

Créativité organisationnelle et usage de l'intranet chez Schneider Electric

Claude JAMEUX¹ & Anis KHEDHAOURIA²

¹Université de Savoie
²Ecole Supérieure de Commerce de Chambéry

RÉSUMÉ

Cet article étudie les effets de l'usage de l'intranet sur la créativité organisationnelle à l'aide d'une étude de cas réalisée chez Schneider Electric. Il explicite l'ambivalence observée de l'utilisation de l'intranet, qui amplifie les processus créatifs dans certaines fonctions de l'entreprise tandis qu'elle les freine dans d'autres. Cette ambivalence peut être expliquée par les processus d'appropriation qui prennent corps dans les pratiques managériales propres à chacune de ces fonctions.

Mots-clés : Créativité organisationnelle, Usage de l'intranet, Pratiques managériales.

ABSTRACT

This article is about the effects of the intranet usage on organizational creativity through a case study carried out at Schneider Electric. It emphasizes the ambiguity of the intranet use, which amplifies the creative processes in certain departments while it slows down them in others. This ambiguity can be explained by the appropriation processes, which emerge from managerial practices specific to each department.

Key-words: Organizational creativity, Intranet use, Managerial practices.

INTRODUCTION

Si la créativité est communément considérée comme une source d'innovation que l'entreprise a intérêt à entretenir, les analyses sur le sujet portent essentiellement sur la créativité individuelle ou sur celle qui émerge de petits groupes. Dans cette ligne, la créativité est fondamentalement un processus cognitif de production d'idées nouvelles, tandis que l'innovation correspond aux processus de mise en œuvre et d'acceptation de ces idées, conduisant ainsi à un changement social, économique ou culturel (Amabile, 1988). Parce qu'à l'origine de toute innovation il y a des idées, la capacité du management à stimuler la créativité des collaborateurs est un facteur important de la réussite ou de l'échec des organisations. Parmi les méthodes susceptibles d'améliorer le potentiel créatif, on distingue celles qui incitent les individus à modifier leurs modes de pensée de celles qui leur fournissent un environnement de travail favorable à l'émergence d'idées créatives (Hauch, 2002). Les premières cherchent à améliorer ce potentiel par des techniques visant à stimuler l'éclosion d'idées telles que le *brainstorming* (Osborn, 1953), la *synectique* (Gordon, 1961) ou encore la *pensée latérale* (De Bono, 1970). Elles relèvent des approches cognitives de la créativité qui permettent de mieux comprendre la nature du phénomène créatif. Elles font néanmoins l'objet de vives critiques, d'une part parce qu'elles n'apportent guère d'éclairage sur la façon dont la créativité individuelle s'articule avec différents types d'environnement de travail, et d'autre part parce que leur efficacité est contingente à ces derniers (Sternberg et Lubart, 1999). Les secondes méthodes susceptibles d'améliorer le potentiel créatif relèvent des approches interactionnistes et mettent l'accent sur le rôle du contexte organisationnel dans le développement de la créativité

(Woodman *et al.*, 1993 ; Amabile *et al.*, 1996). Selon ces approches, les pratiques de management peuvent favoriser ou au contraire inhiber les processus créatifs.

Parmi les technologies susceptibles de soutenir le développement de pratiques managériales favorisant les processus créatifs, l'intranet peut permettre aux individus d'accéder facilement aux informations utiles, d'améliorer l'acquisition et le partage des connaissances, de créer des connexions transversales pour animer des projets ou s'impliquer dans de nouvelles activités, ce qui stimule les idées de chacun au sein d'une organisation. En ce sens, son usage est conforme à « l'esprit de la technologie » (DeSanctis and Poole, 1994). *A contrario*, l'intranet peut également engendrer des effets contraires à ce qui est souhaité en renforçant la centralisation du pouvoir, la formalisation des processus et le contrôle des comportements (Bloomfield et Coombs, 1992), et se révéler ainsi « créaticide ». Face à cette ambivalence inhérente à l'usage de l'intranet, il importe de faire la part des choses.

Cet article présente une étude de cas réalisée chez Schneider Electric portant sur le lien entre créativité et intranet. Les observations permettent d'explicitier l'ambivalence inhérente à l'usage de l'intranet, qui amplifie les processus créatifs dans certaines fonctions de l'entreprise tandis qu'il les freine dans d'autres. L'analyse suggère que cette ambivalence peut être expliquée par les processus d'appropriation qui prennent corps dans les pratiques managériales propres à chacune de ces fonctions.

Après avoir rappelé le cadre conceptuel utile pour éclairer les effets de l'usage d'un intranet dans ses relations avec la créativité organisationnelle (1), nous présenterons l'étude du cas Schneider Electric (2), avant d'en souligner les principaux résultats (3) que nous discuterons enfin (4).

1. CRÉATIVITÉ ORGANISATIONNELLE ET USAGE DE L'INTRANET DANS LES PRATIQUES MANAGÉRIALES

1.1. Le concept de créativité organisationnelle

Le concept de « créativité organisationnelle » est introduit dans la littérature managériale par les théories « interactionnistes » cherchant à comprendre le développement de la créativité au sein des organisations (Woodman *et al.*, 1993). Selon ces dernières, la créativité organisationnelle est à la fois un produit émergent des interactions humaines et le processus par lequel les pratiques managériales influencent les comportements en stimulant le développement des idées. Ces pratiques sont constituées par l'ensemble des actions et des habitudes qui sont valorisées par le management, et qui s'expriment au travers de ses décisions et de sa culture. Parmi les pratiques susceptibles de stimuler et de valoriser les idées dans les processus créatifs, la littérature en distingue quatre principales : la communication latérale ouverte (Monge *et al.*, 1992), l'autonomie des personnes dans l'exercice de leur métier (Bailyn, 1985), la décentralisation des décisions (Carter et Cullen, 1984) et la cohésion du groupe de travail (Leana, 1985).

1.2. L'usage de l'intranet : amplification ou frein de la créativité organisationnelle ?

Fondé sur l'utilisation de la technologie Internet au sein du réseau informatique privé de l'entreprise, l'intranet définit une architecture de réseau fédératrice des systèmes existants (Vaast, 2000). Sur le plan de

ses utilisations potentielles, les possibilités offertes par intranet sont multiples et peuvent inclure différentes fonctionnalités telles que la communication individuelle (messagerie et agenda électroniques), la communication de groupe (espaces collaboratifs, réunions électroniques, systèmes de base de données et de connaissances) et la communication de masse (le serveur web). Si l'usage d'un intranet peut par certains aspects contribuer à la flexibilité organisationnelle en facilitant les pratiques d'échange et de partage de l'information utile aux processus créatifs, il peut aussi par d'autres aspects accroître la rigidité, incitant alors à des comportements conformistes, peu propices à la créativité (Benghozi, 2001). Cette ambivalence peut être expliquée par la « dualité » de la technologie dans les organisations : les structures sociales encadrées dans la technologie (*embedded in the technology*) interagissent avec celles qui émergent des actions et interactions qui se nouent autour de l'usage de cette technologie (Orlikowski, 1992 ; De Vaujany, 1999). Selon la théorie de la structuration adaptative, ces dernières correspondent aux processus d'appropriation de la technologie. Ainsi, des pratiques managériales reposant sur une communication ouverte, une autonomie au travail, une décentralisation des décisions et une cohésion des équipes de travail, sont censées conduire à une appropriation fidèle à « l'esprit de la technologie » (DeSanctis et Poole, 1994), stimulant la production d'idées au sein d'une organisation. En revanche, des pratiques qui reflètent une communication verticale très formelle, un contrôle excessif des comportements, une centralisation des décisions et une faible cohésion des équipes de travail, sont susceptibles d'engendrer une appropriation non fidèle à « l'esprit de la technologie », inhibant le développement des idées. En outre, une attitude très négative à l'égard de l'intranet

peut se traduire par des comportements de refus d'adoption de la technologie ou par un état structurel neutre quant à son usage dans les processus créatifs.

2. L'ÉTUDE DU CAS SCHNEIDER ELECTRIC

Cette étude de cas a été réalisée durant l'année 2006. Son objectif était de mieux comprendre les effets de l'usage de l'intranet sur la créativité dans les pratiques managériales des quatre fonctions organisationnelles de Schneider Electric.

Issu d'une succession de fusions/acquisitions (Merlin Gerin en 1975, Télématique en 1988, Square D en 1991, Lexel en 1999) et d'alliances stratégiques, notamment avec Toshiba pour la création en 2000 de STI (Schneider Toshiba Inventor), le Groupe Schneider Electric est l'un des spécialistes mondiaux du marché de la distribution de l'énergie électrique et des automates industriels. Il propose des solutions, des produits et des services dans les domaines de l'alimentation électrique sécurisée, des automatismes et du contrôle industriel. Présent dans 106 pays, il emploie 85 000 collaborateurs dans le monde, dont 20 000 en France.

La volonté de promouvoir la créativité s'inscrit dans le cadre de la politique d'innovation du Groupe, comme en témoignent les propos de son PDG : « *On observe des synergies prometteuses en matière d'innovation, de*

recherche et développement. Quand on donne à des équipes talentueuses et imaginatives l'opportunité de travailler ensemble, c'est toujours fertile (...) Les années à venir doivent donner la priorité à l'innovation et à la technologie pour toutes nos spécialités »¹. Schneider Electric ambitionne ainsi de placer la créativité et l'innovation au cœur de ses métiers afin d'anticiper les besoins de ses clients et de maintenir durablement son avantage compétitif. L'implantation de l'intranet² dans l'ensemble des services de l'entreprise a été décidée pour faire évoluer les pratiques managériales vers plus de créativité, et accélérer ainsi les processus d'innovation. D'où le slogan « *innover mieux et plus vite* » retenu par le Groupe³.

Afin de comprendre les effets de l'usage de l'intranet sur la créativité organisationnelle, nous avons analysé la façon dont les managers utilisent et s'approprient les outils intranets dans leurs pratiques de travail. Le choix de recourir à une démarche qualitative fondée sur une étude de cas unique permet de reconstituer les processus d'appropriation et d'articuler le sens assigné à la technologie intranet avec leurs usages instrumentaux dans les pratiques managériales. Il s'agit d'une méthodologie adaptée pour conduire des recherches empiriques à visée interprétative (Walsham, 1995). D'un point de vue technique, le protocole de recherche a reposé sur des entretiens semi-directifs, réalisés sur le lieu de travail des personnes interrogées, et sur une observation directe des pratiques technologiques des managers au cours et/ou à la fin de l'entretien. Les données ont été

¹ Dans « *l'Essentiel 2004* », document de référence Schneider Electric, avril 2005, p. 2.

² L'intranet Schneider Electric a été mis en place en 1999 ; il a été renforcé et amélioré depuis pour mettre en réseau tous les salariés de l'entreprise en France disposant d'un PC, soit environ 8 000 personnes en 2006. Il comprend un portail intranet couvrant tous les sites français, des intranets locaux, propres à chaque entité de l'entreprise (RH, qualité, achats, etc.), et des applicatifs divers de communication (messagerie, agendas partagés, planning des groupes) et de réunions virtuelles ou de collaborations à distance (NetMeeting, forum de discussion, espaces collaboratifs de type Quick-Place...).

³ Dans « *l'Essentiel 2004* », document de référence Schneider Electric, avril 2005, p. 30.

Fonctions	Description
Fonctions techniques (5 responsables interrogés)	Principalement orientées vers la conception de nouveaux produits. Elles regroupent les services de R&D, qualité du produit, design et méthodes de fabrication.
Fonctions commerciales (9 responsables interrogés)	Principalement orientées vers le développement de nouvelles offres et approches commerciales. Elles regroupent les services de communication, marketing et achats.
Fonctions opérationnelles (11 responsables interrogés)	Principalement orientées vers la production industrielle et la préparation des commandes. Elles regroupent les services de réalisation des affaires, gestion des contrats et traitement des commandes.
Fonctions administratives (6 responsables interrogés)	Principalement orientées vers la planification, l'organisation, le commandement et le contrôle des processus de gestion. Elles regroupent les services RH, contrôle de gestion et les centres de services partagés.

Tableau 1 : Caractéristiques des quatre fonctions organisationnelles de Schneider Electric.

collectées par des entretiens individuels à l'aide d'une grille d'entretien composée de questions ouvertes. Celle-ci abordait cinq thèmes principaux : le manager et son rôle, l'orientation organisationnelle envers la créativité et les pratiques managériales en vigueur, l'utilisation et l'apprentissage de l'intranet, les effets occasionnés par son utilisation dans les pratiques managériales, la vision du manager quant à l'avenir de l'intranet en matière de créativité. Trente et un managers en responsabilité dans les quatre fonctions pour lesquelles Schneider Electric a mis en place un intranet ont été ainsi interviewés (Tableau 1).

Les entretiens, d'une durée moyenne d'une heure trente, ont été enregistrés et intégralement transcrits sans aucune correction de forme. L'ensemble des transcriptions représente un corpus de plus de 200 pages. L'accès à des documents internes a permis de mieux comprendre le contexte de l'entreprise ainsi que celui des différentes fonctions organisationnelles. L'ensemble des entretiens a fait l'objet d'une analyse thématique de contenu (Bardin, 1993). Cette méthode repose sur la codification du texte par thèmes afin de permettre une représentation synthétique de chaque interview. A l'aide du logiciel Sphinx Lexica, nous avons ensuite appliqué l'analyse factorielle des correspondances

pour observer et représenter les divergences et convergences de l'ensemble des interviews codées.

Les résultats issus des observations ont été régulièrement communiqués en entreprise, ce qui a permis de s'assurer de leur pertinence auprès des interviewés. Les conclusions qu'on peut tirer de la discussion de ces résultats ont été formulées par itérations successives entre la théorie et les données empiriques. Des synthèses ont été rédigées et systématiquement confrontées aux résultats de travaux antérieurs sur le sujet, de façon à permettre une généralisation théorique au sens de Walsham (1995).

3. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Les résultats empiriques montrent que dans chacune des quatre fonctions de Schneider Electric, les managers s'approprient différemment les outils intranets. Ainsi, dans les fonctions techniques et commerciales, ils s'approprient les outils pour échanger et partager leurs connaissances d'une façon conforme à l'esprit de la technologie. Ce n'est pas le cas dans les fonctions administratives où l'intranet est utilisé pour contrôler les comportements et exercer le

pouvoir. Enfin, on n'observe pas dans les fonctions opérationnelles une appropriation particulière de l'intranet dans la mesure où les managers cherchent surtout à maintenir leurs pratiques habituelles de travail.

C'est cette diversité d'appropriation d'un même intranet impulsé avec une même stratégie qui explique l'ambivalence des effets de l'usage de l'intranet sur la créativité. Interrogés sur les effets de cet usage sur la créativité, les managers expriment des opinions contrastées suivant leurs pratiques dans leurs différentes fonctions organisationnelles.

3.1. Effets de l'usage de l'intranet sur la créativité via la communication latérale

Dans les fonctions techniques et commerciales, les pratiques managériales reposent essentiellement sur la formalisation d'un plan de travail qui permet à chacun d'obtenir les résultats assignés. Elles s'accommodent de l'existence d'une communication latérale ouverte et s'accompagnent d'une bienveillance de la hiérarchie sur les moyens dont les collaborateurs ont besoin pour atteindre leurs objectifs. Il y a suffisamment d'échanges d'information pour que les idées soient clairement exprimées et discutées, et la nécessité de réduire la durée des cycles de produits pousse les managers à partager davantage leurs connaissances. Considérée comme utile de ce point de vue, l'appropriation de l'intranet a accéléré les échanges d'information et le partage des connaissances entre les différents collaborateurs. Ces derniers capitalisent les connais-

sances qu'ils ont acquises sur les projets réalisés en alimentant des bases de données communes et en utilisant régulièrement des outils collaboratifs de type quick-place et NetMeeting⁴, ce qui stimule la créativité individuelle.

« Nos cycles de produits sont extrêmement longs, nous avons besoin de beaucoup de connaissances et d'idées afin de réduire nos délais. Les outils collaboratifs sont très utiles pour faciliter leur partage... Aujourd'hui, le partage a facilité la créativité... » (Responsable Marketing).

Ainsi, la nécessité de partager les connaissances utiles à la créativité et l'utilité perçue de l'intranet de ce point de vue contribuent à faire de ce dernier un outil d'apprentissage collectif stimulant la créativité de chacun.

Dans les fonctions administratives, les enjeux de rationalisation des processus de gestion encouragent davantage le conformisme que la créativité des comportements. Certains managers expliquent que l'intranet est un outil imposé par la direction, avec la volonté de réduire les coûts de la gestion administrative en standardisant les pratiques et en renforçant la formalisation. Pour eux, il n'est donc pas étonnant que son usage au sein de leurs services n'ait pas transformé les habitudes vers plus de transversalité et de partage de connaissances. Il a surtout renforcé la communication verticale en accélérant la diffusion des orientations et des directives. Bien que ces pratiques aient existé avant l'implantation de l'intranet, son appropriation n'a fait qu'amplifier les pratiques de commandement et qu'introduire un moule conformiste supplémentaire peu propice à la créativité.

⁴ Les outils collaboratifs sont disponibles dans les quatre fonctions organisationnelles mais ne sont utilisés que dans les fonctions techniques et commerciales.

« ... Pour moi, l'usage de l'intranet me pousse au conservatisme puisqu'on utilise et on reproduit les mêmes idées, les mêmes procédures, les mêmes directives... On revient à des choses mécanistes et automatisées... » (Directeur RH).

Par ailleurs, certains managers déplorent le fait que les outils de partage des connaissances ne soient pas exploités et que l'usage de l'intranet soit limité à la consultation de la messagerie électronique et de certaines informations administratives qui ne sont pas forcément utiles à la créativité.

Dans les fonctions opérationnelles, les objectifs de productivité, la pression du temps et la recherche de conformité aux procédures dans l'exécution des tâches éloignent les managers de toute préoccupation relative à la créativité de leurs collaborateurs. Les routines et les habitudes qui caractérisent ces fonctions les poussent davantage à conserver leurs méthodes usuelles de communication qu'à utiliser les outils intranets pour capitaliser les connaissances.

« Aujourd'hui, si j'en suis à une vingtaine d'affaires traitées, je n'ai pas une seule fois capitalisé sur les connaissances mises en place pour ces affaires... Je vais aller chercher l'information en format papier, dans les catalogues, dans les notices..., mais surtout pas sur le net... C'est une usine à gaz !... La procédure existe déjà sans l'outil... » (Chargée d'affaires).

Les managers expliquent qu'ils ne voient pas l'utilité d'utiliser un outil qui reste pour eux foisonnant et qui demande un temps d'apprentissage important, alors que le temps leur manque. Ils s'opposent fermement à son utilisation et ne cherchent en aucun cas à changer leurs pratiques habituelles de communication. De ce point de vue, l'usage marginal de l'intranet contribue à sa neutralité en matière de créativité dans les fonctions opérationnelles.

3.2. Effets de l'usage de l'intranet sur la créativité via l'autonomie au travail

Dans les fonctions techniques et commerciales, l'autonomie est essentielle aux activités de recherche et de développement. Si les pratiques managériales reposent sur un management par objectif, planifié et rationnel, la direction accorde aux collaborateurs une liberté d'imagination et une marge de manœuvre quant aux choix des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs. En outre, la confiance qui règne dans ces fonctions favorise un contrôle des activités par feedback positif, fondé sur la transparence des informations échangées et l'autoévaluation, sans crainte de sanction ou de jugement de valeur. Associé à une attitude positive envers l'intranet, l'usage de celui-ci conforte un climat de confiance utile à la créativité.

« ... Le contrôle, c'est plutôt dans le sens positif du terme ; au sens de transparence, de formalisation visuelle et de valorisation des résultats... c'est plutôt une marge de liberté pour accéder à certaines informations utiles en ligne... » (Responsable Marketing stratégique).

Par ailleurs, les managers considèrent la visibilité et la traçabilité qu'autorise l'usage de l'intranet comme un facteur favorable à la mémoire collective, et non comme une menace de surveillance accrue des comportements. Dans ce contexte de fonctionnement, l'intranet s'apparente à un support technique pour renforcer la transparence et valoriser l'autonomie de chacun dans les processus créatifs.

Dans les fonctions administratives, les pratiques en vigueur reposent au contraire sur un contrôle rigoureux, jugé excessif, des processus de gestion. Certains managers as-

socient l'usage de l'intranet à des pratiques directives, de type top-down, auxquelles ils reprochent de réduire leur marge de liberté en imposant des comportements stéréotypés et des idées pré-formatées. Ils expliquent que son utilisation a même renforcé la surveillance des comportements et laissé libre cours à des pratiques menaçantes, certains collaborateurs utilisant les fonctionnalités de l'intranet pour tracer les échanges et en garder des preuves.

« ... Il y a plus de vérifications qu'auparavant... Il y a plus de traçabilité et de surveillance... » (Responsable RH) ; *« J'ai besoin d'une information, j'envoie un mail à la personne concernée, s'il ne me répond pas, je peux tracer... Je ne suis pas la seule à faire cela. »* (Responsable Centre Services Partagés).

Cette utilisation a instauré un climat de méfiance réduisant l'autonomie utile à la créativité. Les managers expliquent l'origine de ces dérives par un manque de sensibilisation, lors des processus d'implantation, sur la bonne manière dont l'intranet devrait être utilisé.

Dans les fonctions opérationnelles, il n'y a pas de changement notable par rapport aux pratiques déjà existantes. L'utilisation de l'intranet ne les a pas faits évoluer vers plus de créativité. Selon les managers interviewés, la mémorisation de l'information a remplacé le système d'archivage sur papier carbone, la traçabilité des échanges électroniques s'est substituée à l'accusé de réception de l'ancien courrier et les nouvelles pratiques en ligne ont remplacé le travail de saisie des notes de service accompli par les secrétaires. Par ailleurs, si pour certains managers l'usage de l'intranet est considéré sans véritable valeur ajoutée en termes de créativité, d'autres regrettent de voir leur temps disponible pour la créativité diminuer.

« ... C'est dommage d'utiliser le temps du manager pour faire des tâches qui prennent beaucoup de temps... On n'a plus le temps pour développer la créativité... » (Responsable opérationnel et industriel).

Ainsi, l'intranet est considéré comme un outil « chronophage » et, de ce fait, son usage est associé à une diminution de l'autonomie créative des managers.

3.3. Effets de l'usage de l'intranet sur la créativité via la décentralisation des décisions

Dans les fonctions techniques et commerciales, les managers interviewés expliquent que l'exercice du pouvoir n'est pas une pratique privilégiée dans leur culture. Celle-ci se caractérise plutôt par la volonté de travailler ensemble et par le respect des objectifs collectifs des groupes de travail. Dans ce contexte, les usages de l'intranet ont clairement amélioré la qualité des décisions prises, par l'échange et la mise en commun des informations utiles à la créativité.

« ... Exercer le pouvoir ce n'est pas dans notre culture... Le pouvoir s'acquiert en impliquant les gens... C'est en donnant du savoir, en donnant de la communication, en partageant les connaissances qu'on peut acquérir le pouvoir... La préparation de la créativité par le partage de l'information est aujourd'hui meilleure... » (Responsable Marketing).

Par ailleurs, si les usages ont engendré une forte visibilité de l'information échangée, cette visibilité est vécue par les managers comme une aide précieuse facilitant les expérimentations collectives de décisions créatives. Ils expliquent que c'est grâce à la confiance qui règne dans leurs services que les usages ont fait évoluer l'intranet vers un support de décentralisation du pouvoir,

puisque l'information utile à la créativité est rendue accessible à tous les collaborateurs.

Dans les fonctions administratives, au contraire, les pratiques de formalisation et de centralisation ont réduit les interactions dans les échanges. Certains managers interrogés expliquent que ces pratiques existaient déjà avant l'implantation de l'intranet et que son usage a intensifié dans le temps l'exercice du pouvoir hiérarchique et la centralisation des décisions en renforçant la traçabilité et la surveillance des comportements.

« ... Aujourd'hui, l'usage de l'outil a accéléré la centralisation du pouvoir. Avant, on ne voyait pas les choses et maintenant il y a des directives, des traces, il y a plus de contrôle, de surveillance... Je ne crois pas que notre créativité est aujourd'hui meilleure... » (Responsable RH).

D'autres managers expriment un sentiment de regret dans l'utilisation de l'intranet, en expliquant qu'il a engendré une perte non négligeable de leur pouvoir puisque certaines informations administratives qu'ils détenaient dans le passé sont aujourd'hui en ligne.

Ce double sentiment de centralisation des décisions et de perte du pouvoir marque les esprits. Il explique pourquoi l'usage de l'intranet dans ces fonctions en a fait un support intensifiant la centralisation, verrouillant les échanges de l'information utile à la créativité.

Dans les fonctions opérationnelles, la nature routinière des tâches et les procédures en vigueur empêchent les managers d'être préoccupés par la créativité de leurs collaborateurs. Certains d'entre eux expliquent que les décisions dans leurs services sont du ressort de la direction et que leur créativité est plutôt liée au respect de la procédure.

« La créativité vient d'amont, elle vient de la direction, on est très normé et on essaye de standardiser chaque activité, donc il y a un créatif dans notre entité et on l'applique pour tous les services... Notre créativité est centralisée, c'est-à-dire un point unique qui se diffuse par intranet à différents endroits. » (Responsable unité opérationnelle).

Ainsi, le poids des routines et des procédures, associé à une attitude négative à l'égard de l'intranet, explique l'absence d'incidence notable de son usage sur la créativité via la décentralisation des décisions.

3.4. Effets de l'usage de l'intranet sur la créativité via la cohésion du groupe de travail

Dans les fonctions techniques et commerciales, les pratiques en vigueur reposent globalement sur une bonne cohésion et un bon esprit d'équipe de travail autour d'un objectif commun. Les managers rencontrés expliquent qu'il n'y a pas de conflit majeur dans leurs services puisque les missions de chacun sont bien définies, avec suffisamment d'échanges directs et indirects pour que les idées soient clairement exprimées et discutées. Selon certains, si l'usage de l'intranet a multiplié les échanges indirects, il n'a pas entraîné une diminution des pratiques relationnelles directes. Ils expliquent que pour éviter les dérives d'isolement que la multiplication des interfaces relationnelles peut entraîner, des réunions à intervalles courts sont régulièrement organisées pour discuter des problèmes urgents. Le recours aux appels téléphoniques reste largement pratiqué dans les relations intra et inter-services, et les échanges informels sont toujours favorisés pour libérer les esprits (pauses-café, échanges entre bureaux...). Toutes ces pratiques ont renforcé la cohésion dans l'usage de l'intranet

et ont stimulé les idées de chacun ainsi que celles du groupe de travail.

« ... Le risque, c'est quand on ne se voit plus, c'est-à-dire ne fonctionner que par messagerie et téléconférences... Dans notre service, on est bien dans la bonne utilisation, on se voit régulièrement, on se réunit et on discute entre nous... L'usage de l'outil a renforcé la cohésion puisqu'on partage les mêmes centres d'intérêts ; la créativité est aujourd'hui meilleure... » (Responsable qualité produits).

D'autres managers expliquent que l'esprit de corps autour d'objectifs communs qui règne dans leur service a été renforcé par l'utilisation de l'intranet. Celle-ci a amplifié la mémoire collective en véhiculant les normes du groupe dans l'échange de l'information. Par ailleurs, si certains managers déplorent le temps passé sur la messagerie et considèrent son usage comme ouvrant à des dérives d'isolement réduisant les relations directes nécessaires à la cohésion, d'autres préfèrent ne répondre qu'aux mails auxquels ils sont les principaux destinataires et/ou utiliser le téléphone pour humaniser les relations. Ainsi, la conscience collective, associée aux bonnes pratiques dans l'usage de l'intranet, a favorisé une appropriation préservant la cohésion et favorisant la créativité du groupe de travail.

Dans les fonctions administratives, le souci de formalisation des procédures s'est traduit par la multiplication des échanges indirects au détriment des contacts directs. Certains managers expliquent que la diminution des pratiques relationnelles directes a entraîné une cohésion plus faible au sein de leurs services. Le climat de contrôle régnant dans ces fonctions a engendré des dérives d'isolement dans l'usage de l'intranet qui n'épargnent pas les managers, ceux-ci se sentant de plus en plus éloignés de leurs collaborateurs. D'autres managers dénoncent le

caractère « créaticide » de l'intranet, dont un usage abusif va jusqu'à freiner les échanges directs lors de séminaires de cohésion.

« ... La communication est améliorée mais l'isolement est accéléré... » (Responsable Centre Services Partagés). *« On a pris conscience lors des séminaires de cohésion qui duraient parfois quatre heures, que pendant que quelqu'un cause sur le tableau, personne ne l'écoute parce que chacun est en train de traiter ses mails, de faire ceci ou cela... Pour moi l'usage de l'intranet tue la créativité puisqu'on n'est pas dans les bonnes pratiques. »* (Directeur RH).

Ainsi, les pratiques en vigueur dans les fonctions administratives ont conforté un usage de l'intranet verrouillant les échanges directs nécessaires à la cohésion des équipes et au développement de leur créativité.

Dans les fonctions opérationnelles, l'usage de l'intranet n'a pas affecté les relations entre les personnes ; il n'a engendré ni cohésion, ni isolement, puisqu'il n'est utilisé que d'une façon marginale.

« ... L'outil n'est pas utilisé... Il n'a engendré ni collaboration, ni cohésion, ni isolement, pas plus que ça pouvait l'être... » (Responsable du traitement des commandes).

Les managers insistent aussi sur les limites de l'utilisation de l'outil qui n'est pour eux qu'une facilité interférant très peu sur leur créativité et celle de leurs collaborateurs.

« ... La créativité, ce n'est pas lié à l'utilisation de l'intranet, c'est par rapport à l'organisation interne, aux rôles du management et au temps alloué à cette discipline... » (Responsable unité opérationnelle).

En définitive, les résultats de l'étude de cas réalisée chez Schneider Electric montrent bien la coexistence d'effets favorables à la créativité et d'effets « créaticides » dans les

	Fonctions techniques et commerciales	Fonctions administratives	Fonctions opérationnelles
Appropriation	Fidèle à « l'esprit de la technologie »	Non fidèle à « l'esprit de la technologie »	Non appropriation
Communication transversale	Amélioration (échanges d'information et partage de connaissances)	Détérioration (diffusion verticale des règles, directives et procédures)	Conservation des pratiques habituelles de travail
Autonomie au travail	Augmentation (transparence et confiance accrue dans les échanges)	Diminution (contrôle des comportements, traçabilité des échanges)	
Décentralisation des décisions	Amélioration de la qualité des décisions décentralisées	Renforcement de la centralisation	
Cohésion des équipes de travail	Amélioration (communication directe et échanges informels)	Détérioration (communication indirecte et formalisation des échanges)	Neutralité
Processus créatifs	Stimulation des idées	Inhibition des idées	

Tableau 2 : Synthèse des effets de l'usage de l'intranet sur la créativité dans les différentes fonctions de l'entreprise Schneider Electric.

pratiques managériales des différentes fonctions de l'entreprise. Les effets favorables à la créativité sont identifiés dans les fonctions techniques et commerciales, tandis que les effets « créaticides » sont repérés dans les fonctions administratives et opérationnelles.

4. DISCUSSION DES RÉSULTATS

Les divergences observées des effets de l'usage de l'intranet sur la créativité des managers de Schneider Electric peuvent être expliquées par les processus d'appropriation qui émergent des pratiques managériales propres à chacune des quatre fonctions de l'entreprise (tableau 2).

4.1. La communication transversale

Du fait de la complexité des produits à créer et des approches commerciales à renouveler sans cesse, la communication transversale constitue une pratique privilégiée dans les fonctions techniques et commerciales.

Considéré comme fortement utile de ce point de vue, l'intranet a fait l'objet d'une appropriation plutôt fidèle à « l'esprit de la technologie » (DeSanctis et Poole, 1994), en renforçant l'échange et le partage des connaissances, ce qui aide à stimuler les idées dans ces fonctions. En ce qui concerne les fonctions administratives, les pratiques sont plutôt centrées sur la formalisation des processus de gestion et la communication verticale. L'appropriation de l'intranet a non seulement reproduit ces pratiques, peu propices à la créativité, mais semblent même les avoir renforcées en favorisant la multiplication des directives et l'accélération de leur diffusion. Enfin, les routines nécessaires à l'optimisation des processus de production et les habitudes de travail expliquent la réticence à utiliser l'intranet comme un outil de communication dans les fonctions opérationnelles. Si l'usage marginal de l'intranet n'a pas affecté le développement des idées, les pratiques habituelles de communication verticale très formelles peuvent freiner leur développement.

4.2. L'autonomie au travail

Dans les fonctions techniques et commerciales, l'autonomie au travail est essentielle aux activités créatives. Elle est fondée sur la transparence de l'information et la confiance dans les échanges. Dans un tel climat, les managers s'approprient l'intranet en l'adaptant à leurs pratiques, ce qui permet d'expliquer pourquoi son usage a stimulé les idées dans ces fonctions. En effet, en renforçant la transparence par une meilleure visibilité de l'information, son usage a amélioré à la fois les retours d'informations utiles (feedback positif) et l'autonomie individuelle. Dans les fonctions administratives, les pratiques de contrôle en vigueur ne permettent pas d'instaurer un tel climat de confiance, ce qui réduit l'autonomie au travail. L'appropriation de l'intranet en a même renforcé le poids. La traçabilité et la visibilité de l'information ont été utilisées comme un moyen de contrôle supplémentaire, ce qui contribue à entretenir un climat de méfiance ambiant réduisant la liberté dans les échanges et inhibant le partage des idées (Zuboff, 1984). Dans les fonctions opérationnelles, la prégnance de méthodes de travail traditionnelles, fondées sur des mécanismes de contrôle minutieux peu propices au développement des idées, laisse peu de place à l'autonomie et à l'appropriation d'un outil essentiellement perçu comme étant une source de perte de temps.

4.3. La décentralisation du pouvoir

Dans le contexte de management décentralisé observé au sein des fonctions techniques et commerciales, l'appropriation de l'intranet a contribué à améliorer la qualité des décisions en stimulant la production d'idées nouvelles au sein de ces fonctions. Au contraire, la centralisation qui caractérise les

fonctions administratives a conduit à une appropriation plutôt « créaticide » de l'intranet dans l'exercice du pouvoir hiérarchique. Ces constatations rejoignent certaines analyses montrant que la créativité est stimulée par l'usage des technologies de l'information dans un contexte de décentralisation, tandis que ces mêmes technologies verrouillent les échanges de savoirs et de savoir-faire nécessaires au développement des idées dans un contexte de centralisation (Bloomfield et Combs, 1992). Pour ce qui concerne les fonctions opérationnelles, l'usage de l'intranet n'a pas entraîné de changement managérial significatif, chacun préférant conserver ses pratiques usuelles de communication plutôt que de perdre du temps à utiliser un outil considéré comme étant chronophage. On retrouve ici l'idée selon laquelle les normes et les habitudes de communication jouent autant, et parfois plus, que le potentiel offert par les technologies de la communication (Markus, 1994).

4.4. La cohésion des équipes de projets

L'usage de l'intranet dans les fonctions techniques et commerciales a stimulé les idées des équipes de projet en renforçant la cohésion de ses membres. Dans la démarche adoptée chez Schneider Electric, l'appropriation de l'intranet n'a pas freiné l'utilisation des autres moyens de communication, notamment les réunions et les appels téléphoniques. Elle les a au contraire renforcées, consolidant ainsi les liens interpersonnels et, *in fine*, la cohésion des équipes de projet. La complexité inhérente aux activités techniques et commerciales de Schneider Electric conduit à jouer sur la complémentarité des moyens de communication, en privilégiant l'usage de l'intranet pour les questions nécessitant une capitalisation importante des

connaissances, et le recours aux formes classiques de communication directe pour traiter des sujets urgents et humaniser les relations. Il s'en suit que l'usage des fonctionnalités offertes par l'intranet ne s'est pas substitué à ces dernières mais les a même multipliées, améliorant encore la cohésion des équipes et stimulant leur créativité. Cet aspect positif de l'usage de l'intranet sur la cohésion ne se retrouve pas dans les fonctions administratives et opérationnelles. En ce qui concerne les premières, l'appropriation de l'intranet a non seulement reproduit la formalisation excessive qui existait auparavant, mais elle a également intensifié la communication indirecte, en réduisant le nombre des réunions et des appels téléphoniques et en créant des cloisonnements à l'intérieur d'un même service. Une conséquence de tout ceci est un sentiment d'isolement des acteurs les uns par rapport aux autres, qui voient ainsi leur créativité inhibée. En ce qui concerne les fonctions opérationnelles, l'étude empirique révèle que l'usage de l'intranet n'a pas d'influence significative sur la créativité des collaborateurs via les pratiques de communication. En dépit de l'intérêt de la messagerie électronique, les moyens privilégiés pour traiter les problèmes restent les appels téléphoniques et les contacts directs plutôt formels peu propices à instaurer une bonne cohésion des équipes de projets.

CONCLUSION

En dépit des limites relatives au recours à des mesures subjectives se basant sur la perception des managers, les résultats de cette recherche apportent un éclairage sur l'ambivalence de l'usage de l'intranet dans les processus créatifs. Ils mettent en évidence la coexistence au sein d'une même organisation d'effets positifs, stimulant le développement des idées, et d'effets négatifs, inhibant la

créativité et se révélant parfois « créaticides ». Les divergences observées s'expliquent par les processus d'appropriation qui émergent des pratiques managériales propres à chacune des quatre fonctions de l'entreprise Schneider Electric. Ainsi, si l'intranet a été impulsé par une stratégie de la direction générale visant à faire évoluer les pratiques vers plus de créativité dans toutes les fonctions de l'entreprise pour développer l'innovation, son appropriation n'a fait que reproduire ou renforcer des pratiques managériales existantes. Celles qui prévalent dans les fonctions techniques et commerciales sont de nature à stimuler le développement des idées, tandis que celles qui prévalent au sein des fonctions administratives et opérationnelles ne favorisent guère ce développement. Dans le premier cas, l'appropriation de l'intranet est conforme à « l'esprit de la technologie », elle ne l'est pas dans le second. De telle sorte qu'on ne peut pas véritablement parler, dans le cas de Schneider Electric, d'un modèle d'organisation créative (Tabatoni, 2005).

BIBLIOGRAPHIE

- Amabile, T.M. (1988), « A model of Creativity and Innovation in Organizations ». *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10, p. 123-167.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. et Herron, M. (1996), « Assessing the Work Environment for Creativity », *Academy of Management Journal*, Vol.39, n°5, p. 1154-1184.
- Bailyn, L. (1985), « Autonomy in the Industrial R. and D. Lab. », *Human Resource Management*, Vol. 24, n°2, p. 129-146.
- Bardin, L. (1993), *L'analyse de Contenu*, PUF, Paris.
- Benghozi, P.J. (2001), « Technologies de l'Information et Organisation : de la tentation de la flexibilité à la centralisation », *Gestion 2000*, Vol. 2, p. 61-80

- Bloomfield, B.P. et Coombs, R. (1992), « Information Technology, Control and Power: The Centralisation and Decentralisation Debate Revisited ». *Journal of Management Studies*, Vol. 29, n°4, p. 459-484.
- Carter, N.M. et Cullen, J.B. (1984), « A Comparison of Centralization/Decentralization of decision Making Concepts and Measures », *Journal of Management*, Vol. 10, p. 259-268.
- De Bono, E. (1970), *Lateral Thinking for Management*, Editions Penguin Books.
- De Vaujany F.X. (1999), « Stylisation de l'Appropriation Individuelle des Technologies Internet à partir de la TSA », *Système d'Information et Management*, Vol. 4, n°1, p. 57-73.
- DeSanctis, G. et Poole, M.S. (1994), « Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory », *Organization Science*, Vol. 5, n°2, p. 121-147.
- Gordon, W.J. (1961), *Synectics: The Development of Creative Capacity*, Harper Row, New York.
- Hauch, V. (2002), « Créativité et Décision Stratégique : la Nécessité d'une Définition », *Gestion 2000*, Vol. 19, n°2, p. 15-28.
- Leana, C.R. (1985), « A Partial Test of Janis' Groupthink Model: Effects of Group Cohesiveness and Leader Behavior on Defective Decision Making », *Journal of Management*, n°11, p. 5-17.
- Markus, M.L. (1994), « Electronic Mail as the Medium of Managerial Choice », *Organization Science*, Vol. 5, n°5, p. 502-527.
- Monge, P.R., Cozzens, M.D. et Contractor, N.S. (1992), « Communication and Motivational Predictors of the Dynamics of Organizational Innovation », *Organization Science*, Vol. 3, n°2, p. 250-274.
- Orlikowski, W.J. (1992) « The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations », *Information Systems Research*, Vol. 7, n°1, p. 63-92.
- Osborn, A.F. (1953), *Applied Imagination: Principle and Procedures of Creative Thinking*, New York: Scribners.
- Sternberg, R.J. et Lubart, T.I. (1999), « The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms » in *Handbook of Creativity*, R.J. Sternberg (Eds.), Cambridge University Press.
- Tabatoni, P. (2005), *Innovation : désordre, progrès*, Economica, Paris.
- Vaast, E. (2000) « Intranet et Aléas Organisationnels » in *Internet en Entreprise, Réseaux*, Vol. 18, n°104, p. 161-184.
- Walsham G. (1995) « Interpretative Case Studies in IS Research: Nature and Method », *European Journal of Information Systems*, Vol. 4, n°2, p. 78-81.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E. et Griffin, R.W. (1993), « Toward A Theory of Organizational Creativity », *Academy of Management Review*, Vol. 18, n°2, p. 293-321.
- Zuboff, S. (1984), *In the Age of the Smart Machine*, New York, Basic Books.

Wilfrid AZAN est maître de conférences en sciences de gestion à l'université de Haute Alsace, à la Faculté de sciences Economiques, Sociales et Juridiques. Il est chercheur affilié à l'EM Strasbourg et membre du CESAG (EA 1347). Il est responsable de la deuxième année de licence économie gestion à l'UHA. Ses intérêts de recherche ont trait aux systèmes intégrés de pilotage et aux théories sociales des SI.

Adresse : Université de Haute Alsace, 20, rue de Verdun, 68100 Mulhouse
Mail : wilfrid.azan@laposte.net

Adel BELDI est professeur associé à l'ESC Chambéry Savoie. Docteur en Sciences de gestion depuis 2004. Ses recherches actuelles portent sur la mise la place des progiciels de gestion intégrés et le management du changement. Dans ce cadre, il s'intéresse plus particulièrement aux modes d'usage des TI par les utilisateurs finaux.

Adresse : Groupe ESC Chambéry, 12, avenue Lac d'Annecy, 73381 Le Bourget du Lac
Mail : a.beldi@esc-chambery.fr

Michel GRUNDSTEIN est Ingénieur Conseil et Chercheur Associé au LAMSADE Université Paris Dauphine. Michel Grundstein est fondateur avec Camille Rosenthal-Sabroux du groupe de recherche SIGECAD dont les sujets de recherche se situent à l'articulation entre les systèmes d'information, le knowledge management, et l'aide à la décision. Il est coauteur de plusieurs ouvrages et a publié de nombreux articles.

Adresse : Université Paris-Dauphine, Place du Maréchal de Lattre de Tassigny, 75775 Paris
Mail : grundsetin@lamsade.dauphine.fr

Claude JAMEUX est professeur de sciences de gestion à l'université de Savoie, dont il est président honoraire. Il réalise ses activités de recherche à l'Institut de Recherche en Gestion et Economie (IREGE), où il anime actuellement une équipe travaillant sur la créativité organisationnelle. Ses travaux portent sur l'analyse des organisations.

Adresse : Université de Savoie, IREGÉ, BP 80439, 74944 Annecy le Vieux
Mail : claude.jameux@univ-savoie.fr

Anis KHEDHAOURIA est enseignant-chercheur à l'École Supérieure de Commerce de Chambéry. Docteur en sciences de gestion, il est chercheur associé à l'IREGE. Ses recherches portent sur la créativité organisationnelle et sur les effets des usages des technologies de l'information en matière de créativité dans l'entreprise.

Adresse : ESC Chambéry, Savoie Technolac, 73381 Le Bourget du Lac

Mail : a.khedhaouria@esc-chambery.fr

Caroline LANCELOT MILTGEN est maître de conférences en sciences de gestion à l'Université d'Angers. Elle a reçu le prix FNEGE AFM 2007 et CREIS 2007 pour sa thèse sur les réactions des consommateurs face à la collecte de données personnelles. Elle est responsable scientifique d'un contrat de recherche sur « vie privée et systèmes d'identification électronique » pour la Communauté Européenne. Elle dirige aussi le master « Management et Sécurité des Systèmes d'Information de Santé » à l'Institut Supérieur de la Santé et des Bioproduits d'Angers de l'Université d'Angers.

Adresse : Groupement de Recherche ANgevin en Economie et Management (GRANEM), 13, allée François Mitterrand, 49036 Angers

Mail : caroline.miltgen@univ-angers.fr

Camille ROSENTHAL-SABROUX est Professeur à l'Université Paris-Dauphine (Paris IX) en Système d'Information au Laboratoire d'Analyse et de Modélisation des Systèmes d'Aide à la décision (LAMSADE). Depuis 1989, à l'université Paris Dauphine avec de nombreux contrats de recherche en lien avec des grandes entreprises sur l'ingénierie des systèmes d'information, la gestion des connaissances et l'aide à la décision. Elle est responsable du Master « Système d'Information de l'Entreprise étendue : audit et conseil ». Elle a fondée le groupe de recherche SIGECAD dont les domaines de recherche sont systèmes d'information, gestion des connaissances et aide à la décision. Elle a publié de nombreux ouvrages et articles.

Adresse : Université Paris-Dauphine, Place du Maréchal de Lattre de Tassigny, 75775 Paris

Mail : camille.rosenthal-sabroux@dauphine.fr

Inès SAAD est enseignant-chercheur en systèmes d'information au groupe Sup de Co d'Amiens Picardie et chercheur membre du laboratoire MIS (Modélisation, Information, Système) de l'Université de Picardie Jules Verne. Elle a obtenu un doctorat en informatique de l'Université Paris-Dauphine en 2005. Ses intérêts de recherche portent sur la gestion des connaissances et l'aide multicritère à la décision.

Adresse : Groupe Sup de CO Amiens, 18, place Saint Michel, 80038 Amiens

Mail : ines.saad@u-picardie.fr