

# Identification des facteurs favorisant le succès d'adoption des SGC : étude de cas d'une mutuelle d'assurances

Agnès LANCINI

Maître de conférences à l'IUT Département GEA, Université Aix Marseille II  
Laboratoire CRET-LOG

## RÉSUMÉ

*Cet article s'intéresse à l'étude des déterminants de l'adoption d'un Système de Gestion des Connaissances (SGC). Il conduit à reconsidérer l'adoption des technologies SGC à la lumière de la théorie de la structuration. Cette recherche développe notamment le concept de niveau d'usage qui permet d'appréhender quantitativement et qualitativement les usages des technologies SGC. Une étude de cas est menée au sein d'une mutuelle d'assurances française ayant mis en œuvre une plate-forme Intranet et un collecticiel Lotus Notes. Elle met en évidence l'importance des facteurs individuels et technologiques dans la mise en œuvre d'une démarche de gestion des connaissances. Ainsi, les résultats de cette recherche montrent que des éléments comme le profil de la direction, celui des utilisateurs, les caractéristiques du SI existant et du futur système jouent un rôle prédominant dans le succès de l'adoption des SGC. Les résultats révèlent également, dans une moindre mesure, l'influence de la structure, de la culture organisationnelle et des connaissances contenues dans le système. Cette recherche conduit ainsi à proposer un modèle empirique du succès des SGC. Ainsi, l'expérience de la mutuelle tient lieu de guide pour les entreprises souhaitant mieux gérer leurs connaissances grâce à la mise en œuvre d'un SGC.*

**Mots-clés :** Systèmes de gestion des connaissances, Adoption, Déterminants de l'adoption, Mutuelle d'assurances, Etude de cas.

## ABSTRACT

*This paper investigates the determinants of Knowledge Management System (KMS) adoption. It leads to reconsider KMS adoption in the light of the structuration theory. This research develops the concept of usage level both comprising qualitative and quantitative dimensions. A case-study is conducted within a French mutual insurance company and treats the implementation of an Intranet and the introduction of the groupware technology Lotus Notes. It underlines the major influence of individual and technological factors on KMS implementation. This paper outlines findings such as the important role of the profile of the direction, the profile of the users, IS and KMS characteristics. The influence of organizational structure and culture, and knowledge embedded within the system also play a role during the adoption. Thus, this research develop an empirical model of KM adoption success. The mutual insurance's experiences suggest lessons for others firms attempting to better manage knowledge assets.*

**Key-words:** Knowledge management systems, Adoption, Adoption determinants, Mutual insurance company, Case study.

## INTRODUCTION

---

Le domaine de la gestion des connaissances (GC) occupe désormais une place de choix et constitue un élément incontournable dans le développement des stratégies de succès des entreprises. Comme le soulignent Davenport et Grover (2001), le champ de recherche consacré à la GC ne peut disparaître car les savoirs et leur gestion sont désormais au centre de nombreux métiers dans des secteurs d'activité très divers. Ce constat, rassurant pour les chercheurs du domaine comme pour les professionnels, met ainsi fin aux questionnements comme : la GC : mythe ou réalité ? effet de mode ou pratique pérenne ? En effet, après avoir acquis ce premier niveau de maturité, les recherches en Systèmes d'Information (SI) sur le thème de la GC s'ouvrent à de nouvelles perspectives en s'intéressant plus volontiers à l'étude du rôle *support* des TI, des connaissances concernées, de l'évaluation de la performance, des barrières identifiées ou des systèmes d'incitation mobilisés. Ces perspectives sont autant de voies de recherche venant nourrir le champ de la GC, contribuant ainsi à son assise et sa structuration théorique. Toutefois, de nombreux auteurs relèvent, d'une part, un manque de recherches empiriques traitant du « *comment* mettre en place une démarche de GC avec succès », et, d'autre part, notent le manque de liaison entre les intérêts professionnels et théoriques.

A ce titre, en s'intéressant plus particulièrement aux TI support de la GC, appelés Systèmes de Gestion de la Connaissance (SGC), cette recherche

visait à identifier les facteurs influençant la réussite de leur adoption et fournit ainsi un premier modèle empirique de succès de ces systèmes. Elle s'appuie sur l'étude de cas d'une mutuelle d'assurances engagée dans une démarche de GC et ayant mis en place la technologie Lotus Notes. Elle s'intéresse plus précisément au « comment » et au « pourquoi » des modes d'adoption réalisés.

## I. CADRE CONCEPTUEL

---

Le cadre conceptuel de cette recherche croise deux champs théoriques : d'une part, celui de l'adoption des SGC, et d'autre part, celui des facteurs contextuels qui peuvent être liés à celle-ci. Cette double approche satisfait à la fois une orientation descriptive, à savoir « *Comment* les organisations adoptent-elles un SGC ? », et explicative, à savoir, « *Pourquoi* les organisations adoptent-elles un SGC avec succès ? ».

Les fondements théoriques de cette recherche relèvent de trois grands courants de recherche en gestion des SI. Le premier, relatif à la théorie de la structuration adaptative, permet de mieux comprendre la formation des usages de la technologie SGC et de son mode d'adoption. Le deuxième, relatif aux travaux sur la théorie de la diffusion des innovations, conduit à identifier les facteurs déterminants de l'adoption des SGC. Enfin, le troisième, relatif à l'alignement stratégique, rappelle l'importance de l'alignement du contexte organisationnel à la logique collaborative de la gestion des connaissances, pour favoriser le succès de sa mise en œuvre.

Les fondements théoriques de la recherche sont visités en permettant, dans un premier temps, de proposer une mesure de l'adoption des SGC à travers le concept de niveau d'usage. Dans un second temps, il s'agit de recenser les spécificités caractérisant les organisations qui ont adopté avec succès un SGC (nommées ici *organisations apprenantes*). Enfin, la présentation des concepts retenus conduit à présenter et justifier la structure du modèle de recherche.

## **I.1. L'adoption des SGC**

Après avoir rappelé les apports de la théorie de la structuration, une mesure de l'adoption des SGC est proposée à travers le concept de niveau d'usage.

### ***I.1.1. Les apports de la théorie de la structuration adaptative***

Basée sur les travaux d'Anthony Giddens, la théorie de la structuration adaptative s'applique à l'étude des SI (Desanctis et Poole, 1990). Elle permet notamment d'aborder la dynamique de l'adoption<sup>1</sup> d'une TI en explicitant les interactions entre les individus et les composantes de la structure sociale, à savoir la technologie et le contexte social de l'organisation à laquelle ils appartiennent. Etant donné le caractère équivoque des technologies, et notamment celles de type SGC, certains travaux soulignent que l'appropriation de la technologie peut différer des objectifs initialement fixés par les concepteurs du système ou par la direction.

Aussi, conformément à la problématique de recherche, ce cadre théorique contribue à démontrer l'importance d'étudier l'adoption des SGC, non plus selon une dimension purement quantitative (fréquence d'utilisation), mais plus qualitativement au regard des activités effectivement réalisées par les adoptants grâce à la technologie. Il renforce également la nécessité d'un alignement stratégique préalable de l'organisation sur la mise en œuvre des SGC, en montrant l'intérêt d'agir en premier lieu sur le contexte organisationnel existant, au lieu de considérer d'abord les technologies pour en « forcer » l'implantation (Desanctis et Poole, 1990, Zack et McKenney, 1995, Alavi et Leidner, 1999, Orlikowski, 2000, Alavi, 2000).

A partir de la théorie de la structuration et des travaux d'Argyris et Schön, Orlikowski (1999) propose de distinguer la « *technologie d'adhésion* », c'est-à-dire la technologie achetée et installée dans la firme, de la « *technologie d'usage* », c'est-à-dire la technologie effectivement utilisée. Cette distinction est d'autant plus pertinente dans le cas des SGC que l'acquisition, le partage et la diffusion des connaissances sont des activités fortement basées sur le consentement et la motivation de l'acteur à participer. Aussi, la notion d'adoption des TI est ici abordée selon la technologie d'usage à travers le concept de niveau d'usage. En effet, alors que l'adoption des TI est souvent mesurée à la lumière de la dimension d'adhésion, à savoir la fréquence d'utilisation ou le temps passé à utiliser la

<sup>1</sup> Les travaux 'structurationnistes' préfèrent le terme « appropriation » de la technologie à celui d'« adoption », car il rend compte de la dynamique des interactions à l'œuvre dans le processus d'adoption de la technologie

TI, l'adoption des SGC ne semble pas pouvoir se satisfaire de critères purement quantitatifs (Orlikowski, 1999). Elle nécessite une évaluation plus qualitative de l'usage qui est fait de la TI, en intégrant des variables telles que la diversité des fonctions utilisées de la TI mais aussi la diversité des connaissances échangées et des tâches effectuées.

***1.1.2. Proposition d'une mesure de l'adoption des SGC : le niveau d'usage***

La mesure du mode d'adoption est introduite dans cette recherche par le concept de « niveau d'usage » du SGC. Conformément aux apports de la théorie de la structuration adaptative, la mesure du mode d'adoption ne se limite pas à la seule fréquence d'utilisation de la TI mais développe un construit multidimensionnel composé de :

➤ une **dimension quantitative**, qui comprend l'élément de fréquence

d'utilisation de l'outil (Subramanian et Venkatraman, 1998),

➤ une **dimension qualitative**, permettant d'évaluer l'utilisation effective du SGC, qui prend en compte :

- l'étendue des **fonctions** utilisées de l'outil (Orlikowski, 1995 ; Ruggles, 1998) ;
- les **actions** réalisées (Ruggles, 1998) ;
- la **collaboration** générée (Subramanian et Venkatraman, 1998 ; Gottschalk, 2000) ;
- les **tâches** effectuées (Ruggles, 1998) ; et,
- les **connaissances** utilisées et/ou transmises (Ruggles, 1998).

Trois modalités peuvent être attribuées au « niveau d'usage » en fonction de l'importance de l'utilisation qui est faite de la TI, à savoir l'usage « mineur », « intermédiaire » et « majeur ». Le tableau suivant explicite ces trois modalités d'usage selon les dimensions retenues.

Variables	Modalités	Usage mineur	Usage intermédiaire	Usage majeur
Fréquence d'utilisation / degré de communication		faible	moyenne	forte
Diversité des fonctions utilisées		Messagerie	Messagerie, base de connaissances	Messagerie, forum, base de connaissances, workflow, agenda
Processus d'utilisation des connaissances		Recevoir, envoyer	Recevoir, envoyer, accéder	Recevoir, envoyer, accéder, partager, générer, codifier
Degré de collaboration		Avec le service, les supérieurs hiérarchiques	Avec le service, les supérieurs hiérarchiques, les autres services	Avec le service, les supérieurs hiérarchiques, les subordonnés, les autres services, les autres régions
Diversité des tâches supportées		Administrative	Administrative, gestion	Administrative, gestion, prise de décision
Diversité des connaissances échangées		Administrative	Administrative, procédurale, déclarative	Administrative, procédurale, déclarative, analytique

**Tableau 1 : Les trois niveaux d'usage du SGC.**

Il importe de définir, dans un deuxième temps, les facteurs contextuels influençant l'adoption des SGC. L'intégration de ces facteurs dans le modèle de recherche va permettre de mieux comprendre le succès de l'adoption du SGC dans l'organisation, et vise ainsi à répondre à la question de recherche suivante : « Pourquoi les organisations adoptent les SGC avec succès ? ».

## **I.2. Facteurs influençant l'adoption des SGC**

Les travaux concernant l'adoption d'une technologie sont nombreux. Fichman (2000) en propose une recension récente et souligne l'apport fondateur de la Théorie de la Diffusion des Innovations. Pour mettre en évidence les déterminants spécifiques à l'adoption d'un SGC, il est toutefois nécessaire de compléter cet apport par une étude approfondie des spécificités des organisations dites apprenantes<sup>2</sup>. Aussi, un ensemble de spécificités caractérisant ces organisations a été dressé à partir de travaux récents. Ainsi, au-delà du simple facteur technologique, l'étude des organisations apprenantes conduit à enrichir le modèle de recherche. Elle souligne notamment toute l'importance des déterminants relatifs aux facteurs organisationnel, individuel et informationnel dans le succès de l'adoption d'un SGC.

Après avoir resitué les apports de la Théorie de la Diffusion des Innovations, les spécificités des organisations

apprenantes sont présentées dans le développement suivant.

### ***1.2.1. Les apports de la théorie de la diffusion des innovations***

La Théorie de la Diffusion des Innovations (TDI) (Rogers, 1983) offre un cadre d'analyse adéquat pour l'étude de l'adoption des SGC. En effet, de nombreuses recherches ont étendu et appliqué la TDI à l'adoption des TI (Kwon et Zmud, 1987, Cooper et Zmud, 1990, Fichman, 2000). Les travaux relevant de ce cadre théorique proposent, un certain nombre d'« invariants » et soulignent l'influence de plusieurs facteurs, quelle que soit l'innovation technologique.

Les différentes applications de la TDI à la diffusion des TI en général insistent sur le rôle des facteurs d'ordre environnemental, organisationnel, individuel, technologique et d'influence sociale (Fichman, 2000). Les applications de la TDI à la diffusion des SGC font émerger le rôle prépondérant joué par le facteur culturel. Elles insistent également sur l'influence des variables structurelles, informationnelles et technologiques. L'introduction de ces variables, non explicitées dans le modèle original de la TDI, offre un cadre d'analyse enrichi et adapté à l'étude de l'adoption des SGC. Il faut souligner que, malgré l'importance accordée aux variables culturelles, peu de recherches empiriques les prennent en compte pour évaluer l'adoption des SGC.

2. Dans cette recherche, on parle d'« organisation apprenante » pour qualifier une organisation ayant adoptée avec succès un SGC. Pourtant, il est évident qu'une organisation peut être apprenante sans mettre en œuvre un SGC. A l'inverse, la mise en œuvre d'un SGC n'implique pas que l'organisation devienne apprenante (Edmonson et Moingeon, 1998). Cependant, l'adoption réussie d'un SGC suppose que l'organisation tend vers le qualificatif d'« apprenante ».

L'examen de travaux récents, issus de la TDI et concernant la mise en œuvre d'un SGC, contribue à retenir quatre types de facteurs, à savoir organisationnels, individuels, technologiques et informationnels. Ces travaux permettent ainsi de présenter les spécificités qui caractérisent les organisations apprenantes et ont une influence sur le succès de l'adoption d'un SGC.

**1.2.2. Les facteurs organisationnels**

Les facteurs organisationnels sont introduits dans le modèle de recherche, par quatre concepts respectivement relatifs aux spécificités environnementales, structurelles, culturelles et organisationnelles.

➤ **Les spécificités environnementales** traduisent la nature turbulente du secteur dans lequel évolue l'organisation apprenante, ainsi que la perception d'une forte incertitude de l'environnement par ses acteurs. L'organisation apprenante entretient des partenariats, ou échange des savoir-faire avec les organisations de son secteur (Teece, 2001).

Spécificités environnementales	
Secteur d'activité	Entreprises à fort potentiel de connaissances : banques, assurances, télécommunications...
Incertitude environnementale perçue, intensité de la compétitivité	Elevée
Dépendance inter-organisationnelle	Partenariats, collaboration et échanges inter-organisationnels

**Tableau 2 : Les spécificités environnementales des organisations apprenantes** d'après Kwon et Zmud (1987), Fichman (2000) et Teece (2001).

➤ **Les spécificités structurelles** traduisent la nature organique de la structure organisationnelle ainsi que le degré important de décentralisation de la prise de décision qui caractérise les organisations apprenantes.

Spécificités structurelles	
Structure organisationnelle	Structure organique : souple et adaptative, structure par équipe Faible degré de formalisation et de standardisation Fort degré de transversalité Peu de niveaux hiérarchiques
Prise de décision	Faible centralisation et autonomie des acteurs pour favoriser la création et l'innovation Participation des acteurs aux prises de décision

**Tableau 3 : Les spécificités structurelles des organisations apprenantes** d'après Nonaka et Takeuchi (1995), Nevis et al. (1995), Pedon (1998), Alavi et Leidner (1999b), Grant, (2001) et Teece (2001).

➤ **Les spécificités culturelles** des organisations apprenantes révèlent un climat de communication ouvert ainsi qu'un état d'esprit favorable à la nouveauté, à l'innovation, au changement. Elles désignent aussi la présence de systèmes de récompense mis en œuvre dans ces organisations (tableau 4).

➤ **Les spécificités organisationnelles** traduisent les structures de communication existant au sein des organisations apprenantes. Ces structures révèlent des activités de veille organisées avec une allocation de temps et de ressources à l'observation de l'environnement. Les organisations apprenantes supposent une communication formelle et informelle importante, tant au niveau vertical qu'horizontal (tableau 5).

Spécificités culturelles	
<b>Climat organisationnel</b>	Collaboratif, climat de confiance, apprentissage lors des erreurs, encouragement au partage et à l'innovation
<b>Systèmes de récompense et d'incitation</b>	Présence de ces systèmes pour valoriser et encourager le partage des connaissances

**Tableau 4 : Les spécificités culturelles des organisations apprenantes** d'après Nevis et al. (1995), Vandenbosch et Ginzberg (1996-97), Davenport et Prusak, (1997), O'Dell et Grayson (1998), Terret (1998), Alavi et Leidner (1999b), Munkvold (1999) et Bounfour (2000).

Spécificités organisationnelles	
<b>Communication</b>	Horizontale, verticale, avec l'environnement Formelle et informelle
<b>Activité de veille</b>	Temps et ressources alloués pour observer l'environnement et recueillir de nouvelles connaissances

**Tableau 5 : Les spécificités organisationnelles des organisations apprenantes** d'après Cohen et Levinthal (1990), Huber (1991), Mason (1993), Alavi et Leidner (1999b) et De Long et Fahey (2000).

### 1.2.3. Les facteurs individuels

Les facteurs individuels sont introduits dans le modèle de recherche avec deux concepts relatifs aux spécificités du profil de la direction et aux spécificités du profil des utilisateurs

- **Les spécificités du profil des dirigeants** traduisent le caractère entrepreneur et novateur des dirigeants d'organisations apprenantes, ainsi que leur forte implication dans le domaine des TI, que ce soit à travers l'utilisation personnelle qu'ils en font, ou, à travers leur rôle de soutien des projets de TI. Les organisations apprenantes se caracté-

risent généralement par une direction qui manifeste un goût prononcé pour le changement, qui conduit le changement sans l'imposer, et de manière participative, grâce à un soutien fort lors de la mise en œuvre du projet (Davenport et Prusak, 1997 ; Eder et al., 1998 ; O'Flaherty et Williams, 2000). De plus, la direction des organisations apprenantes reconnaît l'importance stratégique des TI, et en a une bonne expérience. Elle reconnaît aussi les enjeux du développement de la connaissance et de son partage au sein de l'organisation (Bounfour, 2000).

Spécificités du profil de la direction	
<b>Style de direction</b>	Style participatif, capacité de délégation, goût du risque et du changement
<b>Perception des TI</b>	Stratégique, utilisation personnelle des TI ; soutien fort des projets en TI

**Tableau 6 : Les spécificités du profil de la direction des organisations apprenantes** d'après Davenport et Prusak (1997), Eder et al. (1998), Bounfour (2000) et O'Flaherty et Williams (2000).

- **Les spécificités du profil des utilisateurs** traduisent le style cognitif des utilisateurs du SGC ainsi que leur rapport aux TI. Dans les organisations apprenantes, le style cognitif des utilisateurs révèle généralement de fortes aptitudes au changement et à la collaboration (Orlikowski, 1992, 1995 ; Bounfour, 2000). Plusieurs recherches établissent ainsi une relation positive entre le niveau d'expérience en TI et l'adoption d'un nouvel outil (Damanpour, 1991, Fichman et Kemerer, 1997). Le niveau de confiance des utilisateurs dans la technologie

contribue également à l'adoption réussie du SGC (Munkvold, 1999).

Il faut noter que la facilité d'utilisation perçue et l'utilité perçue sont prises en compte dans le modèle de recherche, mais volontairement classées dans le concept de spécificités du SGC. En effet, si ces variables correspondent à des perceptions propres aux individus, elles s'appliquent avant tout à une technologie, en l'occurrence le SGC. A ce titre, nous avons préféré les intégrer aux facteurs technologiques.

Spécificités du profil des utilisateurs	
<b>Style cognitif</b>	Aptitude forte au changement et à l'innovation Aptitude forte à la collaboration
<b>Perception des TI</b>	Bonne expérience des TI Bon niveau de confiance dans le SGC

**Tableau 7 : Les spécificités du profil des utilisateurs de SGC dans les organisations apprenantes** d'après Damanpour (1991), Orlikowski (1992, 1995), Fichman et Kemerer (1997), Munkvold (1999) et Bounfour (2000).

### 1.2.4. Les facteurs technologiques

Les facteurs technologiques sont introduits ici avec deux concepts relatifs aux spécificités du SI existant et aux spécificités du SGC.

- **Les spécificités du SI existant** dans les organisations apprenantes révèlent, d'une part, une forte maturité du SI à travers les liens forts entre la direction et la fonction SI, la diffusion importante des TI dans l'entreprise, ainsi que l'intégration des objectifs organisationnels à la planification des SI. Elles désignent, d'autre part, le climat de gestion des TI au sein de l'organisation apprenante, à travers les liens forts

entre utilisateurs et fonction SI, et le témoignage d'une vision commune et partagée des SI.

Spécificités du SI existant	
<b>Maturité du SI</b>	Maturité importante à travers : <ul style="list-style-type: none"> <li>• une bonne qualité des relations entre les directions d'affaires et informatique</li> <li>• l'infrastructure adaptée pour la mise en œuvre d'un SGC</li> </ul>
<b>Climat de gestion des TI</b>	Bonne relation entre informaticiens et utilisateurs Vision partagée des objectifs du projet SGC et des TI

**Tableau 8 : Les spécificités du SI existant des organisations apprenantes** d'après Grover et Goslar (1993), Sabherwal et Tsoumpas (1993), Sabherwal et King (1995), Alavi et Leidner (1999b) ; Bounfour (2000) et O'Flaherty et Williams (2000).

- **Les spécificités du SGC** font référence aux caractéristiques propres à la technologie introduite et aux modalités de mise en œuvre de celle-ci. Les caractéristiques du SGC, généralement fortes dans les organisations apprenantes, concernent l'écart technologique avec le précédent système, la facilité d'utilisation et les intérêts d'utilisation perçus. Le contexte de mise en œuvre du SGC révèle une forte participation et implication des utilisateurs, la présence d'un support et d'une assistance technique, une conduite du changement importante ainsi que des moyens d'incitations ad hoc (tableau 9).

### 1.2.5. Les facteurs informationnels

Ces facteurs sont introduits dans le modèle de recherche au travers des concepts relatifs au statut de la connaissance et aux spécificités des connaissances du SGC.

Spécificités du SGC	
<b>Caractéristiques technologiques</b>	Perception d'un avantage relatif fort Forte utilité perçue et facilité d'utilisation perçue
<b>Contexte de mise en œuvre</b>	Forte participation des utilisateurs Fort support et assistance Réalisation d'une conduite du changement

**Tableau 9 : Les spécificités du SGC dans les organisations apprenantes** d'après Leidner (1999) et Alavi et Leidner (1999b).

- **Les spécificités du statut de la connaissance** traduisent la vision accordée à la connaissance dans l'organisation apprenante, à savoir la perception d'une véritable ressource stratégique, qui implique notamment tout l'intérêt d'une gestion dynamique des expertises et des savoir-faire de l'entreprise.

Spécificités du statut de la connaissance	
<b>Vision de la connaissance</b>	Stratégique
<b>Gestion des compétences</b>	Dynamique et continue

**Tableau 10 : Les spécificités du statut de la connaissance dans les organisations apprenantes** d'après Nevis et al. (1995), Orlikowski (1992, 1995), Davenport (1997) et Bounfour (2000).

- **Les spécificités des connaissances du SGC** désignent les caractéristiques des connaissances contenues dans le SGC en termes de fiabilité, de contenu et de structuration. Davenport et Prusak (1997) soulignent que les organisations apprenantes définissent une structure des connaissances et la font évoluer continuellement, afin de s'adapter aux besoins des utilisateurs et favoriser leur perception d'une bonne qualité du système et des connaissances. Dans ces organisations, les utilisateurs perçoivent

également positivement la fiabilité des connaissances du système. La présence d'une personne en charge de la connaissance (*Chief Knowledge Officer*) peut renforcer cette perception.

Spécificités des connaissances du SGC	
<b>Adéquation de la structure et du contenu des connaissances</b>	Forte, facilité d'accès à la connaissance
<b>Fiabilité perçue</b>	Forte

**Tableau 11 : Les spécificités des connaissances du SGC dans les organisations apprenantes** d'après Davenport et Prusak (1997) et Purvis et al. (2001).

L'approche conceptuelle par les facteurs a permis de considérer non seulement les facteurs technologiques mais également les facteurs organisationnels, individuels ou informationnels, pouvant influencer le processus d'adoption des SGC. Elle contribue ainsi à identifier les déterminants du modèle de recherche présentés dans le développement suivant.

### I.3. Modèle et prémisses de recherche

L'élaboration du modèle conceptuel se fonde sur l'analyse des principaux travaux théoriques concernant l'adoption des TI, ou plus spécifiquement des SGC, et principalement sur ceux se rapportant à l'application de modèles de contingence ou de facteurs clé de succès de l'adoption des technologies. Cette recherche s'appuie sur les propositions émises par ces travaux pour élaborer un modèle adapté à l'adoption de la technologie Lotus Notes dans le secteur des mutuelles d'assurance.

Ce modèle est structuré en utilisant l'approche systémique classique « En-

trées → Processus → Sorties ». Il comprend trois niveaux (figure 1) caractérisant le processus d'adoption.

➤ **Niveau 1 : Les déterminants de l'adoption** :

ce niveau concerne les variables contextuelles déterminant le mode d'adoption du SGC. Elles sont relatives aux facteurs organisationnels, individuels, technologiques, et informationnels caractérisant le contexte organisationnel. Ces variables agissent sur la formation des usages de la technologie (niveau II), et contribuent ainsi à expliquer le mode d'adoption, et indirectement, les effets sur le succès.

➤ **Niveau 2 : Le mode d'adoption** :

ce niveau prend en compte les variables mesurant le mode d'adoption du SGC, dont les travaux relatifs à la théorie de la structuration adaptative font état. Ces variables contribuent ainsi à l'analyse descriptive de la recherche, car elles permettent de mieux cerner les usages réalisés grâce à la technologie SGC. Ces variables expliquent le succès perçu de l'adoption d'un SGC (Niveau III).

➤ **Niveau 3 : Le succès perçu** :

ce niveau concerne les variables relatives aux effets de la mise en œuvre et de l'adoption du SGC, postulés par les travaux relatifs au modèle d'alignement stratégique. Le niveau d'usage est déjà en soi une mesure de succès. Néanmoins, il importe de la compléter par l'impact individuel et organisationnel engendré par l'adoption du SGC (DeLone et McLean, 1992 ; Vandenbosch et Ginzberg, 1996-97) Deux types d'effets sont ainsi

retenus : ceux qui sont liés au niveau individuel en termes d'amélioration de la communication et de la prise de décision (et perçus par les utilisateurs du SGC), et, ceux qui se rapportent au niveau organisationnel en termes d'efficacité et d'efficience perçues (Vandenbosch, 1993 ; Vandenbosch et Ginzberg, 1996-97).

Le schéma suivant (figure 1) illustre les trois niveaux du modèle d'adoption des SGC et les liens qui les relient. Il s'applique à un environnement organisationnel et technologique donné.

Ce modèle met en évidence l'existence de liens entre les concepts retenus et permet de formuler les principales prémisses de ce travail. Par hypothèse, les facteurs du contexte organisationnel vont influencer le mode d'adoption du SGC et impliquent un niveau d'usage mineur, majeur ou intermédiaire. La mise en œuvre du SGC est donc supposée avoir un impact *in fine* sur le succès perçu.

Ainsi conformément à la problématique et au cadre théorique de la recherche, deux principales prémisses sont définies :

- **Pg** : *Le mode d'adoption du SGC est lié aux facteurs organisationnels, individuels, technologiques et informationnels.*
- **Pg'** : *Le succès perçu est lié au mode d'adoption du SGC.*

La prémisses **Pg** sera déclinée en sous-prémisses étudiant plus spécifiquement l'impact de chacun des facteurs organisationnels (Pg1), individuels (Pg2), technologiques (Pg3) ou informationnels (Pg4) sur le mode d'adoption du SGC.

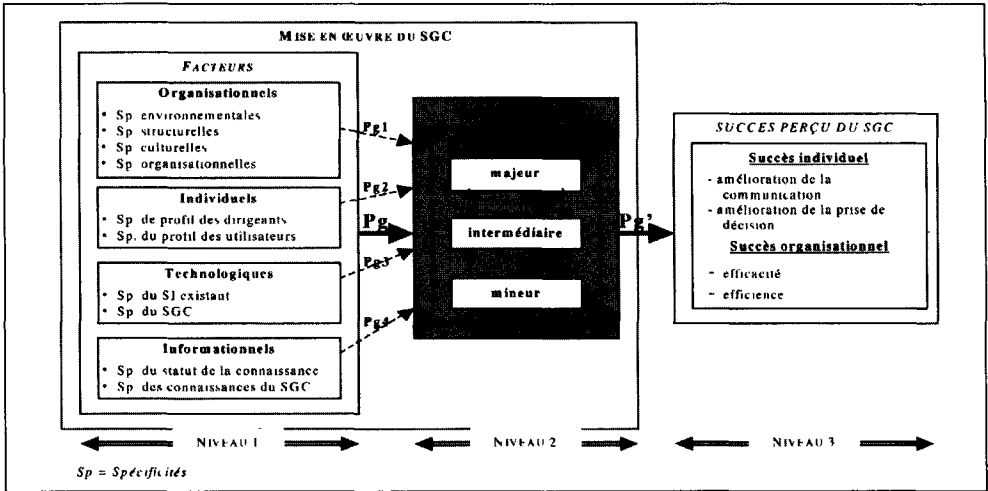


Figure 1 : Le modèle de recherche.

La démarche méthodologique mise en œuvre pour tester le modèle et les prémisses de recherche est décrite ci-après.

## II. LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans un premier temps, le contexte organisationnel et technologique du terrain est préalablement exposé. Dans un deuxième temps, la démarche méthodologique et les différentes phases du recueil des données sont décrites. Enfin, les principes mis en œuvre lors de l'analyse qualitative sont détaillés.

### II.1. Le terrain de la recherche

Cette recherche s'est déroulée dans le cadre d'une convention CIFRE au sein d'une grande mutuelle d'assurances française, appelée MIC dans un souci de confidentialité. Le chercheur est salarié d'une des organisations régionales de MIC. Cette mutuelle, créée il y a 40 ans, comprend 6 500 salariés et son cœur de métier est l'assurance

automobile. L'arrivée de nouveaux entrants comme les assureurs directs, la bancassurance ou la grande distribution contribue à créer un climat fortement concurrentiel. Pourtant, MIC a bénéficié longtemps d'une forte croissance, ce qui a contribué au développement d'une organisation « égocentrique », privilégiant les activités de back-office (gestion des dossiers) et 'oubliant' presque ses clients. MIC comptabilise aujourd'hui près de 4 200 000 sociétaires, dont les besoins évoluent sans cesse.

Du point de vue organisationnel, MIC est composée de 11 régions depuis 1987 et d'un réseau d'agences comprenant 550 bureaux et guichets. Chaque région est considérée comme une entité autonome sur le plan économique avec une obligation d'équilibre de résultats. La direction de MIC constate que les régions ont largement dépassé leur autonomie économique initiale. Au moment de l'étude, on peut observer une forte hétérogénéité de l'organisation et des pratiques de travail des onze régions de MIC. Ainsi,

chaque région peut être assimilée à une organisation propre avec sa culture, sa structure et ses processus de gestion.

D'un point de vue technologique, 60 % en moyenne des postes informatiques sont des terminaux passifs. De plus, le SI de la mutuelle supporte principalement une informatique de gestion et laisse peu de possibilité au développement d'une informatique d'avant-vente (études commerciales et marketing), d'après-vente (suivi et fidélisation des clients) mais également de pilotage.

A partir de ces différents constats, un projet d'entreprise est lancé par la direction générale et vise à passer d'une organisation orientée produit à une organisation orientée client, à moderniser l'entreprise et à harmoniser les pratiques et les technologies au sein des régions. Compte tenu de la problématique de cette recherche, un des axes du projet retient notre attention. Il s'agit du passage de terminaux passifs vers des postes micro, de la création d'une plate-forme Intranet et de la mise en œuvre d'un collecticiel (Lotus Notes).

L'objectif de cette évolution technologique est de disposer d'une plate-forme technologique commune aux onze régions permettant une amélioration des échanges inter-services, inter-régions et entre les régions et l'environnement (notamment la relation au sociétaire). Cette infrastructure technologique doit aussi être l'occasion de repenser un référentiel commun en matière de règle de gestion des sinistres et de créer des bases de connaissances remplaçant les « aides-mémoires » papiers existants.

## II.2. Démarche et recueil des données

Les travaux concernant l'adoption de systèmes de support à la GC étant limités, cette recherche est, par nature, exploratoire (Alavi et Leidner, 1999). Une démarche qualitative d'étude de cas (Yin, 1989, 1994) a été retenue pour répondre aux questions et aux objectifs de la recherche. Elle comprend les phases suivantes :

### • *Etape 1 : La phase d'observation*

Une démarche d'observation participante a été menée dans une des régions de MIC, à travers la réalisation de deux études concernant la gestion des dossiers d'accident et les connaissances qui y sont liées. Les résultats de ces études ont été présentés dans l'article de Lancini et Mercier-Laurent (1999). Cette phase a perduré au-delà de ces deux études à travers la revue de documents internes, les rencontres et les discussions informelles avec les acteurs de l'organisation.

### • *Etape 2 : La phase exploratoire*

Une première phase exploratoire, constituée d'entretiens semi-directifs et de recueil de données technologiques, a été menée. A travers les entretiens, cette phase a permis de cerner le cas MIC et d'identifier les spécificités de MIC en terme d'adoption des NTIC grâce à l'exploration de deux précédents projets. Le recueil de données technologiques a eu pour but de positionner les 11 régions de MIC du point de vue organisationnel et SI/TI, afin de choisir les 5 régions qui feront l'objet de l'analyse approfondie. Les résultats préliminaires de cette phase ont été présentés dans l'article de Baile et Lancini (2001).

### • **Etape 3 : La phase d'analyse approfondie**

Une analyse en profondeur concernant la mise en œuvre et l'adoption du SGC Lotus Notes a été menée dans chacune des cinq régions choisies (notées de A1 à A5). Chaque région fait l'objet d'une étude de cas qui est réalisée grâce à des entretiens semi-directifs. Cette phase doit permettre de vérifier les prémisses de la recherche concernant les facteurs du contexte organisationnel, leur impact sur l'adoption du SGC ainsi que l'impact de la mise en œuvre du SGC sur le succès perçu.

L'ordonnancement dans le temps de ces trois phases de recherche est précisé en annexe A.

Le guide d'entretien utilisé durant la phase d'analyse approfondie a été élaboré à partir du modèle et des prémisses de la recherche. Il a fait l'objet d'un pré-test et intègre le vocabulaire spécifique au projet Lotus Notes et à l'entreprise. Les entretiens sont menés, pour chacun des cinq cas, auprès de trois catégories de personnes :

- Le directeur de la région (ou Adjoint) (DR),
- Le directeur informatique régional (DI),
- Les utilisateurs de Lotus Notes (U) : les utilisateurs interviewés dans cette recherche sont les chefs de service (ou adjoints) des centres de gestion. Le nombre d'utilisateurs interviewés peut aller de 4 à 6 suivant les régions.

Le guide donne lieu à trois déclinaisons selon la catégorie de population interviewée, à savoir DR, DI et U. Les

questions du guide ont été formulées par rapport aux variables de la recherche et sont organisées par thème. Ces thèmes sont présentés dans le tableau suivant (voir Lancini (2001) pour le guide complet) :

LISTE DES THÈMES	THÈMES PRÉSENTS POUR LES CATÉGORIES
<b>T1</b> : Présentation du répondant, rôle et étendue de son intervention dans le projet Lotus Notes	DR, DI et U
<b>T2</b> : Environnement externe de la mutuelle, structure et culture régionale	DR, DI et U
<b>T3</b> : Environnement interne de la mutuelle	DR, DI et U
<b>T4</b> : Gestion de l'information et des connaissances	DR, DI et U
<b>T5</b> : Gestion des SI, TI	DR, DI
<b>T6</b> : Projet Lotus Notes et accompagnement du changement	DR, DI et U
<b>T7</b> : Utilisation du produit Lotus Notes	U
<b>T8</b> : Adoption, performance attendue et bénéfices perçus	DR, DI et U

**Tableau 12 : Thèmes des guides d'entretien.**

Au total, 33 entretiens ont été menés dans les cinq régions.

Ils ont fait l'objet d'une retranscription intégrale et d'une analyse de contenu. La logique de dépouillement des cas est menée en deux temps :

- Une première analyse individuelle et descriptive de chaque cas a été réalisée.
- Une seconde analyse transversale et explicative a permis d'analyser la structure hypothétique du modèle de recherche et a conduit à la validation des prémisses.

Préalablement à la présentation des résultats, il importe de revenir sur les principes à l'œuvre lors de ces analyses.

### II.3. Principes mis en œuvre dans l'analyse

Lors de la phase exploratoire, les premiers résultats de la démarche abductive montrent que la réalité des sites de la mutuelle peut s'éloigner plus ou moins des spécificités caractérisant les organisations apprenantes. Ce constat a conduit à pondérer chacune de ces spécificités selon trois modalités, à savoir, « fortes », « moyennes » ou « faibles ». Le recours à des modalités de pondération est, en effet, courant en analyse qualitative (Miles et Huberman, 1991) et, par ailleurs, utilisé dans des travaux qualitatifs récents en SI (Reich et Benbasat, 1996, 2000).

#### II.3.1. Les modalités de pondération

Tout au long de l'analyse, les organisations apprenantes constituent le référentiel auquel la modalité « fortes » est donnée. Ainsi, plus le site étudié s'éloigne du référentiel, plus il tend vers des modalités « moyennes » ou « faibles ».

Il faut noter que l'attribution d'une modalité « fortes », « moyennes » ou « faibles » induit une notion qualitative sur la situation du site mais ne préjuge pas de bons ou de mauvais résultats. Par exemple, des spécificités environnementales, affectées de la modalité « fortes » caractérisent un site où les répondants perçoivent une forte incertitude environnementale, une vive intensité de la concurrence et, par ailleurs, d'importants échanges avec les entreprises du secteur en termes de partenariats. À l'inverse, des spécificités environnementales, affectées de la modalité « faibles » caractérisent un site où les répondants

perçoivent une faible incertitude environnementale, peu d'intensité de la concurrence et, par ailleurs, de rares échanges avec les entreprises du secteur en termes de partenariats. Malgré la modalité « fortes », une telle situation n'est pas forcément plus favorable pour le site que la modalité « faibles ». Aussi, la modalité « fortes » signifie uniquement que le site étudié est proche des caractéristiques des organisations apprenantes pour une spécificité donnée, tandis que la modalité « faibles » signifie qu'il s'en éloigne considérablement. Les spécificités relevant de la modalité « moyennes », sont révélatrices d'une situation intermédiaire entre ces deux extrêmes.

#### II.3.2. Mode d'attribution des modalités

Chaque entretien est dépouillé individuellement selon une grille d'analyse (**annexe B**) et les modalités sont attribuées à chaque spécificité, conformément au principe détaillé supra, comme si le chercheur ne disposait que de ces seules informations pour étudier le site. Les entretiens sont ensuite agrégés par catégorie de répondant et, *in fine*, pour tous les répondants afin d'attribuer une modalité unique au site.

Il faut noter que l'attribution initiale d'une modalité à une spécificité donnée, à partir du discours d'un seul répondant, résulte d'une appréciation de poids égal des variables qui la composent. Par exemple, les spécificités environnementales sont qualifiées de « fortes », « moyennes » ou « faibles » en fonction de l'appréciation respective des variables « d'incertitude envi-

ronnementale perçue », « d'intensité de la compétitivité » et de « dépendance inter-organisationnelle ».

De la même manière, des modalités « fortes », « moyennes » ou « faibles » ont été attribuées au niveau d'usage et au succès perçu dans chaque site. Desanctis et Poole (1994) préconisent d'analyser les modes d'adoption en partant du niveau micro (individu) vers le niveau macro (organisation). Le mode d'adoption est ainsi mesuré initialement par le niveau d'usage de chaque utilisateur interviewé. Cette mesure de niveau individuel est ensuite agrégée pour donner lieu à une mesure de niveau organisationnel. Ce niveau d'analyse se justifie par le fait que l'adoption des technologies de type SGC, par essence collaboratives, ne peut pas s'estimer à partir du succès (ou de l'échec) d'un seul utilisateur mais doit refléter l'adhésion (ou le rejet) à la technologie de l'organisation

dans son ensemble (Markus, 1987 ; Gatignon et Robertson, 1989 ; Eveland et Tornatsky, 1990 ; Attewell, 1992 ; Desanctis et Poole, 1994).

Cette démarche d'attribution des modalités est synthétisée dans la figure 2 suivante, librement inspiré de celui de Yin (1984), concernant les études de cas multi-sites.

### III. LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Après une présentation globale des résultats, cette partie répond respectivement aux deux questions de la problématique, à savoir « *Comment et pourquoi* les organisations adoptent-elles un SGC avec succès? », en étudiant successivement le mode d'adoption et l'influence des facteurs environnementaux, individuels, technologiques et informationnels.

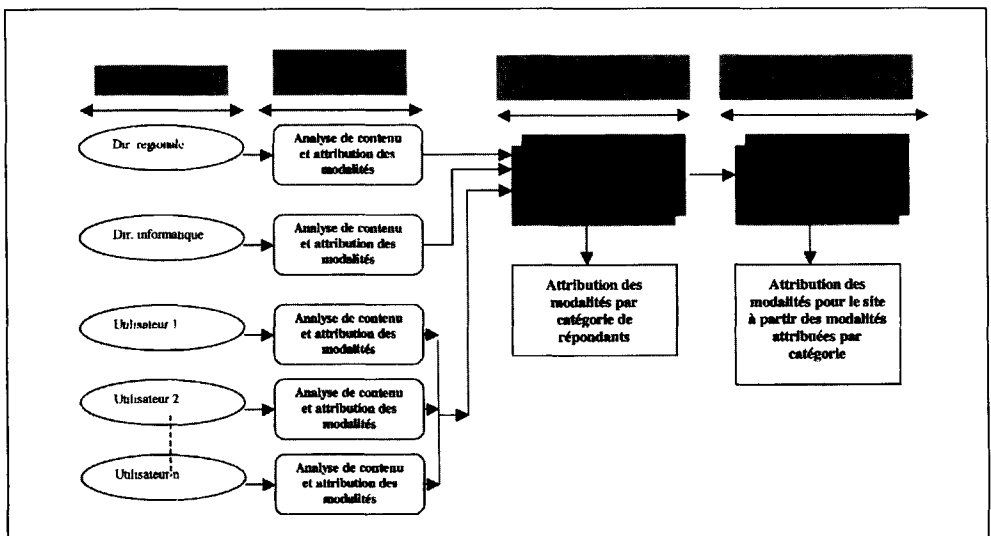


Figure 2 : Démarche d'attribution des modalités pour un site donné.

### III.1. Approche générale des résultats

Cette présentation vise à synthétiser les résultats émergents de l'analyse individuelle et descriptive des cinq sites étudiés. Cette analyse obéit à une même organisation thématique et s'appuie sur une étude exhaustive des différentes spécificités du site relatives

aux facteurs organisationnels, individuels, technologiques et informationnels, de son mode d'adoption du SGC et du succès perçu. La synthèse des résultats ordonnée par site est présentée dans le tableau suivant. Il comprend :

- en ligne, les douze thèmes étudiés, et,
- en colonne, les cinq sites étudiés.

SITES		A1	A2	A3	A4	A5	Nombre de sites
Spécificités environnementales	F		◆		◆	◆	3
	M	★		★			2
	f						0
Spécificités structurelles	F						0
	M		★		★	★	3
	f	○		○			2
Spécificités culturelles	F						0
	M		★	★	★	★	4
	f	○					1
Spécificités organisationnelles	F						0
	M		★	★	★		3
	f	○				○	2
Spécificités du profil de la direction	F		◆				1
	M				★	★	2
	f	○		○			2
Spécificités psychosociales des utilisateurs	F		◆		◆	◆	3
	M	★					1
	f			○			1
Spécificités du SI existant	F		◆		◆	◆	3
	M			★			1
	f	○					1
Spécificités du SGC	F				◆		1
	M		★			★	2
	f	○		○			2
Spécificités du statut de la connaissance	F				◆	◆	2
	M	★	★	★			3
	f						0
Spécificités des connaissances du SGC	F		◆		◆		2
	M	★		★		★	3
	f						0
Mode d'adoption : Niveau d'USAGE	Maj		◆		◆		2
	I					★	1
	min	○		○			2
Succès perçu	F						0
	M	★	★	★	★	★	5
	f						0

Légende : F = spécificités • Fortes •, M = spécificités • Moyennes •, f = spécificités • Faibles •, Maj = niveau d'usage • Majeur •, I = niveau d'usage • Intermédiaire •, min = niveau d'usage • Mineur •.

Tableau 13 : Synthèse des résultats ordonnés par site.

L'intersection « ligne X colonne » permet d'indiquer la modalité attribuée pour un site et un thème donné (◆ pour « fortes », ★ pour « moyennes » et ○ pour « faibles »).

Il faut noter que pour le thème « Niveau d'Usage », les mêmes éléments signalétiques sont conservés et signifient, dans ce cas précis, ◆ pour « majeur », ★ pour « intermédiaire » et ○ pour « mineur ». Par ailleurs, une colonne supplémentaire indique le nombre de sites correspondant à une modalité donnée (tableau 13).

Ce tableau offre une vision synthétique et globale des principaux résultats établis et permet notamment de positionner chaque site en fonction des thèmes étudiés. De plus, sa lecture donne un éclairage rapide des spécificités de l'organisation pour un niveau d'usage donné. Néanmoins, il importe de compléter cette présentation par une analyse en profondeur du mode d'adoption, de l'influence de chaque facteur contextuel et du succès perçu.

### III.2. Le mode d'adoption des SGC

Le mode d'adoption est mesuré selon le concept multidimensionnel de niveau d'usage. La répartition des cinq sites (notés de A1 à A5), selon leur niveau d'usage du SGC, est présentée dans le tableau suivant :

Niveau d'usage			
Sites concernés	Mineur	Intermédiaire	Majeur
	A1, A3	A5	A2, A4

**Tableau 14 : Répartition des sites selon le niveau d'usage.**

La lecture de ce tableau révèle :

- une répartition quasi-uniforme des cinq sites selon les modalités « Mineur », « Intermédiaire » et « Majeur ». Ainsi, aucune prédominance d'un niveau d'usage particulier n'émerge.
- la mutuelle est encore dans une phase de mise en œuvre du produit au sein de ses organisations régionales, plus proche de l'étape de « redéfinition » que de l'étape de « stabilisation » de la technologie (Rogers, 1995). Ainsi, certains sites sont plus avancés que d'autres.

Ces résultats nécessitent d'être complétés par une synthèse des usages pour tous les sites en vue de mieux cerner leur logique d'utilisation du SGC (tableau 15).

L'observation de ce tableau met en évidence la pertinence d'une mesure de l'adoption selon les technologies d'usage (Orlikowski, 1999, 2000). En effet, cette mesure permet d'appréhender plus finement l'adoption du SGC, que si celle-ci était limitée à la simple fréquence. Dans ce dernier cas, l'adoption aurait été la même pour tous les sites puis que tous les utilisateurs font une utilisation quotidienne de la technologie. Ce constat illustre bien tout l'enjeu d'une mesure en profondeur de l'adoption.

Parmi les éléments discriminants du niveau d'usage, il faut noter que l'usage mineur se limite à l'utilisation de la messagerie et des bases de connaissances, tandis qu'un usage intermédiaire ou majeur implique un progression des usages avec, notamment, l'agenda et les forums. Il faut également souligner un enrichissement des processus d'utilisation des connaissances et une augmentation du degré de collaboration dès lors que

VARIABLES DE NIVEAU D'USAGE	Attribut de la variable	Mineur	Intermédiaire	Majeur
<b>Durée d'utilisation du produit</b>	9 mois	A1		
	1 an		A5	
	1 an et demi	A3		A4
	2 ans			A2
<b>Fréquence</b>	Quotidienne	A1, A3	A5	A2, A4
<b>Diversité des fonctions utilisées</b>	M	A1, A3	A5	A2, A4
	BC	A1, A3 (rare)	A5	A2, A4
	A		A5 (rare)	A2, A4 (rare)
	F	A1 (rare), A3 (rare)	A5	A2 (rare), A4
<b>Processus d'utilisation des connaissances</b>	Envoi et réception de messages	A1, A3	A5	A2, A4
	Accès BC	A1, A3 (rare)	A5	A2, A4
	Enrichissement BC		A5	A2, A4
	Consultation forum		A5	A2 (rare), A4
	Participation forum	A1 (rare)		A4
	Utilisation de l'agenda		A5 (rare)	A2, A4 (rare)
<b>Degré de collaboration</b>	Limité	A1		
	Moyen	A3	A5	
	Elevé			A2, A4
<b>Diversité des tâches supportées</b>	A	A1, A3	A5	A2, A4
	GD	A1, A3	A5	A2, A4
	GS	A1 (rare)	A5	A2 (rare), A4 (rare)
<b>Diversité des connaissances échangées</b>	Administrative	A1, A3	A5	A2, A4
	Technique	A1, A3	A5	A2, A4

Légende : M = Messagerie, BC = Bases de connaissances, F = Forum, GD = Gestion de dossier, A = Administratives, GS = Gestion du fonctionnement du service.

### Tableau 15 : Synthèse du niveau d'usage pour les 5 sites.

le niveau d'usage augmente. La durée d'utilisation, la fréquence d'utilisation ainsi que la diversité des tâches supportées et des connaissances échangées sont des dimensions qui ne permettent pas réellement d'observer une progression du niveau d'usage.

En fonction de ces premiers résultats, il semblera important d'approfon-

dir et d'améliorer la mesure d'adoption spécifique aux technologies SGC. Le concept de niveau d'usage pourra notamment être adapté et réutilisé dans d'autres secteurs ou pour d'autres technologies SGC.

Il convient maintenant de présenter l'influence des facteurs sur le niveau d'usage obtenu.

### III.3. L'influence des facteurs

Les résultats de l'analyse transversale contribuent à valider le lien entre les déterminants et le processus d'adoption (Pg), et soulignent plus particulièrement l'influence des déterminants relatifs aux facteurs individuels et technologiques.

Concernant **les facteurs individuels**, les **spécificités du profil des utilisateurs** jouent un rôle majeur. En effet, il ressort que des utilisateurs ayant de bonnes connaissances en TI et qui, par ailleurs, apprécient les changements et le travail en équipe, favorisent une adoption réussie du SGC dans l'organisation. L'influence du profil des utilisateurs sur l'adoption, et plus particulièrement leur aptitude au changement et à la collaboration, confirme les résultats mis en évidence par les travaux de Bounfour (2000) et d'Orlikowski (1992, 1995). Elle confirme également les résultats de Damanpour (1991) et Fichman et Kemerer (1997) qui établissent une relation positive entre le niveau d'expérience en TI et l'adoption d'une nouvelle technologie.

Ce résultat montre tout l'intérêt d'habituer les utilisateurs à des changements organisationnels réguliers ainsi qu'au travail en groupe. Il souligne aussi la nécessité d'étendre leurs connaissances dans les TI, notamment avec des formations adéquates, de manière à faciliter leur niveau d'utilisation et d'introduction dans l'organisation. Un bon degré de pénétration et d'évolution continue des TI dans l'organisation est notamment un moyen de familiariser les utilisateurs à un environnement technologique, de mettre à jour leurs

connaissances en TI et, in fine, d'améliorer le niveau d'usage du SGC.

**La direction de l'organisation** va également jouer un rôle important dans le processus d'adoption du SGC, notamment si elle est convaincue de l'impact stratégique des SI, mais également si elle apporte un soutien fort aux projets en TI. Les résultats mettent en évidence que des directions moins impliquées sur le plan des TI, et ne les considérant pas comme stratégiques, tendraient à limiter l'adoption du SGC au sein de l'organisation. L'influence du profil de la direction sur l'adoption confirme les résultats mis en évidence par les travaux relatifs à l'innovation technologique (Fichman, 2000). Elle confirme également les résultats d'Eder et al. (1998) qui valide ce lien dans le cas de l'adoption d'un Intranet.

L'implication de la direction dans les projets en TI, ainsi que la présence d'une vision stratégique des TI, sont donc des éléments importants, conditionnant le mode d'adoption du SGC réalisé par l'organisation.

Concernant **les facteurs technologiques**, il ressort que **les SI** à forte maturité et un bon climat de gestion des TI favorisent une adoption réussie du SGC dans l'organisation. L'influence des spécificités du SI existant sur l'adoption du SGC, et plus particulièrement sa bonne maturité et l'existence d'une communication efficace entre le service informatique et les utilisateurs, va dans le sens des résultats mis en évidence par les travaux de Eder et al. (1998). Elle confirme également la nécessité d'une compréhension partagée des objectifs du projet par les utilisateurs, mis en évidence par les pres-

criptions d'Alavi et Leidner (1999b) et le résultats d'O'Flaherty et Williams relatifs à l'adoption d'un Intranet.

Ce résultat montre que les technologies SGC nécessitent une infrastructure mature pour une mise en œuvre réussie. Il souligne aussi que la qualité des relations entre la direction des affaires et la direction informatique ainsi que leur vision partagée des objectifs du projet SGC sont des éléments à ne pas négliger si l'organisation souhaite tendre vers une adoption majeure de l'outil.

Par ailleurs, les **caractéristiques de la technologie SGC** et leur perception par les utilisateurs favorisent également l'adoption de l'outil. Les résultats montrent que plus l'utilité et la facilité d'utilisation perçues sont « fortes », meilleure est l'adoption de l'outil. De même, quand le contexte de mise en œuvre du SGC révèle une forte participation des utilisateurs, un bon support et la réalisation d'une conduite du changement, alors l'adoption de l'outil est facilitée et tend vers un usage « majeur ». L'influence d'une bonne perception des caractéristiques de la technologie sur son adoption vient renforcer les résultats de nombreux travaux basés sur le modèle de Davis (1989). Par ailleurs, l'influence du contexte de mise en œuvre du SGC sur son adoption confirme les résultats des études de cas d'Orlikowski (1992, 1995) qui souligne la nécessité d'un support, de l'implication et la participation des utilisateurs mais aussi d'une conduite du changement, dans le cas de l'adoption de Lotus Notes.

Une bonne perception des caractéristiques de la technologie ainsi qu'une conduite de projet, sachant accompa-

gner les utilisateurs, les impliquer et leur apporter un réel support sont donc des éléments à prendre en compte pour améliorer le mode d'adoption du SGC réalisé par l'organisation.

Bien que les facteurs individuels et technologiques occupent une place prépondérante, il semble que les facteurs organisationnels et informationnels puissent également avoir une influence sur l'adoption réussie du SGC.

Concernant les **facteurs organisationnels**, il ressort que les **spécificités structurelles** et culturelles de l'organisation jouent un rôle dans le mode d'adoption du SGC. Ainsi, une structure organisationnelle de type hiérarchique, avec peu d'échanges transversaux, et fortement centralisée en termes de prises de décision tend à limiter l'adoption réussie du SGC. Ce résultat vient renforcer l'idée d'une nécessité d'évolution des structures organisationnelles de la mutuelle. Il ne peut, toutefois, confirmer que des structures souples et adaptatives favoriseraient un usage « majeur » de la technologie, comme Teece (2001) et Grant le prescrivent (2001).

Egalement, une **culture organisationnelle**, dont les valeurs s'opposent à la collaboration, et au partage des connaissances, va freiner l'adoption du SGC, qui repose au contraire sur un climat fortement collaboratif. Ce résultat implique qu'une organisation basée sur des valeurs d'individualisme devra nécessairement mener une « mise à niveau » culturelle si elle souhaite adopter un SGC avec succès. Ce résultat ne peut, toutefois, confirmer que des valeurs culturelles fondées sur le partage et la collaboration suffisent à générer

un usage « majeur » de la technologie, comme en témoignent les études de Vandebosch et Ginzberg (1996-97), O'Dell et Grayson (1998) et Terret (1998). Toutefois, étant donné la logique de collaboration sous-jacente au SGC Lotus Notes, il semble probable qu'une évolution vers un climat de confiance, favorisant le partage et l'apprentissage, puisse favoriser une meilleure adoption de la technologie.

Pour les cinq sites étudiés, il ressort qu'aucun système d'incitation ou de récompense n'a été mis en œuvre par la direction du projet. Par contre, l'utilisation du produit a été vivement conseillée et dans certain cas contrainte, étant donnée la suppression de l'ancien système de messagerie. Il faut noter pour autant que la coexistence en parallèle de l'ancien système (messagerie) et du nouveau produit est souvent vécue comme un « anti-système » d'incitation. Cela s'explique par le fait que les utilisateurs doivent utiliser l'ancien système pour communiquer avec certains salariés, notamment leurs subordonnés et le nouveau pour échanger avec la direction.

Enfin, **les facteurs informationnels** montrent que les **spécificités des connaissances contenues dans le SGC** jouent un rôle dans le mode d'adoption du SGC. Ainsi, l'adoption réussie du SGC repose sur une confiance forte de l'utilisateur dans les connaissances que le SGC contient, et sur la qualité d'adéquation qu'il perçoit entre, d'une part, le contenu et la structuration des connaissances et, d'autre part, le travail qu'il doit réaliser dans ses activités professionnelles quotidiennes. L'influence d'une bonne adéquation de la structure et du contenu des connaissances

du système, aux activités à réaliser par les utilisateurs, confirme les résultats de l'étude de Purvis et al. (2001). Par ailleurs, l'influence de la perception de la fiabilité des connaissances du système sur son adoption, conduit à renforcer les préconisations d'Alavi et Leidner (2001) concernant l'importance de la qualité du système et des connaissances qu'il contient.

Ce résultat souligne l'importance pour la mutuelle, de mettre rapidement à disposition de tous les utilisateurs un fond documentaire adapté, afin d'améliorer l'adoption du SGC. Par ailleurs, ce résultat vient encore souligner l'importance à accorder à la mise à jour des connaissances afin de maintenir auprès des utilisateurs un bon niveau de confiance dans les connaissances, et ne pas créer un doute qui limiterait en retour l'usage de l'outil.

Il convient maintenant de s'intéresser à l'influence du mode d'adoption sur le succès perçu.

#### III.4. Le succès perçu

L'ensemble des sites régionaux perçoivent un succès « moyen » tandis que leur niveau d'usage du SGC varie de mineur à majeur (tableau 16).

Niveau d'usage	Succès perçu		
	Faible	Moyen	Fort
Mineur		A1, A3	
Intermédiaire		A2	
Majeur		A2, A4	

**Tableau 16 : Répartition des sites selon le niveau d'usage et le succès perçu.**

Aussi, l'existence d'un lien entre le mode d'adoption du SGC et le succès perçu (Pg') n'est pas démontrée.

La perception d'un succès moyen s'explique par le fait que les répondants évoquent le succès perçu, non pas à travers un ressenti réel du succès qu'ils perçoivent au moment de l'entretien, mais plutôt en relayant le discours tenu par la direction nationale et par le projet d'entreprise.

Ainsi, dans les organisations faisant un usage « mineur » de l'outil (A1 et A3), les répondants préfèrent se projeter dans le futur et évoquer les impacts à venir du SGC. Ils tendent à surestimer le succès du SGC et tiennent un discours de principe, cohérent avec les effets attendus de la technologie présenté dans le projet d'entreprise. Ils relatent ainsi une version « idéalisée » du succès de l'outil, en évoquant une réalité future vers laquelle il faut tendre. A ce titre, la mesure du niveau d'usage du SGC, basée sur des faits d'utilisation concrets et inscrite dans le présent apporte une vision plus juste de l'adoption effectivement réalisée de l'outil.

D'autre part, les sites A2 et A4 semblent sous-estimer le succès du SGC. Cela peut s'expliquer par le fait que, bien qu'ils tendent vers un usage « majeur », les utilisateurs n'ont pas toujours pleinement conscience des effets de leur utilisation du SGC, notamment sur les transformations de l'entreprise. Par ailleurs, même « majeur », cet usage peut être encore largement amélioré, dès lors que tous les salariés disposeront du même produit, et que toutes les bases de connaissances seront disponibles, ce qui incite peut-être les répondants à minorer leur perception du succès.

D'une manière générale, les discours de l'ensemble des répondants concernant le succès perçu relèvent plus

d'une leçon bien apprise et faisant écho au projet d'entreprise et à la direction nationale, que d'une appréhension personnelle du succès. En effet, nombre de répondants préfèrent se projeter dans le futur et évoquer les impacts à venir du SGC, que de tenter de formuler une appréhension réelle et présente du succès qu'ils perçoivent au moment de l'entretien.

De la même manière, la direction n'a pas à ce jour évalué le retour sur investissement du projet. Néanmoins, les répondants évoquent au niveau individuel :

- une amélioration de la rapidité des échanges (avec des collègues du même service ou autres services, avec le sociétaire...),
- une amélioration des temps d'accès aux connaissances (aide mémoire en ligne, règles et procédures...).

Au niveau organisationnel, ils perçoivent :

- une amélioration du travail en groupe,
- une transformation à venir de la gestion des sinistres,
- une meilleure harmonisation des pratiques régionales,
- une transformation de la relation avec les collaborateurs (expert sinistre, réparateurs...) qui vient compléter l'apport très formalisé de l'EDI.

Pour conclure, les résultats de cette recherche contribuent à nuancer les travaux prescriptifs et les cas de succès de l'adoption des SGC. Ils permettent notamment de procéder à une révision

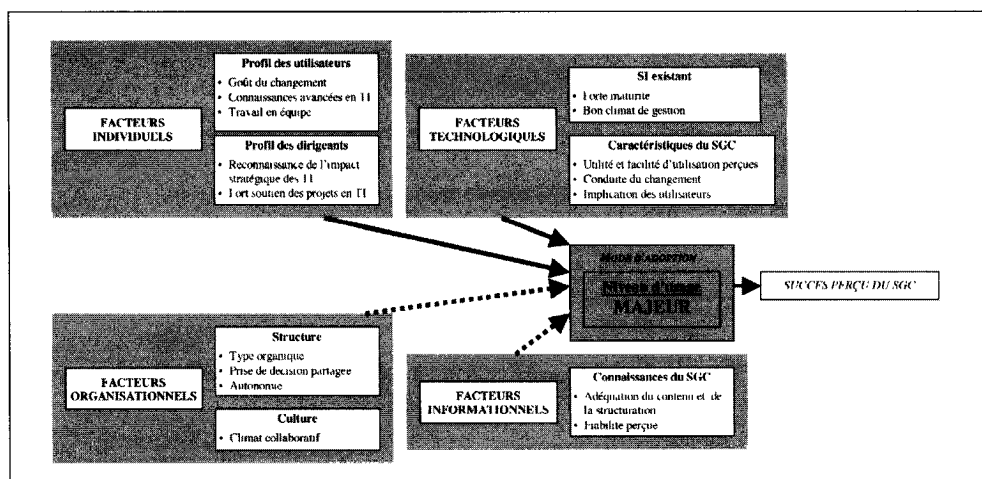


Figure 3 : Les déterminants favorables au succès des SGC.

des déterminants relatifs à l'adoption des SGC en proposant un premier modèle d'identification des conditions favorables à l'adoption de ces technologies (figure 3).

#### IV. CONCLUSION

L'étude de cas conduit à identifier deux principaux facteurs favorisant le succès d'adoption d'un SGC, à savoir les facteurs individuels et technologiques. Ce modèle fait écho à de récents travaux sur l'identification des facteurs clés de succès de l'adoption des SGC (Becerra-Fernandez et Sabherwal, 2001 ; Massey et al., 2002).

Parmi les conseils managériaux retirés de cette recherche, la première contribution a une portée limitée mais néanmoins essentielle, puisqu'elle s'adresse aux organisations régionales du Groupe d'assurances, utilisées comme terrain d'expérimentation de cette recherche. Sur la base des informations recueillies, la direction générale du Groupe « MIC » dispose d'un panorama des modes

d'adoption actuels des cinq régions étudiées. Il semble qu'une généralisation des résultats à l'ensemble des autres directions régionales, en terme d'adoption, est possible (puisque les sites ont été choisis en vue d'être représentatifs des 11 organisations régionales qui composent la mutuelle). A partir des résultats, les directions disposent aussi de la possibilité d'identifier des moyens d'action pour améliorer l'adoption de Lotus Notes, notamment au sein des sites dont l'usage est qualifié de « mineur » ou « d'intermédiaire ». A partir des résultats produits, il est possible de noter que ces moyens d'actions doivent concerner principalement les utilisateurs, les directions régionales, celles de la division informatique et celles des ressources humaines. Cette recherche a notamment conduit à l'élaboration d'un cahier de recommandations présenté par le chercheur au groupe MIC lors d'un retour au terrain (Lancini, 2001). Les recommandations portent sur les thèmes suivants :

- la structure organisationnelle,
- la culture du changement,

- la culture collaborative,
- le rôle stratégique des TI,
- le soutien de la direction,
- la maturité du SI,
- la communication autour de la technologie,
- le SGC, son fonctionnement et son contenu.

La seconde contribution concerne un périmètre d'entreprises plus large. Il s'agit de toutes les organisations dont la stratégie en matière de SI vise à appuyer une stratégie de gestion des connaissances, et à développer un SGC. A partir des résultats de la recherche, ces entreprises peuvent identifier des moyens d'action pour mettre en place *ex-ante* tous les facteurs contextuels nécessaires à une adoption réussie du système. Toute entreprise a la possibilité de s'inspirer des moyens d'action proposés à ce Groupe d'Assurances Mutualiste, et de les adapter à son existant, notamment en cherchant d'abord à se positionner par rapport aux spécificités relatives aux organisations qui adoptent un SGC avec succès, identifiées dans cette recherche.

Pour conclure, ce travail de recherche confirme tout l'enjeu d'une conduite du changement préalablement à la création d'une dynamique de GC au sein d'une organisation. En contribuant à une meilleure compréhension de l'impact des facteurs contextuels, cette recherche permet ainsi de guider les organisations dans un développement et une mise en œuvre efficaces de SGC. Toutefois, il sera important de prolonger ce travail en le validant auprès d'autres organisations, d'autres secteurs d'activité ou d'autres technologies SGC.

Cela contribuera à étudier à nouveau les prémisses validées dans cette recherche et surtout à examiner celles qui ne l'ont pas été, à savoir le lien entre le succès perçu et le mode d'adoption, ou l'influence des spécificités environnementales, organisationnelles sur le mode d'adoption.

L'examen des limites de la recherche montre que le modèle est abordé de manière statique. Aussi, des recherches futures de type longitudinal pourraient permettre d'apprécier l'évolution et la dynamique du processus d'adoption des technologies de type SGC.

De plus, les relations de feed-back entre le succès perçu et le mode d'adoption, et entre le mode d'adoption et les facteurs contextuels, ne sont pas étudiées. Pourtant, si les facteurs contextuels sont ici les déterminants de l'adoption ; il faut remarquer que dès le moment où elles sont adoptées, les TI peuvent également avoir d'importants effets sur les caractéristiques de l'organisation, notamment dans le cas des SGC (Alavi, 2000 ; Robey et Boudreau, 2000). L'étude de ces effets rétroactifs pourrait également constituer une future voie de recherche.

**Remerciements** : *Nos remerciements vont à la Direction Générale de la Mutuelle d'Assurances, et plus particulièrement à sa Direction Régionale Sud-Ouest qui nous a accueillie durant 3 années dans le cadre de la convention CIFRE de recherche. Nos remerciements s'adressent également aux cinq Directions Régionales qui nous ont autorisée à conduire notre étude de terrain et à mobiliser leurs directeurs et cadres utilisateurs durant de longues heures d'entretien.*

## V. RÉFÉRENCES

- Alavi, M. (2000), « Managing Organizational Knowledge », in *Framing the Domains of IT Management : Projecting the Future... From the Past*, R.W. Zmud (Ed.), Pinnaflex Educational Resources, Cincinnati, Ohio, pp. 15-28.
- Alavi, M. et Leidner, D. (1999), « Knowledge Management Systems : Emerging Views and Practices From the Field », *Proceeding of the XXXIII<sup>e</sup> Hawaiï International Conference on Systems Sciences*.
- Alavi, M. et Leidner, D. (2001), « Knowledge Management and Knowledge Management Systems : Conceptual Foundations and Research Issues », *MIS Quarterly*, Vol. 25, n° 1, pp. 107-176, March.
- Baile, S. et Lancini, A. (2001), Les déterminants de l'adoption d'un système de gestion des connaissances – Le cas de Lotus Notes dans une mutuelle d'assurances, *Colloque de l'AIM*, 7-8-9 juin, pp. 287-302.
- Becerra-Fernandez, I. et Sabherwal, R. (2001), « Organizational Knowledge Management : a Contingency Perspective », *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18, n° 1, pp. 23-55.
- Bounfour, A. (2000), « Gestion de la connaissance et systèmes d'incitation : entre théorie du 'Hau' et théorie du 'Ba' », *Systèmes d'information et Management*, Vol. 5, n° 2, pp. 7-40.
- Cohen, W.M. et Levinthal, D.A. (1990), « Absorptive Capacity : a New Perspective on Learning and Innovation », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 128-152.
- Cooper, R.B. et Zmud, R.W. (1990), « Information Technology Implementation Research », *Management Science*, Vol. 36, n° 2, pp. 123-140.
- Damanpour, F. (1991), « Organizational Innovation : A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators », *Academy of Management Journal*, Vol. 34, n° 3, pp. 555-590.
- Davenport, T.H. (1997), « Some principles of knowledge management », *Url* : <http://knowman.bus.utexas.edu/kmprin.htm>
- Davenport, T.H. et Grover, V. (2001), « Special Issue : Knowledge Management », *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18, n° 1, pp. 3-4.
- Davenport, T.H. et Prusak, L. (1997), *Working Knowledge*, Boston, MA : Harvard Business School Press.
- Davis, F.D. (1989), « Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology », *MIS Quarterly*, Vol. 13, n° 3, pp. 319-339.
- De Long, D.W. et Fahey, L. (2000), « Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management », *Academy of Management Executive*, Vol. 14, n° 4, pp. 113-127.
- Desanctis, G.M. et Poole, M.S. (1990), « Understanding the use of Group Decision Support Systems : The Theory of Adaptive Structuration », in J. Fulk et C. Steinfield (Eds.), *Organizations and Communication Technology*, Beverly Hills, CA : Sage, pp. 173-193.
- Desanctis, G.M. et Poole, M.S. (1994), « Capturing the Complexity in Advanced Technology Use : Adaptive Structuration Theory », *Organization Science*, Vol. 5, n° 2, pp. 121-147.
- Eder, L., Arinze, B. et Darter, M. (1998), Factors Associated With Intranet Infusion Among Organizations in the United States, in *Proceedings of the 29<sup>th</sup> Annual National Decision Sciences Institute*, Las Vegas, NV, November.
- Edmonson, A. et Moingeon, B. (1998), « From Organizational Learning to the Learning Organization », *Management Learning*, Vol. 29, n° 1, pp. 5-20.
- Fichman, R.G. (2000), « The Diffusion and Assimilation of IT Innovations », in *Framing the Domain of IT Management*, Eds Zmud R.W., Pinnaflex Educational Resources, Cincinnati, Ohio, pp. 105-127.

Fichman, R.G., et Kemerer, C.F. (1997), « Object Technology and Reuse : Lessons from Early Adopters », *IEEE Computer*, Vol. 30, n° 10, pp. 47-59.

Gatignon, H. et Robertson, T.S. (1989), « Technology Diffusion : An Empirical Test of Competitive Effects », *Journal of Marketing*, Vol. 53, n° 1, pp. 35-49.

Gottschalk, P. (2000), « Use of IT in Law Firms as Enabler of Inter-Organizational Knowledge Networks », *Journal of Information, Law and Technology*, n° 1, <<http://www.law.warwick.ac.uk/jilt/00-1/gottschalk.html>>.

Grant, R.M. (2001), « Knowledge and Organization », in *Managing Industrial Knowledge : creation, transfer and utilization*, I. Nonaka and D.J. Teece (Eds.), Sage Publications, London, pp. 145-169.

Grover, V. et Goslar, M.D. (1993), « The Initiation, Adoption, and Implementation of Telecommunications Technologies in U.S. Organizations », *Journal of Management Information System*, Vol. 10, n° 1, pp. 351-376.

Huber, G. P. (1991), « Organizational Learning : the Contributing Process and the Literatures », *Organization Science*, Vol. 2, n° 1, pp. 88-115.

Kwon, T.H. et Zmud, R.W. (1987), « Unifying the Fragmented Models of Information Systems implementation », in *Critical Issues in Information Systems Research*, R.J. Boland and R. Hirscheim (Eds.), John Wiley, Chichester, England, pp. 227-251.

Lancini, A. (2001), *Les déterminants de l'adoption d'un Système de Gestion des Connaissances – Contribution à l'étude du succès de la technologie Lotus Notes dans une société mutuelle d'assurances* –, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales, Toulouse I, IAE de Toulouse, CRG.

Lancini, A. et Mercier-Laurent, E. (1999), « Traffic road Accidents Return on Experience : Discovering, Organizing and Sha-

ring Knowledge to Minimize Risks and Costs in a Mutual Insurance Company », in J.P. Barthès (Ed.), *Proceedings of the VII<sup>th</sup> International Symposium on the Management of Industrial et Corporate Knowledge*, Rotterdam.

Leidner, D. (1999), « Understanding Information Culture : Integrating Knowledge Management Systems into Organizations », *INSEAD Case*, Fontainebleau.

Markus, M.L. (1987), « Toward a 'Critical Mass' Theory of Interactive Media : Universal Access, Interdependence and Diffusion », *Communications Research*, Vol. 14, n° 6, pp. 491-511.

Mason, R. M. (1993), « Strategic Information Systems : Use of Information Technology in a Learning Organization », *Proceeding of the XXVI<sup>th</sup> Hawaii International Conference on Systems Sciences*, Vol. 4, pp. 840-849.

Massey, A.P., Montoya-Weiss, M.M. et O'Driscoll, T.M. (2002), « Knowledge Management in Pursuit of Performance : Insights from Nortel Networks », *MIS Quarterly*, Vol. 26, n° 3, March, pp. 269-289.

Miles, M.A. et Huberman, M.A. (1991), *Analyse des données qualitative : Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck, traduit de *Analyzing Qualitative data : a Source Book for New Methods*, Beverly Hills, CA, Sage, 1984.

Munkvold, B.E. (1999), « Challenges of IT Implementation for Supporting Collaboration in Distributed Organization », *European Journal of Information Systems*, Vol. 8, pp. 260-272.

Nevis, E.C., Di Bella, A.C., et Gould, J.M. (1995), « Understanding Organizations as Learning Systems », *Sloan Management Review*, Vol. 36, n° 2, pp. 72-85.

Nonaka, I. et Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New-York : Oxford University Press.

O'Dell et Grayson, (1998), « If Only We Knew What We Know : Identification and Transfer of Internal Best Practices », *California Management Review*, Vol. 40, n° 3, pp. 154-174.

O'Flaherty, et Williams, H. (2000), « Intranet Adoption in Irish Organizations : a Survey Analysis », *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 5, n° 2, pp. 41-58.

Orlikowski, W. (1992), « Learning from NOTES : Organizational Issues in Groupware Implementation », Technical Report, Center for Coordination Science, MIT, Cambridge, MA.

Orlikowski, W. (1995), « Evolving with NOTES : Organizational Change around Groupware Technology », Technical Report, Center for Coordination Science, MIT, Cambridge, MA.

Orlikowski, W. (1999), « L'utilisation donne sa valeur à la technologie », Supplément 'L'art du management de l'information' – *Les Echos*, 19/20 nov.

Orlikowski, W. (2000), « Using Technology and Constituting Structures : A Practice Lens for Studying Technology in Organizations », *Organization Science*, Vol. 11, n° 4, pp. 404-428.

Pedon, A. (1998), « Changement technologique et apprentissage organisationnel », *Management, Technologie – Innovation*, Editions ESKA, n° 2, pp. 37-73.

Purvis, R.L., Sambamurthy, S. et Zmud, R.W. (2001), « The Assimilation of Knowledge Platforms in Organizations : an Empirical Investigation », *Organization Science*, Vol. 12, n° 2, pp. 117-135.

Reich, B.H. et Benbasat, I. (1996), « Measuring the Linkage Between Business and Information Technology Objectives », *MIS Quarterly*, Vol. 20, n° 1, March, pp. 55-82.

Reich, B.H. et Benbasat, I. (2000), « Factors that Influence the Social Dimension of Alignment Between Business and Information Technology Objectives », *MIS Quarterly*, Vol. 24, n° 1, pp. 81-113.

Robey, D. et Boudreau, M.C. (2000), « Organizational Consequences of Information Technology : Dealing with Diversity in Empirical Research », in *Framing the Domains of IT Management : Projecting the Future... from the Past*, R.W. Zmud (Ed.), Pinnaflex Educational Resources, Cincinnati, Ohio, pp. 51-63.

Rogers, E.M. (1983), *Diffusion of Innovations*, 3<sup>rd</sup> ed. New-York : The Free Press.

Ruggles, R. (1998), « The State of the Notion : Knowledge Management in Practice », *California Management Review*, Vol. 40, n° 3, Spring, pp. 80-89.

Sabherwal, R. et King, W.R. (1995), « An Empirical Taxonomy of the Decision-making Process Concerning Applications of IS », *Journal of Management Information Systems*, Vol. 11, n° 4, pp. 177-195.

Sabherwal, R. et Tsoumpas, P. (1993), « The Development of Strategic Information Systems : some Case Studies and Research Proposals », *European Journal of Information Systems*, Vol. 2, n° 4, pp. 240-259.

Subramanian, M. et Venkatraman, N. (1998), « Routines Leveraging Knowledge Across Borders For Global New Product Development Capability : An empirical Examination », *Working Paper for the Carnegie Bosch Institute*.

Teece, D.J. (2001), « Strategies for managing knowledge assets : the role of firm structure and industrial context », in *Managing Industrial Knowledge : Creation, Transfer and Utilization*, I. Nonaka and D.J. Teece (Eds.), Sage Publications, London, pp. 145-169.

Tornatzky, L.G. et Fleischer, M. (1990), *The processes of Technological Innovation*, Lexington Books, Lexington, MA.

Terret, A. (1998), « Knowledge Management and the Law Firms », *Journal of Knowledge Management*, Vol. 2, n° 1, sept., pp. 67-76.

Vandenbosch, B. (1993), *Executive Support Systems Impact Viewed from a Lear-*

ning Perspective, Unpublished doctoral dissertation, University of Western Ontario.

Vandenbosch, B. et Ginzberg, M.J. (1996-97), « Lotus Notes and Collaboration : plus ça change... », *Journal of Management Information Systems*, Vol. 13, n° 3, pp. 65-81.

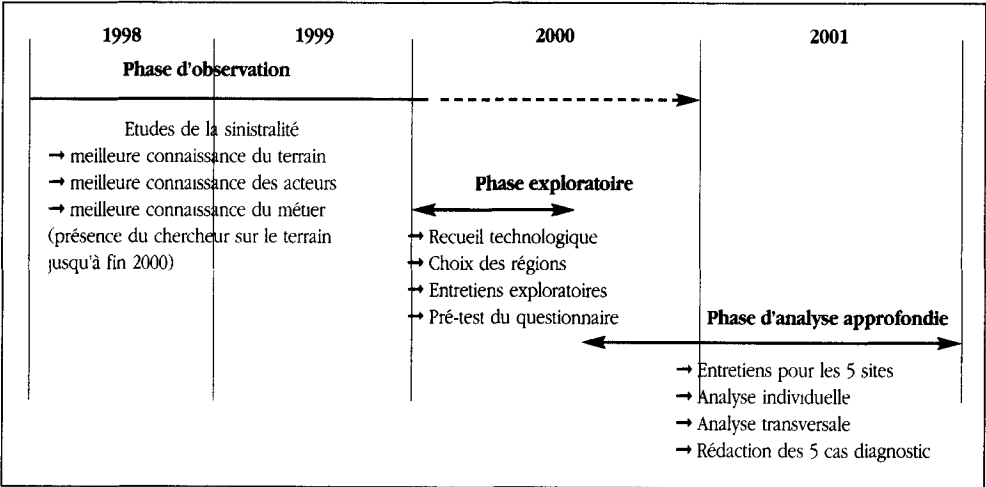
Yin, R. (1989), *Research Design Issues in Using the Case Study Method to Study Management Information Systems*, chap 1 in Har-

vard Business School Research Colloquium, pp. 1-5.

Yin, R. (1994), *Case study research : Design et methods (2<sup>nd</sup> ed.)*, Beverly Hills, CA : Sage Publishing.

Zack, M.H. et McKenney, J.L. (1995), « Social Context and Interaction in Ongoing Computer-supported Management Groups », *Organization Science*, Vol. 6, n° 4, pp. 394-422.

### Annexe A : Déroulement de la recherche



## Annexe B : Grille d'analyse des entretiens

SITE			
<b>Spécificités environnementales</b>	Description du service	XXXX	MOYENNES
	Incertitude perçue	Moyenne à forte Sentiment partagé entre une forte crainte de la concurrence (et de ses « pratiques sauvages ») et une forte confiance dans les atouts de l'entreprise (écoute des sociétaires et traitement humain des problèmes).	
	Hétérogénéité de l'environnement	Perception de la nécessité de faire évoluer les produits d'assurance en fonction de l'évolution des besoins des sociétaires Possibilité de prévoir les attentes des sociétaires et de faire des demandes d'évolution des produits d'assurance.	
	Intensité de la compétitivité	L'arrivée de la concurrence étrangère n'est pas ressentie comme une menace. La grande distribution est perçue comme un concurrent sérieux.	
	Dépendance inter-organisationnelle	Participation à la commission nationale Santé et statut de correspondant technique prévoyance Aucun échange avec des entreprises extérieures.	
<b>Spécificités structurelles</b>	Structure organisationnelle	Structure centralisée avec l'existence de règles écrites mais également orales (confirmées par messagerie). Les règles sont respectées Il n'existe pas de contrôles officiels, quelques dossiers sont contrôlés ponctuellement Degré moyen de standardisation et de formalisation dans le service Faible degré de transversalité.	MOYENNES
	Prise de décision	Perception de prises de décisions collégiales intégrant les 11 régions (introduction de produit d'assurance, NTIC...)	
<b>Spécificités culturelles</b>	Climat de communication	Perception d'un degré d'accès à l'information insuffisant Information formelle (note de service, PV de CE, tracts syndicaux). Beaucoup d'informations informelles Résolution collaborative des problèmes (avec les adjoints)	FAIBLES
	Etat d'esprit face à la nouveauté	Perception d'un niveau moyen d'innovation à l'exception des chefs de bureau qui innovent et sont écoutés L'environnement pousse à innover L'organisation ne reconnaît pas beaucoup le droit à l'erreur Les changements de processus de gestion inquiètent comme tout ce qui est nouveau	
	Système de récompense	Absence de système de récompense	
<b>Spécificités organisationnelles</b>	Structure de communication	Echanges verticaux d'information : ascendants : formels (messagerie) Echanges verticaux d'information : descendants : réunion avec le DR (exceptionnel), réunion technique tous les 2 mois, lettre aux délégués et lettre de l'administrateur Echanges horizontaux rares et informels Regret des réunions entre chefs de service et adjoints lorsqu'il y avait un chef de centre. Echanges avec les autres régions rares	FAIBLES
<b>Spécificités psychosociales des utilisateurs</b>	Style cognitif	Aptitude à l'innovation et au changement : forte Aptitude à la collaboration et au travail en équipe : forte	FORTES
	Liens aux TI	<b>Connaissances moyennes en NTIC. Utilisation d'un PC dans le cadre professionnel et personnel.</b> Très bon niveau de confiance dans les NTIC et Lotus Notes Facilité d'utilisation perçue : forte	
<b>Spécificités du SI existant</b>	Climat de gestion des TI	Bonne qualité et fréquence des échanges avec le service informatique	FORTES
<b>Spécificités du SGC</b>	Caractéristiques du SGC	Ecart important entre Lotus Notes et Connect pour la facilité à utiliser et la convivialité du nouvel outil Le seul inconvénient est que tout le monde n'a pas Notes, donc cela crée une redondance d'information entre les deux systèmes	FAIBLES
	Contexte de mise en œuvre	Support : une demi-journée de formation avec un support de formation Regrette le fait qu'une seule personne au service informatique puisse répondre aux problèmes liés à Lotus Notes. Pas de incitation à utiliser la technologie	

**Annexe B (suite)**

SITE			
<b>Spécificités du statut de la connaissance</b>	Statut de la connaissance	Pas d'opinion.	FAIBLES
	Gestion des savoir-faire	On ne fait pas suffisamment de formation et de recyclage car on gère dans l'urgence.	
<b>Spécificités des connaissances du SGC</b>	Fiabilité perçue	Bonne pour l'instant mais la mise à jour des connaissances nécessitera de la vigilance et est un enjeu majeur	MOYENNES
	Adéquation en terme de contenu	Moyenne, à compléter.	
	Adéquation en terme de structure	Faible pour le moment.	
<b>Mode d'adoption : USAGE</b>	<p><b>Contexte :</b> x mois ou années d'utilisation.</p> <p><b>Fréquence :</b> quotidienne (environ une demi-heure).</p> <p><b>Diversité des fonctions utilisées :</b> 1. messagerie et 2 bases de connaissances</p> <p><b>Processus d'utilisation des connaissances :</b> Réception et envoi de messages (à un ou plusieurs destinataires) intra et inter région et extérieur à l'entreprise (expert et informatique) – Accès rare à des bases de connaissances en interne (base guides pratiques Prévoyance et Notes internes) (pas d'accès Internet) – pas de participation à des forums ou enrichissement de bases de connaissances.</p> <p>1 Réception, 2. Envoi, 3. Accès à des bases (rare car base peu conviviale).</p> <p>Manque de formation pour utiliser les forums.</p> <p><b>Degré de collaboration :</b> collaboration dès lors que la personne à une adresse Notes. (adjoints, secrétaires, hiérarchie directe, autre région)</p> <p><b>Diversité des tâches supportées :</b> gestion des dossiers et administratif</p> <p><b>Diversité des connaissances échangées :</b> connaissances techniques et administratives pour la messagerie et pour l'accès aux bases.</p> <p style="text-align: center;"><b>➔ NIVEAU D'USAGE MINEUR</b></p>		
<b>Succès perçu</b>	<p>Perception de bénéfices importants en terme de convivialité, d'accès à l'information, de communication.</p> <p>Perception d'une modification du comportement au travail à venir : plus grande autonomie des gestionnaires grâce aux bases de connaissances</p> <p>Lotus Notes a amplifié les relations avec la hiérarchie.</p>		