceux qui peuvent ajouter ou mettre en ligne des documents, qui mettent à jour ou modifient les informations, ...)

Oui

Non

7. Les utilisateurs autorisés ont accès à toute l'information disponible sur intranet :

Oui

Non

8. Autorisez-vous vos subordonnés à vous envoyer des messages ?

Toujours

Quelquefois

Jamais

9. Si oui, vos subordonnés font-ils en général leurs remarques et suggestions :

Par e.mail

En envoyant comme intermédiaire leurs supérieurs hiérarchiques

Directement en face à face

V. L'utilisation de l'intranet dans l'entreprise à des fins de KM:

1. Avez-vous identifié l'ensemble des documents et informations à installer sur l'intranet ?

Oui

Non

2. Peut-on avoir un aperçu sur cette identification ?

3. Pour informer vos subordonnés, vous avez l'habitude de recourir :

- A l'intranet
 A l'oral
 A l'écrit (en utilisant le support papier)

4. Les documents qui circulent par l'intranet sont ?

- Les notes de services
 Les rapports
 Le journal interne
 Les messages sonores ou vidéo
 L'annuaire électronique

5. Domaines d'utilisation de l'intranet :

- Communication avec les partenaires internes
 Formation en ligne
 Recherche-développement pour de nouveaux produits, services ou technologies
 L'accomplissement de son travail
 La recherche d'informations afin de prendre des décisions

6. Les instructions et les descriptions des tâches sont-elles disponibles sur l'intranet ?

- Oui Non

7. Les documents mis en ligne sont-ils présentés d'une nouvelle manière (genre : style plus court, direct, ...) ?

- Oui Non Partiellement

8. Avez-vous un extranet ?

- Oui Non

9. Si, c'est oui, les salariés terminent t-ils leur travail en dehors de l'entreprise en ayant recours à l'extranet ?

- Oui Non

10. Laissez-vous vos salariés utiliser l'intranet pour s'échanger des documents nécessaires à l'accomplissement de leur travail?

- Oui Non

11. Si oui, les données reçus doivent-elles être utilisées telles qu'elles sont ou peut-on ajouter certaines modifications :

- Oui Non

12. Les utilisateurs acceptent t-ils de partager l'information sur intranet

- Toujours Quelquefois Jamais

13. Les utilisateurs du réseau sont –ils encouragés à partager leurs connaissances via l'intranet :

- Oui Non

14. Si, oui, comment ?

15. L'utilisation de l'intranet a permis à votre entreprise de rassembler certaines connaissances nécessaires au travail :

- Oui Non Ne sais pas

16. Si oui, comment est-elle conservée ?

17. L'utilisation de l'intranet a permis à votre entreprise de créer de nouveaux savoirs (ou compétences) :

Oui Non Ne sais pas

18. L'utilisation de l'intranet a-t-elle permis d'améliorer la qualité des communications :

Oui Non Ne sais pas

19. L'intranet facilite t-il le travail en groupe ?

Oui Non

VI. Le suivi et les impacts de l'utilisation de l'outil :

a. Développement de l'outil

1. Avez-vous pensé à faire vivre et à enrichir l'intranet de votre entreprise ?

Oui Non

2. Si oui, comment ?

3. Existe-t-il un suivi d'utilisation (vérifier la mise à jour des documents, ...) ?

Oui Non

4. Si oui, qui est en charge de ce suivi ? Comment est-il effectué ?

5. Le personnel est-il encouragé à l'amélioration de l'intranet ?

Oui Non

6. Si oui, des procédures ont-elles été mises en ligne pour l'amélioration des activités liées à l'intranet ?

Oui Non Partiellement

7. Si oui, lesquelles ?

8. Contrôlez-vous la bonne utilisation de l'outil intranet (contrôle des messages envoyés, des sites visités, temps passé dans chaque visite, ...) ?

Oui Non

9. Si c'est oui, comment s'effectue ce contrôle ?

b. Evaluation de l'utilisation

1. Etes-vous satisfait de votre intranet ?

Oui Non

2. Considérez-vous la mise en place d'un intranet comme :

Un investissement
 Une dépense

3. Avez-vous évalué l'utilisation qui en est faite (rapidité de réponse, qualité de l'information, ...) ?

Oui Non

4. Si oui, quels sont les principales conclusions de cette évaluation ?

5. Avez-vous des indicateurs sur les conséquences techniques, financières, qualitatives, en personnel de l'intranet ?

Oui Non

6. Si oui, depuis quand ? Quels sont ces indicateurs ?

7. Avez-vous mesuré l'efficacité de l'outil (en effectuant par exemple, des enquêtes sur la satisfaction des utilisateurs : statistiques de consultation de l'outil, ...) ?

Oui

Non

8. Si oui, comment ? Quels sont les principaux résultats.

9. L'utilisation de l'intranet a permis à votre entreprise de :

Gagner en réactivité

Se différencier par rapport à ses concurrents afin d'être plus compétitif

D'améliorer ses pratiques en matière de gestion de ses connaissances

D'améliorer sa performance

10. Si oui, des données sur l'amélioration des résultats grâce à une meilleure GC sont-elles disponibles ?

Oui

Non

11. Si oui, pouvez-vous nous donner des précisions ?

.....
.....
.....

Annexe 2 : Enquête utilisateurs

L'entreprise SONATRACH a mis en place *intranet* dans ses différentes structures notamment « l'activité AVAL » il y a plus d'une quinzaine d'années. L'intranet tel qu'il est mis en œuvre dans l'entreprise en termes d'utilité englobe plusieurs applications qui peuvent être bénéfiques pour l'entreprise tels que : La messagerie électronique, les carnets d'adresse, systèmes d'exploitations les forums de discussions etc. Notre attention portera principalement sur ces applications qui avec le temps et la pratique favorisent le développement des compétences individuelles et de l'entreprise toute entière.

Ce questionnaire est anonyme, les réponses que vous allez nous fournir constituent la principale source d'information de notre recherche qui est réalisée dans le cadre d'une thèse de doctorat ayant pour thème : « L'intranet et le management des connaissances ».

Veuillez nous être utiles en y répondant. Vous n'avez qu'à cocher les cases correspondantes à vos réponses.

MERCI D'AVANCE

Questions identifiant le répondant

Age : veuillez indiquer votre âge par un chiffre

Sexe : homme

femme

Diplôme :

<input type="checkbox"/> Bac
<input type="checkbox"/> Licence
<input type="checkbox"/> Ingéniorat
<input type="checkbox"/> Magister
<input type="checkbox"/> Doctorat
<input type="checkbox"/> Diplôme professionnel
<input type="checkbox"/> Diplôme de formation SONATRACH

Fonction actuelle : Veuillez indiquer l'intitulé de votre fonction actuelle

I- MISE EN PLACE DE L'INTRANET DANS L'ENTREPRISE

1. Vos besoins en matière d'intranet ont-ils été déterminés, avant la mise en place de l'outil intranet ?

Oui Non

2. Si oui, par qui ?

3. Avez-vous collaboré à la mise en place de l'outil intranet ?

Oui Non

4. Si Oui, Comment ?

5. Avez-Vous été formé à l'utilisation de l'intranet ?

Oui Non

6. Si oui, quels sont ces types de formation ?

7. Les actions de suivi et de formation ont-elles permis aux utilisateurs de s'approprier l'outil ?

Oui Non

8. Ces actions permettent-elles de savoir quand et pourquoi utiliser l'outil ?

Oui Non

9. L'intranet de votre entreprise a été mis en place pour :

- Augmenter la communication avec les employés
- Faciliter le travail en groupe
- Faire circuler les documents et faciliter la réalisation du travail
- Motiver le personnel (mettre au courant le personnel)
- Résultats financiers (réduction de certains coûts)

II. FONCTIONNEMENT DE L'OUTIL INTRANET :

10. Les documents diffusés dans l'intranet sont :

- Les notes de services
- Les rapports
-

Journal interne de l'entreprise

E-Mails

Annuaire Electronique

Autres

11. Domaines d'utilisation de l'intranet

Communication avec les partenaires internes

Formation en ligne

Recherche-développement pour de nouveaux produits, services ou technologies

L'accomplissement de son travail

La recherche d'informations afin de prendre des décisions

12. Les applications de l'intranet pour lesquelles vous avez le plus recours sont : (cochez les cases qui conviennent)

La messagerie électronique

Le travail collectif (Groupware)

Forums de discussion

L'acheminement des documents (workflow)

Annuaire électronique ou carnets d'adresses

Agenda partagé

Autres

13. Souhaitez-vous ajouter des fonctionnalités (applications) non disponibles actuellement sur votre intranet ?

Oui Non

14. Si oui, lesquelles ?

15. Etes-vous habitué a communiquer l'information, par :

L'oral (rencontres physiques)

Le réseau intranet

L'écrit (documents papiers)

16. Avez-vous la possibilité de contacter un supérieur hiérarchique en ayant recours à l'intranet, sans être obligé de passer par tous les niveaux hiérarchiques intermédiaires ?

Oui Non

17. Pouvez-vous vous connecter à votre intranet en dehors de vos horaires de travail?

Oui Non

18. Si oui, comment ?.....

19. Vous utilisez l'intranet :

Systématiquement

- Régulièrement
- Rarement
- Jamais (vous préférez le support papier et contacts physiques)

20. Quel jugement global les salariés portent-ils sur l'information diffusée :

- Suffisante (complète et à jour)
- Plutôt suffisante
- Incomplète
- Inutile et incompréhensible

III. LES OBSTACLES LIES A L'EXPLOITATION DE L'OUTIL INTRANET :

Les questions qui suivent concernent les obstacles qui freinent la mise en œuvre de l'intranet. Veuillez cocher les cases qui conviennent, suivant votre appréciation du problème au sein de votre entreprise :

21. Les freins à l'intranet qui sont liés à l'entreprise sont :

- Des problèmes de situation financière de l'entreprise ne permettent pas de mettre en place et de faire évoluer certaines applications liées à l'intranet ?
- L'entreprise ne possède pas de cadres formés dans le domaine de l'informatique ? :
- L'entreprise ne se sent pas concernée par l'évolution de son intranet (l'essentiel pour elle est d'avoir mis en place cet outil)

22. Les freins à l'intranet liés aux utilisateurs

- Il existe une difficulté à inciter le personnel à l'utilisation de l'outil intranet ?
- Le personnel censé utiliser l'outil, ne possède pas des connaissances en informatique ?
- Le niveau d'instruction et de maîtrise linguistique des travailleurs est insuffisant ?
- L'outil est trop compliqué et difficile à utiliser ?
- Le mode d'organisation (centralisé et hiérarchisé) de l'entreprise ne s'y prête pas ?

23. Difficulté de partager les connaissances :

- Incapacité à changer les attitudes des travailleurs : le savoir, c'est le pouvoir « si vous partagez le savoir, vous abandonnez le pouvoir »
- On ne se sait pas qui possède la connaissance (les compétences ne sont pas recensées)
- On ne sait pas si les connaissances existent
- Le savoir se perd lorsque les agents quittent l'entreprise

IV. EVALUATION ET APPRECIATION :

24. L'intranet a-t-il facilité la recherche d'informations ?

Oui Non

25. L'intranet a-t-il facilité la réalisation du travail ?

Oui Non

26. Les utilisateurs acceptent-ils de partager l'information sur intranet ?

Toujours Quelquefois Jamais

27. Les utilisateurs du réseau sont-ils encouragés à partager leurs connaissances via l'intranet ?

Oui Non

28. utilisez-vous les connaissances qui se trouvent dans l'intranet dans des situations de travail?

Oui Non

29. L'intranet a-t-il facilité la réalisation du travail en groupe ?

Oui Non

30. Dans la réalisation du travail en groupe, avez-vous recours :

A la communication par intranet

Aux réunions physiques (se déplacer en personne)

31. Avec l'intranet, le nombre de déplacements physiques est-il :

Identique (le même)

En diminution

En augmentation

32. L'utilisation de l'intranet a-t-elle réduit le besoin de recourir au support papier ?

Oui Non

33. L'intranet a-t-il modifié les relations entre les services et les personnes pour traiter les informations obtenues via l'intranet ?

Oui Non

34. Si oui, sont-ils obligés de l'utiliser-t-elle qu'elle ou peuvent-ils ajouter certaines modifications ?

Cochez la case qui convient →

35. L'utilisation de l'intranet a permis à votre entreprise de rassembler certaines connaissances nécessaires au travail :

Oui Non Ne sais pas

36. L'utilisation de l'intranet a permis à votre entreprise de créer de nouveaux savoirs (ou compétences) :

Oui Non Ne sais

37. L'intranet remplacera-t-il à terme la communication orale (réunions physiques) et le support papier ?

Oui Non

38. Intranet pour vous est un moyen (outil) :

De travail

De contrôle

D'isolement

Qui rapproche les travailleurs en améliorant la qualité des communications

A la mode

Autres

39. Globalement, à propos des services de votre intranet, vous êtes ?

Satisfait

Plutôt Satisfait

Plutôt Insatisfait

Insatisfait

40. L'introduction de l'intranet est-elle une réussite pour l'entreprise ?

Oui

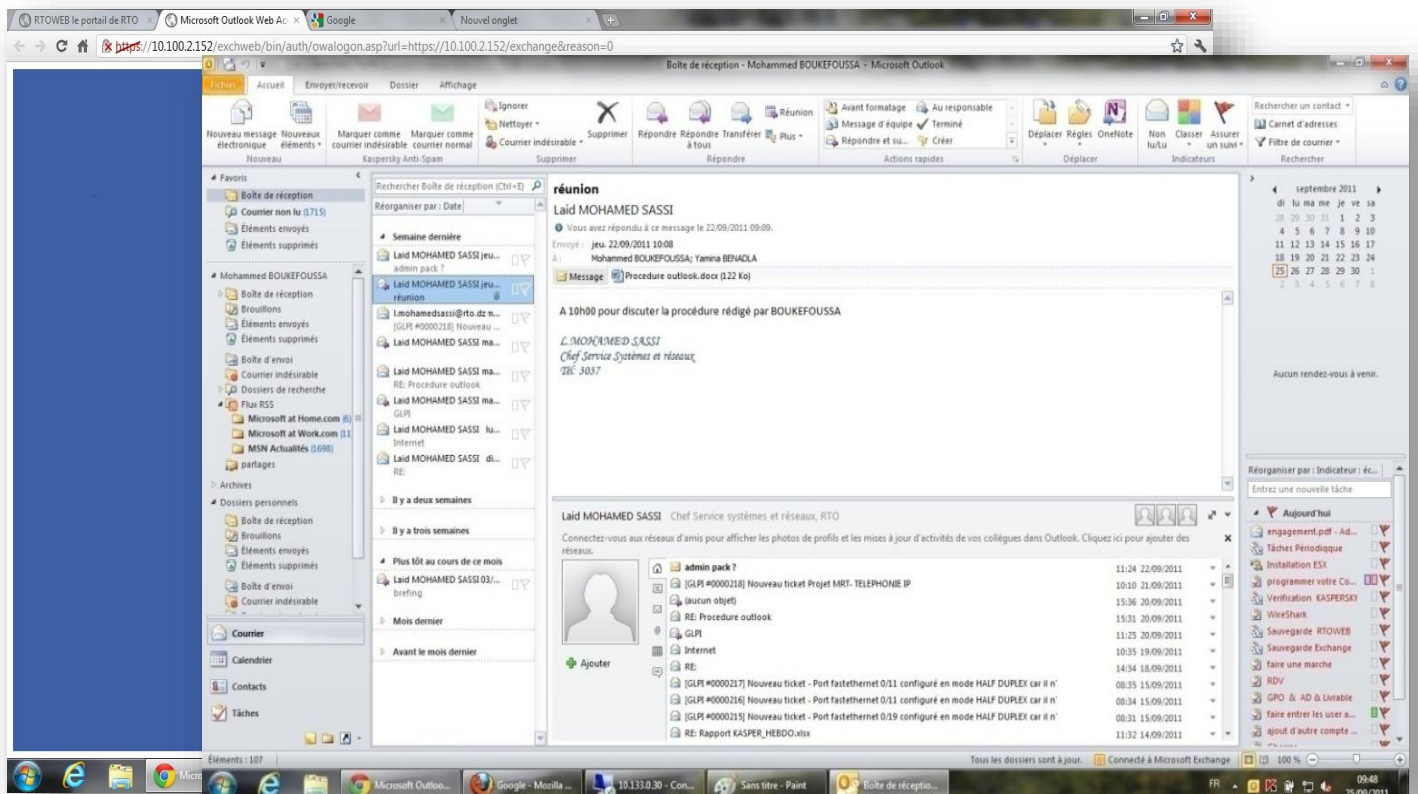
Non

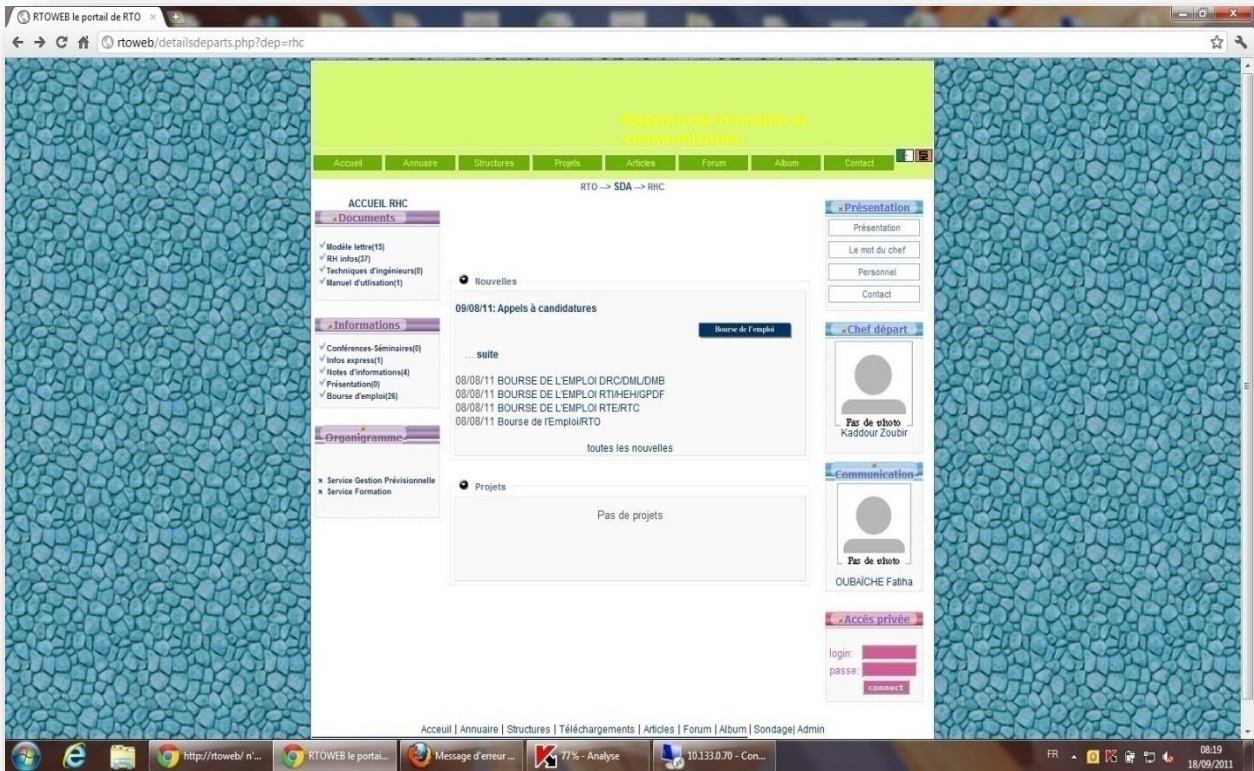
41. Pensez-vous que la culture de l'intranet va pouvoir pénétrer le monde de l'entreprise ? (qu'il sera vraiment utilisé dans le travail, ses avantages seront connus et on essaiera de profiter au mieux des potentialités qu'il offre, ...)

Oui

Non

Annexe n°3: La messagerie électronique de l'intranet de la GNL2/Z

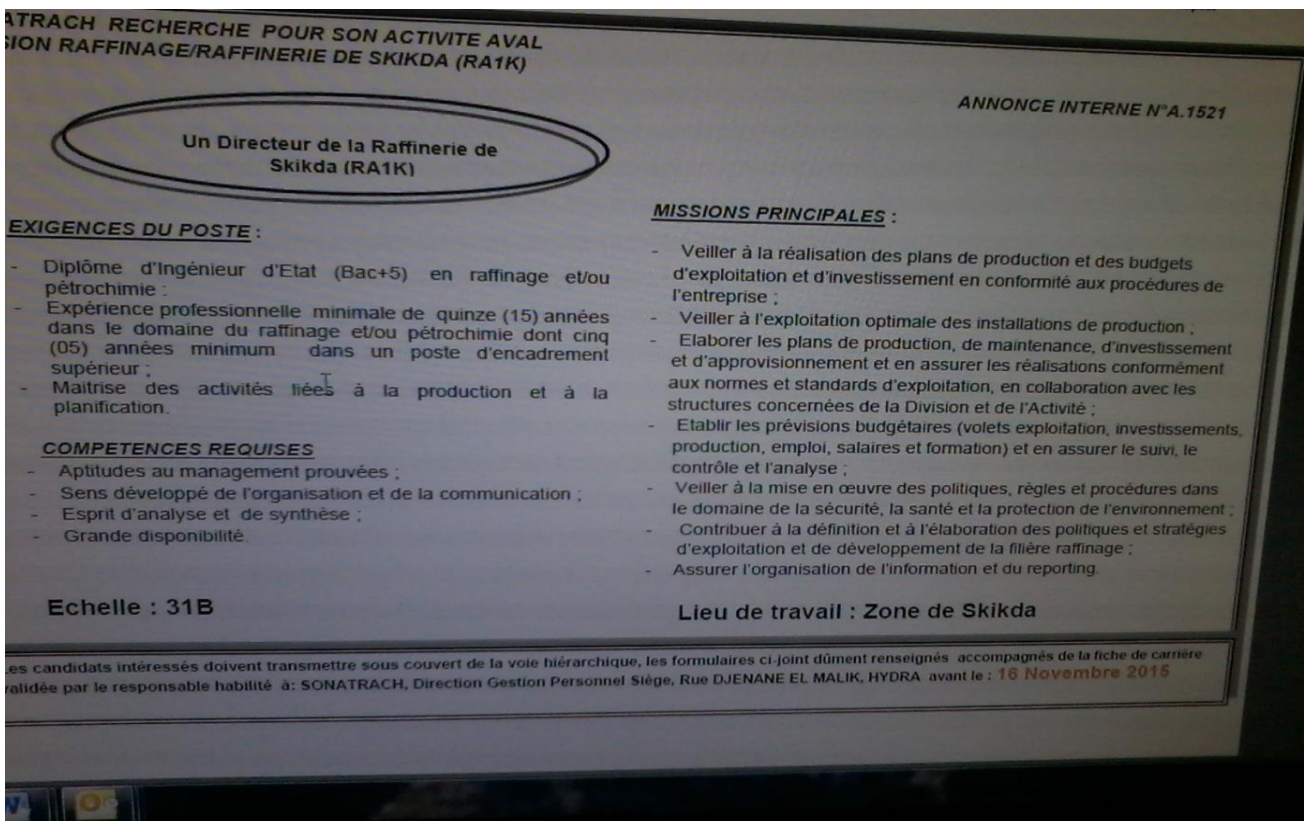
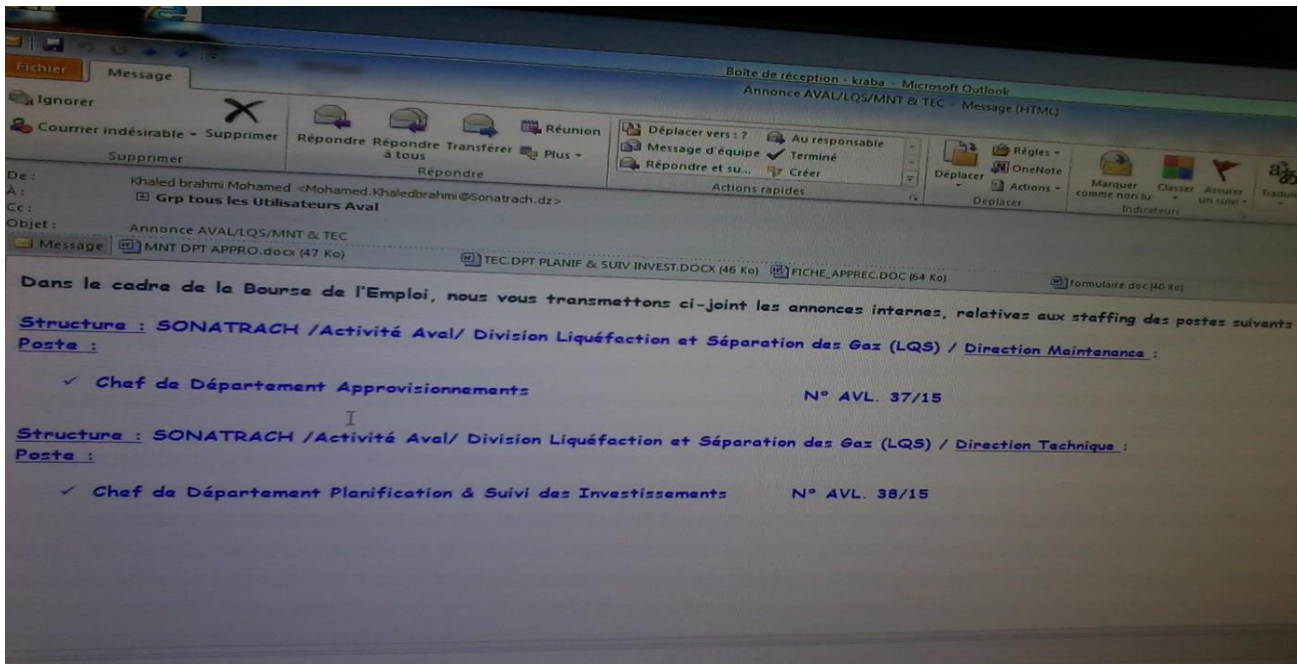




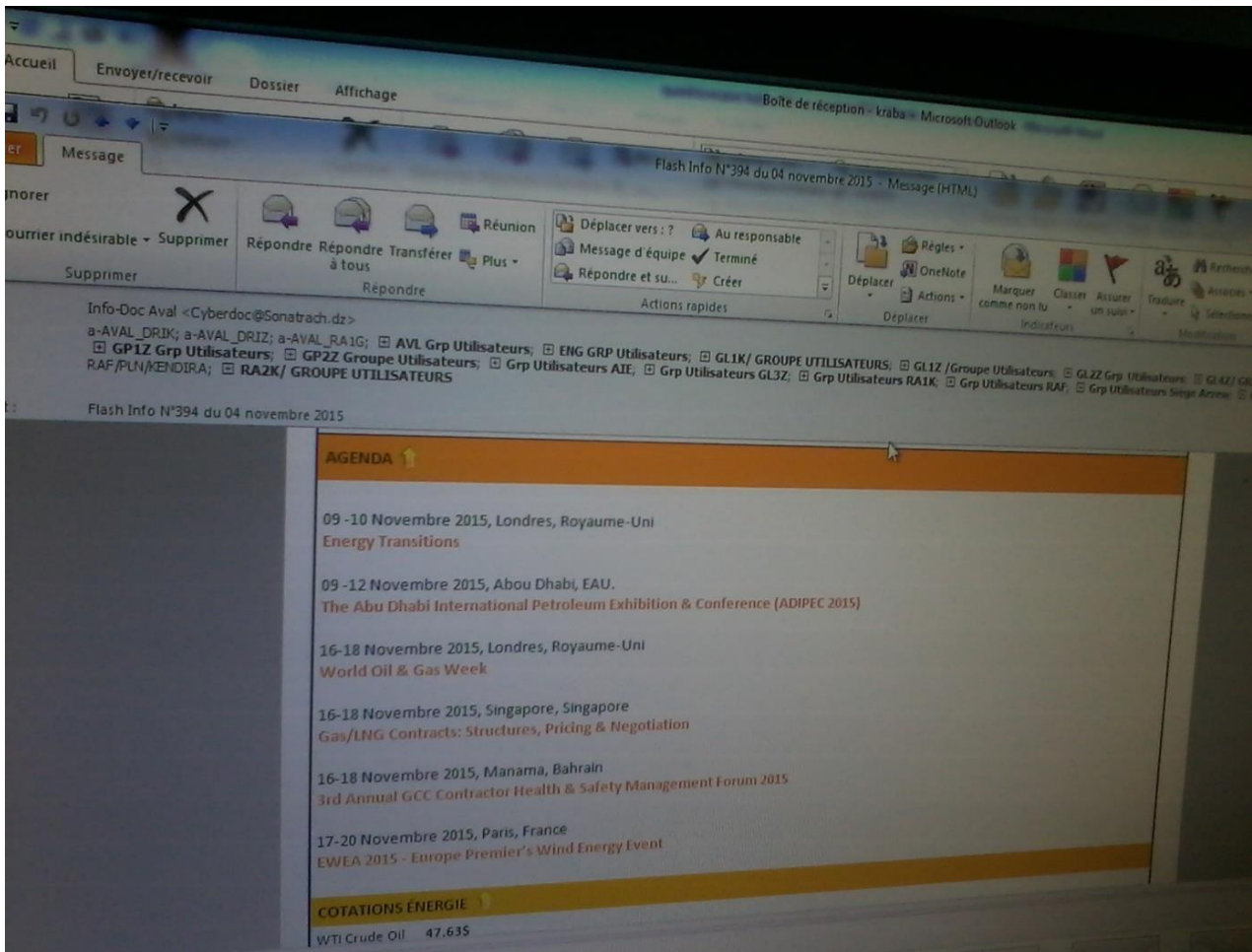
Annexe n°4 : Bourse de l'emploi

Photos prises sur les lieux à partir de notre téléphone portable



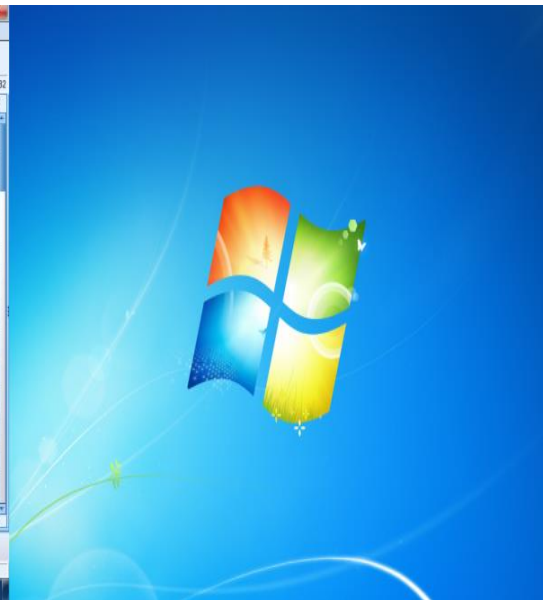


Annexe n° 5 : Flash d'information



Annexe 6 : Image de la base de données SPSS

	AGE	SEX	lac	licence	INGENIEUR	MAISTER	DOCTORAT	DIPPROF	FORSONA	Q1	Q3	Q5	Q7	Q8	Q8bis1	Q9
1	36	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
2	29	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0
3	31	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1
4	29	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
5	52	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
6	30	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
7	35	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
8	30	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1
9	46	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1
10	29	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
11	36	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
12	31	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1
13	59	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1
14	45	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0
15	39	2	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	1
16	48	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	3	1
17	42	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1
18	42	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
19	38	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	3	3	1
20	32	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
21	35	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
22	29	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23	34	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24	41	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3	1	1



GLOSSAIRE

ADRESSE ELECTRONIQUE

L'adresse électronique est une adresse personnelle utilisée pour le courrier électronique (exemple : auteur@comcator.fr). Sur les sites web, à chaque page correspond une adresse (exemple : <http://www.comcator.fr/dossier/page.html>).

Source : <http://www.cornil.com/glosint.htm>. Consultée le 04/12/2016.

ANTIVIRUS

Programme destiné à protéger et réparer les logiciels et les fichiers infectés par des virus. Les programmes antivirus ont plusieurs fonctions. Dans un premier temps, ils détectent les virus potentiels. Une fois le virus identifié, le programme peut éliminer les virus les plus connus dans les fichiers infectés. Le logiciel antivirus le plus connu est : Norton antivirus. Il existe également un certain nombre d'antivirus disponibles gratuitement sur internet.

Source : <http://www.infiniconception.fr/glossaire.php>. Consultée le 04/12/2016.

BASE DE DONNEES OU DATABASE (BD)

Une base de données est une entité dans laquelle il est possible de stocker, classer retrouver des données de façon structurée, et avec le moins de redondances possibles. La base de données est généralement répartie sur des machines distantes et accessible à de multiples utilisateurs, via un réseau.

Source : http://www.acas.fr/index.php?option=com_glossary&letter=I&id=621. Consultée le 04/12/2016.

CAPITAL IMMATERIEL

L'ensemble des ressources intellectuelles d'une organisation. A savoir : marques, brevets, licences, partenariats, standards, savoirs, savoir-faire, logiciels, etc. "Tout ce que l'on ne peut pas faire tomber sur son pied" (sir R. Giffé, cité par Ch. Goldfinger dans "L'utile et le futile, l'économie de l'immatériel", éditions Odile Jacob 1994)

Source : <http://www.nemesia.com/fr/glossaire/>. Consulté le 10 Mai 2017

CAPITALISATION DES CONNAISSANCES

Toute action par laquelle la connaissance tacite ou explicite est rendue pérenne, accessible et réutilisable par ceux qui en ont besoin. "Approches sociales et coopératives. Construction collaborative de bases de connaissances et de documents pour la capitalisation. Une nouvelle forme de gestion des connaissances basées sur la structuration des interactions collectives"

Dans une démarche de gestion des connaissances, la capitalisation comporte trois niveaux d'intervention :

- la formalisation des connaissances qui se décline en deux points : les méthodologies qui assistent le processus de formalisations des savoirs, et les représentations cartographiques qui permettront de repérer et localiser les connaissances dans l'entreprise ;
- l'analyse pour laquelle des concepts et outils comme la taxinomie, le Data Mining ou Text Mining sont utilisés ;
- la gestion de l'information qui s'effectue par le biais de systèmes tels que la GEIDE (Gestion électronique de documents), les logiciels documentaires ou le datawarehouse.

Source : http://ntide.u-3mrs.fr/services/ntide02%5F03/information_3.htm. Consulté le 10 Mai 2017

CHARTE GRAPHIQUE

La charte est un document qui décrit l'ensemble de règles relatives à l'utilisation dans les supports de communication des éléments d'un produit, d'une entreprise, ou d'une marque. Ces règles doivent être matérialisées dans une charte que tout adhérent doit signer et s'engager à respecter.

Source : <http://ventsolaire.net/lexique-internet/>. Consulté le 04/12/2016.

COLLECTICIEL

C'est un système informatique qui aide deux utilisateurs ou plus à prendre en charge une tâche commune et qui fournit une interface pour un environnement partagé.

POTIN. C-Y, « Travail coopératif : quand la distance permet le rapprochement », Le travail coopératif assisté par ordinateur (TCAO), 2007. www.creg.ac-versailles.fr/Travail-cooperatif-quand-la-distance-permet-le-rapprochement/. Consulté le 13/11/2017.

CONNAISSANCE

Une connaissance est basée sur une information assimilée et utilisée pour aboutir à une action. Ensemble de données, d'informations accompagnées de ses justifications et de son contexte de façon à être rendu utilisable dans le même contexte ou un contexte similaire.

<http://kmcenter.free.fr/km/connaissance.htm>. Consulté le 10 Mai 2017.

CONNAISSANCE EXPLICITE

C'est la connaissance formalisée et transmissible sous forme de documents réutilisables. Ce sont les informations concernant les processus, les projets, les clients, les fournisseurs, etc. En d'autres termes, ce sont les documents qui peuvent être capturés (collectés et/ou scannés) et partagés par un système d'information. Le savoir explicite peut être verbalisé et transmis à d'autres. Partie de la connaissance dont l'expression est matérialisée sous forme de document, dessin, donnée numérique ...

<http://www.nemesia.com/fr/glossaire>. Consulté le 10 Mai 2017.

CONNAISSANCE TACITE (TACIT KNOWLEDGE) :

C'est la connaissance que possèdent les individus. Elle n'est pas formalisée et difficilement transmissible. Ce sont les compétences, les expériences, l'intuition, les secrets de métiers, les tours de mains qu'un individu a acquis et échangés lors de relations à l'intérieur et à l'extérieur de son organisation. Le savoir tacite est fondé sur l'expérience individuelle et l'implication personnelle. Partie de la connaissance dont l'expression n'est pas matérialisée, qui repose sur la mémoire des individus et qui se transmet de bouche à oreille. L'un des principaux écueils rencontrés lors de la mise en œuvre d'une démarche de Knowledge Management réside dans le fait que les connaissances tacites (compétences, savoir-faire, intuitions, expériences, habiletés...) sont peu formalisables.

<http://www.nemesia.com/fr/glossaire>. Consulté le 10 Mai 2017.

COURRIER ELECTRONIQUE

Appelé « courriel » par la délégation générale à la langue française. E-mail en anglais (abréviation d'Electronic Mail). Message écrit échangé entre deux ou plusieurs ordinateurs.

Source : http://www.cscfr.ch/publications/cours_internet/glossaire.html. Consultée le 04/12/2016.

EDI (ECHANGE DE DONNEES INFORMATISEES)

C'est un standard qui permet à l'entreprise d'établir des protocoles pour les documents administratifs, formulaires, bons de commandes, documents de facturation, bons de livraison, ... qu'elle échange avec ses fournisseurs, ses clients ou ses sous-traitants, dans le cadre de ses activités.

Source : http://www.acas.fr/index.php?option=com_glossary&letter=I&id=621. Op.cit, consultée le 04/12/2016.

E.MAIL

Voir courrier électronique.

Source : <http://www.admiroutes.asso.fr/espace/intranet/glossaire.htm>. Consulté la 04/12/2016.

ERP (ENTREPRISE RESSOURCE PLANNING) : voir PGI.

EXTRANET

L'extranet est un réseau Intranet élargi à un public extérieur à l'entreprise, public restreint et sélectionné : clients, fournisseurs, ...

Source : Alain DESEINE, *Glossaire Internet et les réseaux*, Copyright Cabinet d'études Informatiques <http://www.cabinfo.com/documents/pdf/glossaire-reseau.pdf>. 1999. Page 14. Consulté le 04/12/2016. Consulté le 04/12/2016.

FIREWALLS (PARE-FEU, MUR DE SECURITE ELECTRONIQUE)

Est un système logiciel de protection placé entre un réseau local (comme celui d'une entreprise) et un autre réseau (par exemple l'intranet). Cette barrière sert à assurer la sécurité des informations internes au réseau local en filtrant les entrées et en contrôlant les sorties selon une procédure automatique bien établis.

Source : <http://www.lahary.fr/pro/1999/ABF184-glossaire.html.op.cit>. Consulté le 04/12/2016.

FORUM

Voir Groupes de discussion.

FOURNISSEUR D'ACCES

Provider en anglais. Société qui relie ses abonnés à Internet par modem ou liaison spécialisée.

Source : <http://www.lyc-gillesdegennes.ac-aix-marseille.fr/vielyceenne/Webville/cyber/termes.html>. Consulté le 04/12/2016.

FTP (FILE TRANSFER PROTOCOL = protocole de transfert de fichiers)

Le protocole de transfert de fichiers a été mis en place en 1971 entre les machines du MIT (Massachusetts Institute Of Technology). Le FTP permet le partage de fichiers entre deux machines distantes, un transfert de données. Il autorise le transfert sécurisé de tout type de fichiers (texte, document, image ou son, ...). Le client doit s'identifier sur le serveur avant de procéder au transfert de fichiers. Les fichiers peuvent être transférés directement d'un site à l'autre ou être préalablement convertis pour tenir compte des différences de codage entre deux sites.

Source : <http://www.admiroutes.asso.fr/espace/intranet/glossaire.htm>. Consulté la 04/12/2016.

GED (GESTION ELECTRONIQUE DES DOCUMENTS)

Ensemble de méthodes et moyens permettant d'automatiser ou d'assister des opérations de consultation, de stockage (d'archivage), de communication et de contrôle de documents électroniques (rapports internes, information institutionnelle, financière, commerciale, juridique, technique, les études d'expert, les procédures administratives, les synthèses et les argumentaires, la charte graphique, ...).

Le GED est un procédé qui convertit les documents papier en images électroniques permettant ainsi de les classer dans un ordinateur, et d'avoir un accès facile et rapide. Une fois le document converti en image électronique (photocopie électronique), on peut le manipuler à partir d'un poste de travail PC (consultation, fax, impression, ...).

Source : Céline BONNEAU, « Mise en place d'une Gestion », école nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, Juin 2007. <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/1874-mise-en-place-d-une-gestion-electronique-de-documents-a-la-sacd-participation-a-l-elaboration-du-cahier-des-charges.pdf>. Consultée le 06/12/2016. Page 29.

GROUPES DE DISCUSSIONS

Appelé également forum ou Newsgroup en anglais. Discussions en ligne auxquelles les participants prennent part depuis leur ordinateur.

Source : <http://www.learnthenet.com/french/glossary/grdiscus.htm>. Consulté le 04/12/2016.

GROUPWARE

Groupware, collecticiel, synergiciel (exemple Lotus-Notes). C'est un logiciel (ou un ensemble de logiciels) qui permet le travail en groupe. Il peut comprendre des utilitaires de messagerie, de partage de fichiers ou d'agendas, de conférences réparties, etc. Ce genre de logiciel utilise tout type de réseau public ou privé et bien entendu Internet, Intranet et Extranet. C'est aussi des procédures de travail collaboratif permettant à un groupe d'être le plus efficace possible en donnant des règles du jeu et des outils informatiques appropriés.

Source : <http://www.admiroutes.asso.fr/espace/intranet/glossaire.htm>. Consulté la 04/12/2016.

HTML (HYPER TEXT MARKUP LANGUAGE)

Les documents produits par des traitements de texte propriétaires ne peuvent être utilisés tel quels sur le web car leur langage de formatage interne (quand ils en ont un) n'est pas standardisé et diffère suivant les matériels, les systèmes d'exploitation et les fabricants. Ils ne permettent donc pas le reformatage local, rendant ainsi les documents illisibles.

Le HTML est un langage normalisé basé sur le principe de balises, destiné à publier sur internet, des documents structurés permettant d'indiquer à un navigateur comment afficher et consulter un texte à l'écran (des attributs de présentation) comme l'apparence des caractères (normal, gras, ombré, ...), leur taille en pointe, la présentation des paragraphes (justifié, cadré à gauche, ...), leurs structures et leur regroupement, les chapitres, des images, ainsi que des liens avec d'autres documents.

Source : <http://www.cornil.com/glosint.htm>. Consulté le 04/12/2016.

HTTP (HYPER TEXT TRANSFER PROTOCOL)

Est un protocole de transfert de fichiers sur internet (essentiellement au format HTML).

Source : <http://www.cornil.com/glosint.htm>. Op.cit. Consulté le 04/12/2016.

INGENIERIE DES CONNAISSANCES (IC)

Est définie comme un processus de modélisation des connaissances, individuelles ou collectives, explicites ou implicites, stabilisées ou évolutives, expertes ou techniques (Charlet et al, 1999). Elle permet de rendre ces connaissances accessibles sous une forme définie en fonction du contexte, opérationnel ou non. Pour ce faire, plusieurs méthodes telles que CommonKADS, MASK, CYGMA ont été définies. Ces méthodes permettent de construire des mémoires d'entreprise modélisant des connaissances relatives à des activités au sein d'une organisation.

Source Charlet. J, « L'ingénierie des connaissances, entre science de l'information et science de gestion », 12 Novembre 2004, adresse URL : http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00000805, page 5.

INTERNAUTES

Les internautes sont les utilisateurs de l'internet, on peut les nommer aussi cybernautes ou netsurfer.

Source : Alain DESEINE, *Glossaire Internet et les réseaux*, Copyright Cabinet d'études Informatiques <http://www.cabinfo.com/documents/pdf/glossaire-reseau.pdf>. 1999, page 26. Consulté le 04/12/2016.

INTERNET

Nommé « réseaux des réseaux », Internet relie, à travers le monde, des millions d'ordinateurs. On s'y connecte pour « surfer » librement en payant un droit d'accès à un « fournisseur d'accès ». Ses utilisateurs sont appelés « internautes ». Ils échangent entre eux des courriers électroniques, participent à des discussions (au sein de groupes de discussions) et consultent des pages d'information.

Source : <http://sitecon.free.fr/lexcomint.htm>. Consulté le 04/12/2016.

INTRANET

Réseau privé, sécurisé, réservé aux membres d'une même entreprise, utilisant les technologies de l'Internet (tels la messagerie, les liens hypertextes et les moteurs de recherche). L'Intranet permet, à moindre coût et en toute sécurité, le transport et le partage de textes, images et sons, entre les membres d'un groupe, quel que soit l'endroit où ils se trouvent.

Source : http://www.acas.fr/index.php?option=com_glossary&letter=I&id=621. Consulté le 04/12/2016.

INTRANAUTES

Les intranutes sont les utilisateurs de l'intranet, en faisant référence aux utilisateurs de l'internet (internautes).

Source: http://www.cscfr.ch/publications/cours_internet/glossaire.html. Op.cit. Consulté le 04/12/2016.

KNOWLEDGE MANAGEMENT, GESTION DES CONNAISSANCES

L'ensemble des démarches méthodes et outils facilitant la création, la diffusion et le renouvellement des connaissances consubstantielles d'une action collective jugée performante. *Les Théories de la Connaissance Paris - Flammarion - 1996*

La gestion des connaissances peut être définie comme étant l'utilisation systématique et organisée des savoirs contenus dans l'entreprise dans le but de l'aider à atteindre ses objectifs. La gestion des connaissances a donc pour mission d'améliorer la performance de l'entreprise. En outre, le KManagement permet d'obtenir une vision d'ensemble des compétences et des savoirs de l'entreprise. Source : <http://kmcenter.free.fr>

Capture, stockage et partage collaboratif des connaissances du personnel de l'entreprise dans l'environnement professionnel : le partage et la collaboration optimisent l'efficacité, la productivité et la rentabilité. Le Knowledge Management s'appuie sur des technologies et des méthodologies informatiques perfectionnées.

Ensemble de pratiques et d'outils visant à valoriser le patrimoine immatériel, et en particulier les connaissances, d'une entreprise. (Documentation, Gestion des compétences, etc...). Démarche d'organisation des savoirs d'un groupe supposant une capitalisation, une mutualisation et une accessibilité. Le savoir est un composant de la ressource de l'entreprise, institutions et communautés, on parle même d'actif immatériel. <http://www.afnet.fr>, <http://learninggateway.ort.asso.fr/glossaire.htm#K>

Source : <http://www-5.ibm.com/e-business/fr/glossary/g-k.html>

LAN (LOCAL AREA NETWORK)

LAN est un réseau informatique situé généralement dans une même entité géographique comme le bâtiment d'une entreprise (réseaux intra-entreprises) et destiné à relier des ordinateurs proches situés dans un ou plusieurs bâtiments dans un même site jusqu'à une distance de plusieurs centaines de mètres.

Un réseau local permet de partager, dans un domaine privé (communications gratuites en interne) des ressources d'une organisation comme des fichiers informatiques, des imprimantes ou des serveurs.

Source : <http://ventsolaire.net/lexique-internet>. Consulté le 04/12/2016.

LIEN HYPERTEXTE

Liens hypertextes sont des liaisons assurées par des mots clés entre un document et un autre document, appartenant au même site ou à deux sites différents.

Source : http://www.cscfr.ch/publications/cours_internet/glossaire.html. Op.cit. Consulté le 04/12/2016.

LISTE DE DIFFUSION

Elle permet à un groupe de personnes de communiquer sur un thème donné par l'intermédiaire du courrier électronique. Il est nécessaire de s'abonner (en général gratuitement) à la liste de diffusion pour pouvoir participer aux discussions. Les abonnés écrivent à l'adresse électronique de la liste, courrier qui sera automatiquement distribué à tous les abonnés de la liste.

POTIN. C-Y, « Travail coopératif : quand la distance permet le rapprochement », *Le travail coopératif assisté par ordinateur (TCAO)*, 2007. www.creg.ac-versailles.fr/Travail-cooperatif-quand-la-distance-permet-le-rapprochement/. Consulté le 13/11/2017.

LOGICIEL

Les logiciels permettent l'automatisation d'opérations massives et répétitives, autorisant ainsi la suppression des tâches « sans valeur ajoutée ». Les activités restantes présentent alors un caractère « exceptionnel », non répétitifs. Elles demandent réflexion, analyse, compréhension et capacité de décision.

Source : http://www.celog.fr/cpi/termino_01.htm. Consulté le 04/12/2016.

MAN (METROPOLITAN AREA NETWORK)

MAN désignent les réseaux qui relient plusieurs bâtiments dans un même quartier ou dans une même ville.

Source : Alain DESEINE, *Glossaire Internet et les réseaux*, Copyright Cabinet d'études Informatiques <http://www.cabinfo.com/documents/pdf/glossaire-reseau.pdf>. 1999. Page 26. Consulté le 04/12/2016.

MODEM

Modem est l'abréviation de *MODULATEUR-DEMODULATEUR*. Appareil électronique utilisé dans les installations de traitement de l'information à distance, qui assure la modulation des signaux émis et la démodulation des signaux reçus. Il permet le transport d'informations entre deux ordinateurs (transmission de fichiers, de données vocales, de fax, d'images, de vidéo, etc.), par l'intermédiaire du réseau téléphonique. Le modem reçoit les informations numériques d'un micro-ordinateur, puis les transforme en courant électrique qu'il envoie sur une ligne téléphonique. Ce même modem se charge aussi de convertir les signaux analogiques provenant de la même ligne téléphonique, en signaux numériques, et les transmet au micro-ordinateur. Il faut donc, un modem au départ et un modem à l'arrivée.

Source : http://www.cscfr.ch/publications/cours_internet/glossaire.html. Op.cit. Consulté le 04/12/2016.

MOTEUR DE RECHERCHE OU AGENT INTELLIGENT

Un moteur de recherches est un logiciel d'orientation, qui permet d'identifier et mettre à disposition de l'utilisateur l'ensemble des documents électroniques qui leur sont proposées et traitant d'un thème particulier. Ce sont des systèmes technologiques qui permettent d'effectuer des recherches simplifiées à partir d'un mot-clés, d'un thème, d'un nom de personne, d'une date, de l'annuaire de l'entreprise, ... dans l'entreprise ils permettent de rechercher des documents internes : rechercher une note interne, un contrat client, ou toute autre ressource disponible dans l'entreprise ou sur le web (fichier client, forum, ...).

Source : http://www.cscfr.ch/publications/cours_internet/glossaire.html. Op.cit. Consulté le 04/12/2016.

MULTIMEDIA

Le multimédia est l'intégration sur un même support de sons, de textes et d'images, fixes ou animées.

Source : <http://sitecon.free.fr/lexcomint.htm>. Op.cit. Consulté le 04/12/2016.

NAVIGATEUR

Navigateur ou encore butineur, fureteur ou browser. Logiciel de navigation permettant de consulter des pages web, des réseaux internet ou intranet, de trouver, d'afficher et d'exploiter des documents mélangeant texte et image. Les plus répandus sur internet sont Explorer (Microsoft) et Navigator (Netscape).

Source : <http://www.lahary.fr/pro/1999/ABF184-glossaire.html>. Op.cit. Consulté le 04/12/2016.

NET

Net, voir Internet.

Source : <http://www.cornil.com/glosint.htm>. Op.cit. Consulté le 04/12/2016.

NETIQUETTE

Comme nous l'avons souligné, les groupes de discussion impliquent certaines règles de comportement et d'éthique que tous les intranauts participant aux Newsgroups doivent respecter. Ce code de bonne conduite est appelé Netiquette. En cas de violation, la sanction est immédiate : exclusion du newsgroup voire : interdiction d'y retourner.

Source : <http://www.cornil.com/glosint.htm>. Op.cit. Consulté le 04/12/2016.

NETWORK

Network signifie réseau en anglais

Source : http://www.celog.fr/cpi/termino_01.htm. Consulté le 06/12/2016.

NTIC

Est l'ensemble des technologies informatiques qui permet de représenter, capter, traiter et distribuer l'information sous toutes ses formes.

Source : <http://clictic.weebly.com/deacutefinition-des-tic.html>. Consulté le 02/12/2016.

PGI (PROGICIEL DE GESTION INTEGRE)

Ensemble de programmes permettant de gérer, grâce à l'informatique, tout ou une partie des métiers de l'entreprise (production, finance, gestion, ...).

Source : PENNETIER.G, « l'intranet : Techniques et enjeux », *Economie Et Management*, n°114, Janvier 2005, p. 6.

PLATEFORME

La plateforme est une base de travail à partir de laquelle on peut écrire, lire, utiliser, développer un ensemble de logiciels. Une plateforme peut être composée de logiciels, d'un système d'exploitation, d'une base de données, d'un portail...

SOURCE : TOUPIN LEMAIRE. S, OP.CIT, p. 47.

PORTAIL D'ENTREPRISE

On appelle "portail d'entreprise" une plate-forme [intranet](#) donnant accès à des données de l'entreprise ainsi qu'à des ressources du système d'information regroupées au sein d'une interface unique.

Le portail d'entreprise est ainsi la porte d'entrée vers les données du système d'information de l'entreprise pour l'ensemble du personnel et éventuellement les partenaires. Le portail d'entreprise assure diverses fonctions : moteur de recherches ou annuaire, fournisseur d'informations pratiques, gestionnaire de courrier électronique, ...

Source : <http://www.commentcamarche.net/contents/328-portails-d-entreprise-enterprise-portals>, Septembre 2015. Consulté le 10 Mai 2017.

PROTOCOLE

Un protocole désigne l'ensemble des règles définissant le mode de communication entre ordinateurs. Il définit les entêtes, les requêtes, les messages d'erreurs, ... régissant l'échange de données.

Source : <http://www.admiroutes.asso.fr/espace/intranet/glossaire.htm>. Op.cit. Consulté le 04/12/2016.

PROVIDER

Le provider est le fournisseur d'accès à internet.

Source : <http://www.cornil.com/glosint.htm>. Op.cit. Consultée le 04/12/2016.

PULL

PULL est un mécanisme qui permet aux utilisateurs d'aller chercher (tirer) des informations sur internet.

Source : <http://sitecon.free.fr/lexcomint.htm>. Op.cit. Consulté le 04/12/2016.

PUSH

PUSH est un mécanisme sur internet qui permet d'envoyer (pousser) des informations vers l'utilisateur.

Source : <http://sitecon.free.fr/lexcomint.htm>. Op.cit. Consulté le 04/12/2016.

REFERENTIEL

Les référentiels d'informations sont la structuration des informations de référence pour tout ou partie du système d'information de l'entreprise. Un référentiel est un ensemble de normes, d'informations ou de données partagées par tout ou partie de l'entreprise. Le terme référentiel d'informations s'applique à toutes les informations devant être réutilisées et être conservées (automatiquement ou non). Un référentiel se compose d'informations, sous forme de tables, de fichiers, de bases de données.

Source : <http://www.infiniconception.fr/glossaire.php>. op.cit. Consulté le 04/12/2016.

RESEAU

Le réseau est un ensemble d'outils matériels et logiciels : passerelles, mandataire, routeur, pare-feu, répéteur, ... utilisés pour connecter les machines et les réseaux.

Source : <http://sitecon.free.fr/lexcomint.htm>. op.cit. Consulté le 04/12/2016.

ROUTEUR

Appareil informatique chargé d'aiguiller les données dans les différentes branches du réseau vers leur destinataire. Les routeurs permettent de partager un accès réseau unique entre plusieurs éléments.

SOURCE : PELET. J-E, MENET. S, « L'intranet dans une entreprise ? Pourquoi, comment, ... », Communication des organisations, p. 6.

SERVEUR

Un serveur est un ordinateur connecté à un réseau, qui met à la disposition d'autres ordinateurs ses ressources de mémoire et de puissance. Il sert également de support au déroulement d'un programme. Exemple : serveur de messagerie, de base de données, ...

Source : <http://www.lahary.fr/pro/1999/ABF184-glossaire.html>. Op.cit. consulté le 04/12/2016.

SITE WEB

Un site web est une publication stable sur le web, ayant généralement un thème ou un objet particulier accessible à tous les internautes. C'est une adresse contenant des informations consultables à distance par d'autres ordinateurs.

Source: http://www.cscfr.ch/publications/cours_internet/glossaire.html. Op.cit. Consulté le 04/12/2016.

SYSTEME D'INFORMATION

Les systèmes d'information peuvent être décrits comme « l'ensemble organisé des ressources, matériels, logiciels, personnels, données, procédures permettant d'acquérir, de traiter, de stocker, de communiquer des informations (sous formes de données, textes, images, sons, etc.) appartenant à une organisation.

Source : <http://mon.univ-montp2.fr/claroline/backends/download.php?url=L01hbmFnZWllbnRfZGVzX1N5c3RlbWVzX2RfaW5mb3JtYXRpb24vQ09VUlnfjVGV4dGVzL1NJTU9fMS00LnBkZg%3D%3D&cidReset=true&cidReq=AGCI>

TCP/IP

TCP/IP est l'abréviation de Transmission Control Protocol : protocole de contrôle des transmissions qui permet aux ordinateurs de communiquer entre eux et de se connaître, qu'ils soient basés sur la même technologie ou non, il régit et contrôle les échanges de données entre toutes les machines du réseau. Le protocole IP (Internet Protocol) est utilisé pour transmettre les données d'une machine à une autre. Cela consiste à découper chaque transmission en petits morceaux, d'adresser les différents paquets (sur chacun d'entre eux, l'adresse du destinataire ainsi que celle de l'expéditeur sont enregistrées). De les transporter indépendamment les uns des autres sur le réseau (ils peuvent employer des chemins différents) et de les reconstituer à l'arrivée pour recomposer le message initial (sachant qu'ils peuvent arriver dans n'importe quel ordre). IP se charge de déterminer la destination des données, TCP assurant leur livraison.

Source : <http://www.lahary.fr/pro/1999/ABF184-glossaire.html>. Op.cit, consulté le 04/12/2016.

TECHNOLOGIE

L'organisation mondiale de la propriété industrielle définit le terme technologie comme étant « un ensemble de connaissances systématiques servant à la fabrication d'un produit, l'utilisation d'un procédé ou à la prestation de services, qu'il s'agisse d'une invention, d'un dessin industriel, d'un modèle fonctionnel, ou d'un nouveau type d'usine, de renseignement, de connaissances techniques ou de services de l'aide fournis par les experts pour la conception, l'installation, l'exploitation ou l'entretien d'une usine commerciale ou industrielle ».

SOURCE : ROUACH. D, « management du transfert de technologie : l'art de coopérer, innover, veiller », éd PUF, Paris, 1999, p. 9.

TEMPS REEL

n. m. Temps réel est un mode de traitement qui permet l'admission des données à un instant quelconque et l'obtention immédiate des résultats. Anglais : real time.

Source : Alain DESEINE, *Glossaire Internet et les réseaux*, Copyright Cabinet d'études Informatiques <http://www.cabinfo.com/documents/pdf/glossaire-reseau.pdf>. 1999. Page 40. Consulté le 04/12/2016.

URL (UNIFORM RESSOURCE LOCATOR)

L'URL est l'adresse d'une page sur le site web. Exemple : <http://web.wanadoo.be/nono.Scal>. A chaque page web correspond un URL unique, qui permet une identification, il sert de nom de page unique au niveau mondial et évite des ambiguïtés de localisation.

Source : <http://glossaire.prim.net/definition/url>. Consulté le 04/12/2016.

VIRTUEL

Virtuel est un adjectif utilisé pour désigner ce qui est seulement en puissance, sans effet actuel. Aujourd'hui, on utilise souvent cet adjectif pour désigner ce qui se passe dans un ordinateur ou sur Internet, c'est-à-dire dans un « monde numérique » par opposition au « monde physique ».

Source : Alain DESEINE, *Glossaire Internet et les réseaux*, Copyright Cabinet d'études Informatiques <http://www.cabinfo.com/documents/pdf/glossaire-reseau.pdf>. 1999. Page 43. Consulté le 04/12/2016.

WAN (WIDE AREA NETWORK)

WAN est un réseau à grande distance (sur plusieurs milliers de kilomètres), permet de connecter des installations informatiques à l'échelle d'un pays, d'un groupe de pays, ou de la planète.

Source : Alain DESEINE, *Glossaire Internet et les réseaux*, Copyright Cabinet d'études Informatiques <http://www.cabinfo.com/documents/pdf/glossaire-reseau.pdf>. 1999. Page 44. Consulté le 04/12/2016.

WEB

« Toile d'araignée, le Net, World WIDE WEB, WWW, W3, dénommé aussi serveur web » a vu le jour par la conjonction de deux technologies : l'hypertexte qui définit la structure de navigation dans l'information, et l'internet qui constitue une infrastructure mondiale de communication.

Le web est un sous-ensemble de l'internet regroupant des pages reliées entre elles. Ce serveur multimédia dispose de pages structurées en langage HTML, permettant de décrire la syntaxe des pages web. Surnom de l'internet, c'est un ensemble de serveurs créée par des entreprises ou des particuliers et accessible par internet.

Source : <http://www.lahary.fr/pro/1999/ABF184-glossaire.html>. Op.cit, consulté le 04/12/2016.

TABLE DES MATIERES

DEDICACES
REMERCIEMENTS

LISTE DES ABREVIATIONS
LISTE DES TABLEAUX
LISTE DES FIGURES

INTRODUCTION GENERALE 01

**CHAPITRE 1 : PASSER DES CONNAISSANCES AUX PROCESSUS DE GESTION DES
CONNAISSANCES 12**

INTRODUCTION 13

Section 1 : les connaissances dans l'entreprise 13

1. Donnée, information, connaissance et compétence 13

1.1. Données – informations 13

1.2. Informations – connaissances 15

1.3. Connaissances – compétences 17

1.4. Passage des données aux connaissances 18

2. Les différents types de connaissances 19

2.1. Les connaissances explicites et les connaissances tacites 20

2.1.1. La connaissance tacite 20

2.1.2. La connaissance explicite 21

2.2. Connaissances individuelles et connaissances collectives 22

2.3. Autres typologies des connaissances 23

3. Le modèle de Nonaka et Takeuchi 25

3.1. La socialisation 26

3.2. L'extériorisation 26

3.3. La combinaison 26

3.4. L'intériorisation 27

4. Les théories économiques et la capitalisation des connaissances 29

4.1. Les théories fondées sur les ressources et les compétences 29

4.1.1. Les approches issues de la théorie des ressources 31

a. L'approche par les connaissances 31

b. Les approches basées sur les capacités dynamiques et les capacités organisationnelles 32

c. L'approche fondée sur les compétences 33

4.1.2. Ressources et avantage concurrentiel 34

a. La valeur 34

b. La rareté des ressources	35
c. La non imitation et la non substituabilité des ressources	35
d. La longévité	36
e. L'appropriation	36
4.1. 3. Les limites de l'approche basée sur les ressources	36
4.2. La théorie évolutionniste.....	37
Section 2 : le knowledge management	39
1. Qu'est-ce que le knowledge management	40
2. Les principes de pilotage d'un projet KM	43
3. Les finalités du knowledge management	44
3.1. La finalité patrimoniale	44
3.2. La finalité d'innovation durable	44
4. La place de la gestion des connaissances dans l'entreprise.....	44
Section.3 : Les communautés de pratiques et mémoire d'entreprise	46
1. Les communautés de pratique	46
1.1. L'histoire des communautés de pratique	48
1.2. Pourquoi mettre en place une communauté de pratique ?	48
1.3. Les caractéristiques d'une communauté de pratique	49
1.4. Les conditions nécessaires	49
1.4.1. Un engagement mutuel	49
1.4.2. Une entreprise commune	49
1.4.3. Un répertoire partagé	49
1.5. Durée de vie des communautés de pratiques	50
2. Mémoire d'entreprise et capitalisation des connaissances	50
2.1. Mémoire organisationnelle (MO)	50
2.2. Typologies de mémoire d'entreprise	52
2.2.1. La mémoire de la profession (ou mémoire technique)	52
2.2.2. La mémoire organisationnelle de la société	53
2.2.3. La mémoire individuelle	53
2.2.4. La mémoire de projet	53
2.3. La mémoire organisationnelle : une source de l'avantage compétitif	53
Section 4 : Processus de capitalisation des connaissances	56
1. Le modèle de GRUNDSTEIN	56
1.1. Repérer	56
1.2. Préserver	56
1.3. Valoriser	57
1.4. Actualiser	57
1.5. Manager	58
1.6. Les résultats des travaux de GRUNDSTEIN	59
2. Le modèle de BUCK	59
2.1. La volonté stratégique ou l'intention stratégique	59
2.2. Le diagnostic des pratiques habituelles	61
2.2.1. Gestion et organisation actuelle des connaissances	61
a. inventaire par la valeur d'utilité	61
b. inventaire par les processus	61
2.2.2. Gestion individuelle et collective du savoir-faire	62
a. la gestion de la formation	62
b. la gestion des compétences	62
2.2.3. La gestion de système d'information	62
2.2.4. La gestion des systèmes de protection et de sécurisation.....	63
2.2.5. L'analyse des besoins.....	63
a. Les sources de connaissances	64
b. La formation et la gestion des compétences	64

c. Les gisements de connaissances (savoir-faire unique ou compétences stratégiques)	65
d. L'organisation du système de GC	65
2.2.6. Adapter et/ou optimiser l'existant	65
2.2.7. Organiser et déployer la connaissance	65
2.2.8. La mise en œuvre et la conduite du changement	66
Conclusion du chapitre 1	67
CHAPITRE 2 : L'INTRANET DANS L'ENTREPRISE	70
INTRODUCTION	71
Section 1 : Les différents espaces de communication électronique	72
1. L'internet : définition et historique	72
1.1 Définition	72
1.2 Histoire de l'internet.....	73
1.3. Qui dirige l'internet ?.....	75
2. présentation de l'intranet	76
2.1. Définition	76
2.2. La différence entre l'internet et l'intranet	77
2.3. Rapidité de propagation de l'outil	78
3. Présentation de l'extranet	79
3.1. Définition	79
3.2. Architecture de l'extranet	79
4. le portail d'entreprise	80
4.1. Présentation de la notion de portail	80
4.2. Le premier portail	81
4.3. Portail vertical ou spécialisé	81
Section 2 : La réalisation d'un intranet	82
1. Préalables à la mise en place	82
1.1. Décision de mise en place de l'intranet	82
1.2. La volonté de changement	83
1.3. Mettre en place un comité de pilotage	84
1.3.1. Un chef de projet	84
1.3.2. Compétence en informatique et réseaux	85
1.3.3. Le spécialiste des relations humaines	85
1.3.4. Le documentaliste	86
2. Les différentes phases de conception d'un Intranet	87
2.1. L'initiative de mise en place	87
2.2. Audit.....	88
2.3. L'analyse des besoins	88
2.4. Maquettage itératif	90
2.5. Conception des services intranet	90
2.6. Site pilote.....	90
2.7. Déploiement	91
2.8. Maintien en conditions opérationnelles	91
2.8.1. Assistance aux utilisateurs	91
2.8.2. Maintenance corrective	91
2.8.3. Retour d'expérience et maintenance évolutive	91
Section 3 : Les fonctionnalités de l'intranet	92
1. Les fonctionnalités traditionnelles ou 1. Les fonctionnalités liées à la messagerie	92
1.1. Le courrier électronique	92
1.1.1. Les applications du courrier électronique	93
1.1.2. Les avantages du courrier électronique	93

1.2. L'agenda partagé	94
1.3. L'annuaire électronique de l'entreprise.....	95
2. Les fonctionnalités liées au travail en groupe	96
2.1. Le forum de discussions	97
2.2. Vidéoconférence	98
2.3. Workflow.....	98
2.4. Rédaction coopérative	99
2.5. Tableau blanc	99
3. Les applications de l'intranet 2.0	100
3.1. Le web 2.0 et l'intranet 2.0	100
3.2. Les techniques de diffusion des informations des intranets 2.0	103
3.2.1. Les blogs	103
3.2.2. Le microblogging	103
3.2.3. Les moteurs de recherche	103
3.2.4. Les Wikis.....	104
Section 4. Les tendances actuelles de l'intranet	105
1. Les principales pratiques sur les intranets	105
1.1. Les facteurs clefs de succès d'un intranet	105
1.2. Publication sur intranet	105
1.3. Les contenus les plus publiés sur l'intranet	106
1.4. Les fonctionnalités les plus utilisés	107
1.5. La croissance des espaces collaboratifs	107
1.6. Critères de création des espaces collaboratifs	108
1.7. Les fonctionnalités sociales les plus utilisées	108
2. Les principaux freins à l'utilisation de l'intranet	108
2.1. Non intégration de tout le personnel	108
2.2. Le salarié disponible « n'importe où » et « n'importe quand »	110
2.3. Coûts d'installation et de mise en place élevés	110
2.4. L'attente d'une prochaine version	111
2.5. Des problèmes techniques	111
2.6. Les insuffisances en termes de formation et d'adaptation des produits	111
Section 5. L'intranet de demain : Les évolutions attendues	113
1. Plus de mobilité : vers un internet de l'entreprise ?	113
2. Créativité	114
3. Le gestionnaire des communautés : une nouvelle fonction	114
Section 6 : L'ergonomie comme moyen renforçant l'utilisation de l'intranet	116
1. Définition de l'ergonomie	116
2. Les principes de la démarche ergonomie appliqués à l'appropriation d'un intranet en entreprise	117
3. Les dimensions de la technologie	118
3.1. L'utilité de la technologie	118
3.2. L'utilisabilité de la technologie	119
3.3. L'acceptabilité de la technologie	120
Conclusion du chapitre 2	121
CHAPITRE 3 : INTRANET ET MANAGEMENT DES CONNAISSANCES	123
INTRODUCTION	124
Section 1. Intranet : espace d'échange	125
1. intranet : espace d'échange	125
1.1. Intranet : outil favorisant l'accès et la capitalisation de l'information	125
1.2. Intranet : outil favorisant la fluidité de l'information	126
1.3. Intranet et son impact sur la décentralisation du pouvoir	127

2. Les freins réduisant l'échange des connaissances	128
2.1. Les freins liés au contexte	128
2.1.1. Résistances aux changements	128
2.1.2. La culture d'échange	129
2.2. Les freins liés à l'information	131
2.2.1. Complexité de la formalisation des connaissances	131
2.2.2. Les problèmes de surinformation sur intranet	132

Section 2. Intranet : espace de coopération 135

1. Définition des notions voisines	135
1.1. Le travail collaboratif	135
1.2. Le travail coopératif	139
1.3. Le concept d'intelligence collective en situation de travail collaboratif	140
2. Types de travail coopératif	141
3. Le fonctionnement du travail coopératif	141
3.1. Le modèle du trèfle fonctionnel	141
3.2. Les dimensions spatiales et temporelles des outils de travail collaboratif	144
3.3. Matrice « moment/lieu »	144
4. Les plateformes collaboratives	147
5. Exemples de mécanismes innovants	147
6. Les avantages du travail coopératif	149
7. Exemples de travail collaboratif	151
8. Les limites du travail coopératif	153
8.1. La dispersion géographique des acteurs du projet	153
8.2. Le manque de temps	153
8.3. Veille faible	153
8.4. Saturation du mail	154
8.5. L'incompatibilité d'agendas	154
8.6. Manque de visibilité	154
8.7. Difficulté de coproduction	154
8.8. Des utilisations restreintes à certains domaines	154
8.9. Absence de culture de partage	154
8.10. Une hiérarchie verticale mal adaptée	155
8.11. Problème de contact physique	155

Section 3. Intranet : un outil d'apprentissage 157

1. Définition du e-learning	157
2. Qu'est-ce qu'un dispositif e-learning ?	158
3. Quelles sont les fonctionnalités d'un dispositif e-learning ?	158
4. Types de e-learning	158
4.1. Mode synchrone (en temps réel)	158
4.2. Mode collaboratif asynchrone (en différé)	158
4.3. Mode autodirigé	159
5. Le but du e-learning	159
5.1. Réduire les déplacements	159
5.2. Réduction des coûts	159
5.3. Plus de flexibilité	159
5.4. Gain de temps	159
5.5. Améliorer l'image de l'entreprise	159
5.6. Se former à son rythme	159
6. Les limites du e-learning	160

Section 4. Intranet : outil de management des connaissances 161

1. intranet outil de management des connaissances	161
2. La gestion des connaissances et les problèmes rencontrés	164
2.1. Le paradoxe de Solow	164
2.2. Non intégration du facteur humain dans les politiques de gestion des connaissances	168

2.3. L'intranet : outil favorisant l'isolement	169
Conclusion du chapitre 3	170
CHAPITRE 4 : L'INTRANET ET LES PROBLEMES DES CONNAISSANCES A LA SONATRACH	172
INTRODUCTION	173
Section 1. La SONATRACH et son potentiel	174
1. présentation l'entreprise SONATRACH	174
2. Les missions stratégiques de SONATRACH	174
3. Le potentiel de SONATRACH	174
4. Organigramme de la SONATRACH	176
Section 2 : Les connaissances au sein de la SONATRACH.....	177
1. Quelques chiffres sur la formation à la SONATRACH	177
2. Les objectifs de la formation	177
3. Formation par type de fonction	178
4. Formation / recrutement en 2014	178
5. Le problème des connaissances à la SONATRACH	178
5.1. L'environnement compétitif	178
5.2. L'immense quantité d'informations	179
5.3. Un problème de GC à la SONATRACH	179
a. Un problème de perte de connaissances à la SONATRACH	180
b. Les départs volontaires	180
c. Les départs en retraite au sein de l'entreprise SONATRACH	182
d. Les prévisions des départs en retraite entre 2010 et 2025	182
e. L'entreprise SONATRACH dépend toujours de ses retraités	183
Section 3. Cas de la GNL2/Z	185
1. Le complexe GNL2/Z	185
1.1. Situation géographique du complexe GNL2/Z	186
1.2. Description du complexe GNL2/Z	186
1.3. Zone d'utilité	186
1.4. L'organigramme du complexe GNL2/Z	187
1.4.1. Service informatique	188
1.4.2. Service organisation.....	188
1.4.3. Département technique	188
1.4.4. Département finance	188
1.4.5. Département sécurité	188
1.4.6. Département approvisionnement	189
1.4.7. Département maintenance	189
1.4.8. Département production	189
1.4.9. Département personnel	189
1.4.10. Section relation de travail	189
1.4.11. Section centre médical	190
1.4.12. Section action et protection	190
1.4.13. Département moyen généraux (MG)	190
1.4.14. Département ressources humaines (DRH)	190
2. Les moyens informatiques à la GNL2/Z	190
3. Les outils de communication dans le complexe	191
4. Les Groupes Administrateurs dans le complexe	191
4.1. Le groupe administrateur des réseaux	192
4.2. Groupe Administration Bases de Données	192
4.2.1. Qu'est ce qu'une base de donnée ORACLE ?	192
4.2.2. Groupe support technique	194

5. Les logiciels utilisés à la DRH	194
Section 4 : L'intranet au sein du complexe GNL2/Z (L'enquête basée sur le guide d'entretien) ...	197
1. La méthodologie adoptée pour réaliser l'enquête.....	197
1.1. Les sources d'informations	198
1.1.1. Le site internet	198
1.1.2. Des documents propres à l'entreprise SONATRACH	198
1.1.3. La réalisation d'entretiens	198
2. La mise en place de l'intranet	200
2.1. Préoccupations précédents la mise en place	201
2.1.1. L'initiative de mise en place de l'intranet à la GNL2/Z	201
2.1.2. Pourquoi investir en l'intranet ?	201
2.1.3. Le groupe chargé de la mise en place	203
2.1.4. Préalables à la mise en place	204
2.2. Conception et mise en place	204
2.2.1. Conception de l'outil	205
2.2.2. Les problèmes de formation des ressources humaines à l'utilisation de l'outil	206
3. Fonctionnement	208
3.1. Le contenu de l'intranet	208
3.1.1. Un système de messagerie électronique	208
3.1.2. Un moteur de recherche	211
3.1.3. Les forums de discussions	211
3.1.4. L'agenda électronique	211
3.1.5. L'annuaire électronique	212
3.2. Accès à l'intranet et les conditions d'utilisation	213
3.2.1. Le projet de charte d'utilisation	214
3.2.2. La charte informatique	214
3.2.3. Le règlement intérieur	218
4. L'utilisation de l'intranet dans l'entreprise à des fins de KM	219
5. Le suivi et les impacts de l'utilisation de l'outil	222
5.1. Développement de l'outil	222
5.2. Les perspectives d'évolution	222
5.3. Evaluation de l'utilisation	224
Conclusion du chapitre 4	226
CHAPITRE 5 : L'ENQUETE UTILISATEURS DE L'INTRANET A LA GNL2/Z	227
INTRODUCTION	228
Section 1. Méthodologie de l'enquête	229
1. Méthodologie de l'enquête	229
1.1. Questionnaire	231
1.2. Collecte de données et analyse.....	232
1.3. Le traitement du questionnaire	232
1.4. La formulation du questionnaire	232
2. Echantillon de l'enquête et caractéristiques des répondants	232
2.1. Caractéristiques générales de l'enquête	233
2.1.1. AGE	234
2.1.2. SEXE	235
2.1.3. Niveau d'instruction	235
2.1.4. La formation à la SONATRACH	235
Section 2. L'analyse du questionnaire	236
1. Mise en place de l'intranet dans l'entreprise	236
1.1. La détermination des besoins en matière d'intranet	236
1.2. La structure responsable de l'étude des besoins	237

1.3. Implication des salariés à la mise en place	237
1.4. La formation à l'utilisation	238
1.5. Les types de formation	239
1.6. Les actions de suivi et de formation ont-elles permis aux utilisateurs de s'approprier l'outil ?	239
1.7. Les action de formation et l'appropriation de l'outil	240
1.8. Les raisons de la mise en place	241
2. Fonctionnement de l'outil intranet	243
2.1. Les documents diffusés sur l'intranet	243
2.2. Domaine d'utilisation de l'intranet	245
2.3. Les applications les plus utilisées par les utilisateurs	246
2.4. L'utilisation de l'intranet par les salariés	248
2.5. Etes-vous habitué à partager l'information par	248
2.6. La possibilité de contacter un supérieur hiérarchique avec l'intranet	249
2.7. Pouvez-vous vous connecter à votre intranet en dehors de vos horaires de travail ?	249
2.8. Le jugement que portent les salariés sur l'information diffusée	250
2.9. Ajouter des fonctionnalités (applications) non disponibles actuellement sur l'intranet ?	251
2.10. Les utilisateurs souhaitent bénéficier de quelles applications	251
Section 3. Les obstacles liés à l'exploitation de l'outil intranet	253
1. Obstacles à l'utilisation liés à l'entreprise	253
2. Les freins à l'intranet liés aux utilisateurs	254
3. Difficulté de partager les connaissances	258
Section 4. Evaluation et appréciation	260
1. Facilité de recherche de l'information	260
2. Facilité du travail	260
3. Les utilisateurs acceptent-ils de partager l'information sur intranet ?	261
4. Les utilisateurs du réseau sont-ils encouragés à partager leurs connaissances via l'intranet ?	262
5. L'intranet participe dans la réalisation de travail ?	262
6. La réalisation du travail en groupe	263
7. Le recours à l'intranet pour la réalisation du travail en groupe	263
8. La technologie intranet peut-elle remplacer les rencontres physiques ?	264
9. La réduction du support papier	265
10. L'intranet a-t-il modifié les relations entre les services et les personnes pour traiter les informations obtenues via l'intranet ?	266
11. Les modifications que les utilisateurs peuvent apporter	267
12. La collecte de connaissances nécessaires au travail	267
13. Création de nouveaux savoirs	268
14. Le remplacement des réunions physiques par l'intranet	268
15. Intranet vu par les salariés	268
16. Le niveau de satisfaction des salariés à propos des services intranet	270
17. La réussite de l'installation de l'intranet	271
18. La prise de conscience des avantages de l'intranet	272
19. Autres freins constatés lors de l'étude	272
Section 5 : Le traitement par tri croisé	274
1. L'analyse déductive et tests d'hypothèses	274
1.1. Test de khi-deux	274
1. 2. Coefficient de corrélation	275
2. Tests relatifs à l'hypothèse 1	275
3. Tests relatifs à l'hypothèse 2	277
4. Tests relatifs à l'hypothèse 3	284
Conclusion du chapitre 5	286
CONCLUSION GENERALE	289
BIBLIOGRAPHIE	297

ANNEXES	313
Annexe n°1 : Guide d'entretien	
Annexe n° 2 : Enquête utilisateurs	
Annexe n°3: La messagerie électronique de l'intranet de la GNL2/Z	
Annexe n°4 : Bourse de l'emploi	
Annexe n°5 : Flash d'information	
Annexe n°6 : Image de la base de données SPSS	
Annexe n°7 : Projet de charte d'utilisation de l'outil informatique à la SONATRACH	
Annexe n°8 : Règlement intérieur	
GLOSSAIRE	330
TABLE DES MATIERES	340

Résumé :

Le passage de l'Algérie à l'économie de marché a eu pour effet des conséquences non négligeables sur le comportement des entreprises. Ces dernières se sont mises à chercher de nouveaux moyens leur permettant d'améliorer ou de garder leur position sur le marché. Parmi les outils qui ont été créés dans ce sens on peut citer l'outil intranet. L'exploitation de cet outil est susceptible d'apporter à une entreprise de nombreux avantages, parmi lesquels : réduction des coûts, réduction d'entrepôts d'archives, amélioration et rapidité d'information, ... Le rôle du présent travail sera donc de présenter les raisons qui peuvent pousser les entreprises à mettre en place cet outil. Il permet ainsi de démontrer si l'installation de l'intranet permet d'améliorer le management des connaissances ?

Mots clés : intranet, entreprises, Technologies de l'information et de la Communication, TIC, information, collaboration, coopération, innovation, échange, apprentissage en ligne.

ملخص

Abstract :

The transition of Algeria to the market economy system had a several consequences on the behavior of the firm. They are looking for new tool that improve and hold in their market position. The intranet can be cited as an example of that tool. The use of intranet may give to the firm many advantages like the economy of operational and administrative cost, rapidity and relevancy of information. The purpose of this thesis is to discuss the reason putting up an intranet system in a firm and to point if this intranet is an action to enhance the knowledge management.

Keys word: intranet, firm, information and communication technologies, information, collaboration, cooperation, innovation, exchange, e-learning.

ملخص

إن انتقال الجزائر إلى اقتصاد السوق كان له تأثيرات ملموسة على سلوك المؤسسات حيث قامت هذه الأخيرة بالبحث على وسائل جديدة تسمح لها بتحسين أو بالحفاظ على مكانتها في السوق. من بين هذه الوسائل نذكر الانترانيت. استغلال هذه الآلية بإمكانه أن يمد المؤسسة بعدة امتيازات من بينها تقليص التكاليف تحسين سرعة المعلومات. الهدف من وراء هذا العمل هو عرض الأسباب التي تدفع المؤسسات على إقامة هذه الآلية.

مصطلحات

الانترانيت، المؤسسة، تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، المعلومة، العمل الجماعي، الإبداع، التبادل، التعلم عن بعد