



Sujet de mémoire

Dans un contexte de transformation digitale,
comment les technologies collaboratives améliorent-elles les performances individuelles des collaborateurs ?

Tuteur de mémoire Philippe Nanopoulos

Maître d'apprentissage Marianne Lurienne

Nicolas Deroualle
Master E-Marketing

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier Philippe Nanopoulos, tuteur de mémoire, qui s'est toujours montré disponible lorsque j'avais une interrogation et qui m'a guidé dans le choix de mon sujet.

De même, je remercie, Marianne Lurienne, mon maitre d'apprentissage, pour sa bienveillance, ses conseils toujours avisés pour m'avoir aidé à progresser durant cette année d'apprentissage.

Je tiens également à remercier Jessie Pallud, responsable du master e-marketing, pour m'avoir aidé à aiguiller ma réflexion et déterminer mon sujet.

Je remercie également les trois collaborateurs Leroy Merlin et Adeo pour avoir participé à mon étude. Clémentine Cortes, Carlos Erazo et Hélène Bernard. ; pour leur temps accordé et pour m'avoir permis d'avancer dans mes recherches afin de proposer des résultats et recommandations pertinentes.

Je remercie les collaborateurs Adeo pour avoir pris part à mon questionnaire, j'aurai aimé pouvoir les remercier personnellement, je leur adresse à remerciement collectif.

Enfin je remercie ma famille pour sons soutien depuis le début de mes études, et son soutien tout au long de ce projet de mémoire, ils sont une source de motivation.

Table des matières

Introduction	- 1 -
I. Focus sur les technologies collaboratives dans les organisations	- 4 -
1. Les nouvelles formes d'espaces collaboratifs et les facteurs d'adoption	- 5 -
A. Adopter une culture collaborative	- 5 -
B. Le rôle de l'internet 2.0	- 8 -
2. Des enjeux à maîtriser et un environnement en constante évolution	- 12 -
A. Les enjeux organisationnels.....	- 12 -
B. Les différentes technologies collaboratives aujourd'hui en place dans les entreprises, et leurs évolutions	- 15 -
3. Un projet d'outil collaboratif, quels apports sur le plan humain et organisationnel	- 28 -
A. Les bénéfices de l'utilisation des espaces collaboratifs.....	- 28 -
B. Déploiement d'un projet RSE ou d'un espace collaboratif	- 37 -
II. La performance individuelle	- 47 -
1. Définition de la notion de performance	- 48 -
1. Comment évaluer la performance ?	- 53 -
2. Facteurs de performance	- 56 -
III. Étude de l'impact d'une plateforme collaborative, son impact et sa perception au sein d'une organisation, l'exemple de Younity, plateforme interne du groupe Adeo	- 59 -
1. Enjeux et objectifs de l'étude	- 59 -
A. Questions de recherche.....	- 59 -
B. Objectif de la recherche.....	- 61 -
C. L'étude quantitative	- 61 -
D. L'étude qualitative.....	- 62 -
2. Préparation de la recherche	- 62 -
A. Échantillonnage (Quantitatif)	- 62 -
B. Guide d'entretien (Qualitatif)	- 63 -
C. Contact des interviewés	- 64 -
3. Méthodologies mise en place	- 65 -
A. Méthodologie de l'étude quantitative.....	- 65 -
B. Méthodologie de l'étude qualitative.....	- 68 -
4. Analyses des résultats de l'étude	- 69 -
A. Étude quantitative.....	- 69 -
B. Étude qualitative	- 79 -
IV. Discussion des résultats et recommandations	- 93 -
1. Résultats des études menées	- 93 -
2. Vue d'ensemble	- 94 -
3. Les facteurs clés de succès pour réussir le déploiement et le lancement d'une technologie collaborative	- 94 -
4. Satisfaire les trois objectifs de communication	- 96 -
5. Développement de la communauté	- 97 -
V. Conclusion	- 98 -

VI.	<i>Bibliographie</i>	- 100 -
VII.	<i>Liste des abréviations</i>	- 103 -
VIII.	<i>Annexes</i>	- 104 -
	Annexe 1 - Entretien individuels	- 104 -
	Annexe 2 - Travail de mise en forme de la base de données	- 111 -
	Annexe 3 - Modèle de l'UTAUT	- 112 -
	Annexe 4 - Tableaux des grandes thématiques et codage Entretien avec Carlos Erazo	- 113 -
	Annexe 5 - Tableaux des grandes thématiques et codage Entretien avec Clémentine Cortes	- 114 -
	Annexe 6 - Tableaux des grandes thématiques et codage Entretien avec Hélène Bernard....	- 115 -
	Annexe 7 – Entretien avec le directeur de projet RH Carlos Erazo.....	- 116 -

Introduction

Les plateformes collaboratives sont de plus en plus en vogue dans les organisations, leurs utilisations augmentent en moyenne de 15% par an selon une étude menée par le cabinet Lecko. Ce chiffre souligne la tendance et la volonté des entreprises à suivre la transformation digitale, d'autant que d'après le cabinet Lecko, plus de la moitié des entreprises ont mis en route un programme de transformation digitale. Plusieurs raisons justifient cette tendance d'adopter un espace collaboratif en interne, il peut s'agir d'une volonté de se mettre au diapason du marché parce que les concurrents ont adopté un système collaboratif ou simplement le souhait de bousculer la manière de communiquer en interne, poussée par le phénomène de la transformation digitale. Ainsi, la tendance se confirme, les entreprises ont de plus en plus recours à l'adoption de ces espaces.

Mais d'où émerge ce concept ? Quels sont les gains pour les entreprises d'adopter et d'utiliser ces espaces de travail ? C'est tout l'objet de ce travail de recherche, portant sur l'étude de la performance en rapport avec les outils de travail collaboratifs dans les organisations.

Il est important de souligner que les outils de travail collaboratifs sont des sujets très largement étudiés dans la littérature académique. Un nombre grandissant de chercheurs ont menés des recherches sur le sujet des outils de travail collaboratifs. Certains vont cibler leurs recherches sur un outil de travail en particulier, d'autres se sont intéressés aux questions managériales. On peut tout de même souligner que le sujet des espaces collaboratifs, des plateformes collaboratives ou encore des intranets, restent un champ de recherche académique encore très jeune et que de nombreuses questions restent encore sans réponses. Ainsi, explorer et analyser non seulement l'adoption de ces outils dans les organisations mais aussi son impact sur la performance individuel des employés est réellement une question pleine de sens que ce soit sur le plan académique comme sur le plan managérial.

D'ores et déjà, de nombreux auteurs et chercheurs ont menés des recherches sur le sujet en portant notamment un intérêt sur l'origine et l'apparition de ces plateformes dans les organisations. Do Espirito (2012) évoque notamment l'apparition d'un intranet 2.0 qui puise son énergie et ses ressources directement de l'internet 2.0, ce thème sera très largement évoqué dans une partie de ce travail de recherche. Anthony Poncier (2016) quant à lui s'intéresse à la valeur

Ajouté que peut apporter les espaces collaboratifs aux organisations de manière générale et également sur le plan individuel pour les collaborateurs.

Un élément intéressant et important que l'on peut souligner parmi les littératures étudiées, réside dans le fait que les auteurs rapportent l'utilisation de ces espaces collaboratifs avec la notion de performance (Motowidlo, 1997 de manière quasi-systématique).

Ainsi sur le plan managérial, il semble pertinent de se poser la question :

La performance et la rentabilité ne sont-ils pas les éléments dont une entreprise devrait se soucier le plus ?

Avec l'essor de l'internet 2.0, c'est tout un mode de vie qui a été transformé, rendant les tâches du quotidien plus rapide, plus digitale, donnant l'information en temps réelle, une concentration de données massive et l'apparition du collaboratif. Sur un peu plus de 7 milliards d'habitant, on dénombre environ 3,80 milliards de personne ayant accès à internet soit 51% de la population mondiale (Etude We are social 2017), internet fait aujourd'hui pleinement partie du quotidien des terriens. L'internet 2.0 a ensuite rapidement cédé sa place à la transformation digitale, les entreprises ont d'ailleurs rapidement compris l'importance de maîtriser les enjeux du digital. Selon un récent sondage du Baromètre de la Transformation Digitale de CSC France, 93% des entreprises interrogées estiment que la transformation digitale a un impact très important sur le secteur d'activité. Ce phénomène disruptif ouvre finalement la voie aux technologies de communication collaborative, dont l'irruption dans les entreprises est massive et extrêmement rapide (Carillo). Tous ces éléments ont modifié en profondeur le monde professionnel avec l'apparition de l'intranet 2.0. Comme le souligne Do Espirito (2012) ce concept puise toute son énergie et ses ressources directement de la sphère publique, pour l'auteur rapidement les pratiques de l'internet se sont étendues au monde professionnel, encadrés et directement intégrés dans le système d'information de l'organisation.

C'est dans ce contexte en pleine mutation que des entreprises expertes ont su tirer leur épingle du jeu en se lançant dans le business des plateformes collaboratives pour les professionnels. Des noms tels que Yammer, G Suite ou encore

D'après un observatoire mené par le cabinet d'expert Arctus (spécialiste en conduite de la transformation digitale en entreprise) auprès de 324 entreprises, la tendance générale qui découle de ce rapport est le fait que le numérique est vu comme une véritable opportunité pour les entreprises. Opportunité au sens très large du terme dans la mesure où le déploiement du numérique va apporter de la valeur ajoutée dans des nombreux domaines.

Première valeur ajoutée, le fait que par le passé l'intranet concentrait un flux d'information et de communication alors qu'aujourd'hui l'information se trouve sur de nombreux autres espaces tels que les wikis ou les forums. Ce qui implique logiquement une réduction de la l'utilisation de la messagerie, une tâche toujours très chronophage pour les collaborateurs. Une étude menée par SAP montre d'ailleurs que les employés passent plus de 30% de leur temps à répondre à leurs e-mails. Autre aspect que le numérique apporte aux entreprises ; les espaces collaboratifs de plus en plus présents dans les organisations, d'après un article des Echos, 53% des entreprises françaises possèdent ou ont prévues d'adopter un RSE ou une plateforme collaborative. Enfin, le réseau social d'entreprise se développe inéluctablement et son utilisation s'intensifie dans les grandes entreprises.

Toutefois la transformation digitale pour les entreprises ne s'applique pas uniquement en interne, leur présence sur les médias sociaux est également fortement encouragée, mais c'est justement sur ce point que les entreprises (françaises) ont accumulées un retard par rapport au reste de l'Europe. Une étude Eurostat (2015) montre justement le retard des entreprises françaises dans ce domaine, 27% des entreprises françaises de 10 à 49 salariés sont présentes sur les réseaux sociaux publiques contre 34% en Europe, 36% des PME françaises (50 à 249 salariés) assurent leur présence sur les réseaux sociaux alors qu'en Europe la moyenne est de 44% pour les PME. Et enfin 50% des entreprises de plus de 250 salariés sont présentes sur les réseaux sociaux versus 58% en Europe. Cette étude portant sur la présence des entreprises française sur les réseaux sociaux témoigne de la marge de progression des entreprises françaises dans l'adoption d'un modèle digitale.

Ainsi, l'ensemble de ces éléments liés au développement et à l'essor du numérique dans les organisations montrent l'importance que prend le collaboratif et le fait que les entreprises tendent de plus en plus vers un management transversal.

L'ensemble des études menées sur le rôle et l'impact de la transformation digitale ou plus précisément l'impact des plateformes collaboratives et des RSE nous conduisent à une question de performance et de rentabilité. C'est ainsi que le rapport entre la mise en place d'espaces collaboratifs en entreprise et la performance individuelle se justifie et tient tout son sens pour apporter des réponses sur le plan professionnel mais aussi sur le plan théorique.

Finalement, le futur de la communication interne est d'ores et déjà en train de se dessiner, bien aidé par le phénomène de la transformation digitale.

Les grandes entreprises ont déjà adoptées ou entamées la mise en place de ce nouveau modèle disruptif. Toutefois, on note que de nombreuses entreprises réfractaires subsistent et ne sont pas encore convaincues par les gains de ce concept nouveau. La résistance au changement des collaborateurs ou du management justifie cette peur de sauter le pas.

Cette étude sera donc largement basée sur l'impact des espaces collaboratifs et des réseaux sociaux d'entreprises sur les organisations, dans le contexte de l'internet 3.0. Impact au sens managérial du terme, puisque nous porterons un intérêt tout particulier sur le rapport entre l'adoption des plateformes collaboratives et la performance et la prise d'initiative des collaborateurs dans un groupe et de manière individuel.

Au cours de cette étude, nous répondrons donc à la question suivante :

Dans un contexte de transformation digitale, comment les technologies collaboratives impactent-elles la performance individuelle des collaborateurs ?

Dans une première partie nous porterons un regard théorique la communication digitale dans les organisations, son évolution et les enjeux à maîtriser, nous étudierons également la performance individuelle, telle qu'elle a été étudiée dans la littérature académique. Dans un second temps, nous analyserons le cas de la plateforme collaborative Jive à travers des études de terrain à la fois qualitative et quantitative auxquelles nous apporterons des résultats qui nous permettront de répondre à la problématique donnée. La méthodologie sera plus largement détaillée dans la partie développement. Enfin, nous tenterons d'apporter des recommandations managériales en notant notamment les apports et les limites de l'étude pour finalement conclure sur des voies d'explorations futures.

I. Focus sur les technologies collaboratives dans les organisations

Avant d'évoquer le thème principal des espaces collaboratifs il est essentiel de rappeler le cadre dans lequel ces nouveaux outils sont inscrits. Ainsi, nous allons tout d'abord décrire et définir la communication digitale de manière très large. Cette démarche semble essentiel pour à la fois rappeler le contexte actuel, saisir l'importance des enjeux organisationnels et comment la communication digitale a véritablement transformée le paysage des organisations aujourd'hui.

Pourquoi cette démarche ?

L'idée est de placer le lecteur dans les conditions les plus optimales pour comprendre le cadre et les mutations qu'a connu le monde professionnel avec l'arrivée du phénomène de l'internet 2.0.

Définition

La définition de la communication digitale se veut très pragmatique et englobe véritablement l'organisation dans son ensemble, elle est donnée par Philippe Gérard (2014): "La communication digitale, c'est en effet, d'abord, la numérisation des supports d'information. Mais au-delà, c'est aussi envisager la communication d'entreprise comme un écosystème entier, un environnement qui englobe et agit sur les trois dimensions du Digital"

Pelet et Boursier (2017) s'interroge sur ce que représente la communication digitale pour les organisations, s'il s'agit d'une pratique déjà ancrée ou d'un objectif de développement à atteindre.

La communication digitale regroupe à la fois les outils qui permettent à une entreprise de faire parler d'elle auprès de ses clients en ayant recours aux outils du web 2.0 (réseaux sociaux ...) mais également les nouveaux modes de communication permettant de diffuser l'information en interne. C'est pour cette raison qu'il semblait important de rappeler le cadre de lequel les plateformes collaboratives se situent et s'inscrivent.

1. Les nouvelles formes d'espaces collaboratifs et les facteurs d'adoption

A. Adopter une culture collaborative

Pour Anthony Poncier (2012), il s'agit véritablement de l'élément majeur avant même de songer à la mise en place d'un espace collaboratif. Il ne s'agit pas uniquement de parler d'outils, mais bien d'un état d'esprit amenant les collaborateurs à travailler non plus de manière individuelle, mais bien dans un esprit collectif au sein de l'entreprise. Ce qui sous-entend aussi de dépasser les compétitions internes et de faire confiance à ses pairs, ses supérieurs et ses subordonnés.

La maîtrise de cette logique est pour l'auteur le premier enjeu pour une entreprise qui entame un projet de plateforme collaborative ou RSE.

Dans les grandes entreprises, comme sur le Web, les gens ne se connaissent pas. Il s'agit donc de les rassembler autour de problématiques et de projet commun et de les amener à partager et faire circuler l'information, idéalement dans l'ensemble de l'organisation, via le réseau social. Cette culture collaborative (Poncier 2012) va permettre de développer un sentiment communautaire en même temps qu'une confiance renforcée non seulement entre les collaborateurs mais aussi et surtout entre le management et les collaborateurs. En apprenant à se connaître, les collaborateurs vont pouvoir se regrouper au sein de communautés pour travailler ensemble sur différents projets et partager leur savoir, leur expertise et les pousser à plus de prise d'initiative.

Au-delà de l'aspect humain et managérial, dans son ouvrage Meryem de Saget (2013) appuie quant à elle sur la nécessité d'intégrer un état d'esprit collaborative sur l'intégralité de la structure d'une organisation. Avant même d'évoquer la vision, elle prend soin de séparer le terme vision et visioning, c'est d'ailleurs tout à fait intéressant de distinguer ces deux termes dans le contexte de l'entreprise. Pour l'auteure, la vision est "statique" elle peut être trouvée en très peu de temps dans une organisation en fonction de la volonté de l'équipe dirigeante. De Saget s'attarde plus sur le visioning en expliquant qu'il s'agit d'une démarche d'apprentissage et d'accompagnement des équipes pour adhérer à un état d'esprit collaboratif. Elle définit notamment le terme de la manière suivante :

"Le visioning est un exercice de prise de conscience de la réelle contribution que l'entreprise veut apporter. C'est un processus de découverte et d'affirmation de son identité qui constitue une réponse avancée et très puissante au souci de planification stratégique qui anime tout dirigeant."

Il s'agit d'une étape cruciale pour mettre en place un projet, en l'occurrence ici un projet d'espace collaboratif. Chaque collaborateur doit comprendre les enjeux et l'essence même d'un système collaboratif, c'est à dire le fait de travailler ensemble pour produire un résultat. Pour De Saget (2013) pour atteindre les résultats et les objectifs visés, les collaborateurs doivent assimiler par eux-mêmes cette vision de partage et de collaboration.

Ce principe d'assimilation est notamment soutenu par Robert Reix en ce qui concerne l'appropriation d'une technologie.

Afin que l'information puisse circuler simplement, elle doit être transversale et donc dépasser le système des silos de l'entreprise (cloisonnement des différentes entités), mais elle doit également être descendante et ascendante, c'est-à-dire remettre en question le fonctionnement de l'entreprise de la fin du XXe siècle.

L'importance d'établir cette vision collaborative est appuyé par le propos de Lavallou (2011) qui prend l'exemple de l'application de cette vision sur la gestion de projet. Pour l'auteur, appliquer une vision collaborative à la gestion de projets permet d'optimiser "le suivi des délais, des coûts et la qualité des livrables". Pour lui le fait de réunir tous les acteurs de l'organisation, de l'opérationnel au décisionnel sur une plateforme commune donne à l'entreprise une vision globale sur les activités transverses et la motivation des collaborateurs directement impliqués dans un projet. En d'autres termes, dans une entreprise collaborative, c'est le projet qui est leader (De Saget 2013), de cette manière chaque collaborateur assimile parfaitement son rôle, ce qui permet de gagner en productivité.

Le contexte actuel qui allie à la fois un environnement professionnel en pleine mutation et l'apparition de nouveaux concepts d'économie collaborative challenge véritablement les entreprises sur leurs capacités à réagir aux attentes du marché.

Ainsi l'adoption d'une technologie collaborative pose des enjeux forts pour les entreprises pour à la fois renforcer leur position et rester compétitif. Lavallou (2011) explique dans son article que l'utilisation des nouveaux outils collaboratifs, s'avère être une source de différenciation et de performance pour les entreprises. Pour l'auteur l'enjeu n'est pas seulement l'adoption de l'outil mais bien l'adoption de nouvelles méthodes de travail dont il souligne les bienfaits en termes de rigueur et de motivation sur les équipes. Il rejoint ainsi la vision de Duperrin et Poncier (2012) sur la nécessité d'adopter une vision partagée différente des méthodes de travail traditionnelle.

Dans son ouvrage Lungu (2018) appuie le fait que chaque acteur du groupe voit un intérêt à agir avec les autres car il partage avec eux des objectifs qui ont été codéfinis, des valeurs et une stratégie commune.

La collaboration s'instaure par le partage et par la synchronisation des actions. Lungu appuie son propos de cet esprit collaboratif par la vision adhocratique (en fonction d'un besoin identifié, une équipe projet est montée sur place, pour y répondre) étudiée notamment par Berrio (2003) dans ses travaux. Pour Lungu, la culture collaborative se développe dans un environnement de partage et structure caractérisé par sa flexibilité, des caractéristiques propres à l'adhocratie. La structure adhocratique d'un groupe permet de répondre au caractère évolutif de l'environnement, en l'occurrence ici la mise en place et le déploiement d'un nouvel outil collaboratif. Enfin autre caractéristique du modèle adhocratique, aussi appelé "organisation virtuelle" ou "organisation en réseau", la dispersion géographique des acteurs du groupe, qui implique la nécessité d'alterner entre les réunions en face à face et l'utilisation d'outils de communication/collaboratifs lorsqu'ils collaborent sur un même projet. Finalement, cette approche adhocratique soutenue par Lungu (2018) et les travaux de Berrio (2003) rejoint l'idée d'une culture collaborative développée par Poncier (2012), en effet, ces approches/théories sont fondées sur l'idée de développer un esprit d'entreprise nouveau et sortir des silos de l'organisation traditionnelle.

Finalement, avec le recueil des théories et propos des auteurs qui ont menés des recherches sur le sujet de la vision, on se rend compte que la vision/visioning n'est pas uniquement inclus dans l'instauration d'un projet d'espace collaboratif mais qu'elle donne un tout autre aspect de l'entreprise, plus moderne, plus consciente des enjeux qui l'entoure et à terme plus humaine. C'est finalement le but recherché avec la mise en place d'un espace collaboratif.

B. Le rôle de l'internet 2.0

Désormais connu de tous dans le milieu du web, ce terme aujourd'hui utilisé de toutes les conférences, tous les cours académiques et même dans les articles de presse ne cesse finalement d'évoluer, tant l'environnement de l'internet est un concept en perpétuelle évolution. Certains chercheurs et journalistes parlent même aujourd'hui de web 3.0. Mais avant de rentrer dans la description et la définition de nouveau concept, portons un regard sur le web 2.0.

Apparu et initié à l'origine par Dale Dougherty (2003), alors en pleine remise en question de l'idée du web dû notamment à l'explosion de la bulle du web survenu en 2001, Dougherty va donner une toute autre dimension au web.

Le conférencier indique en réalité que le web n'en est qu'à ses débuts et que les entreprises allaient se jeter sur ce nouveau marché et que sites et applications innovantes apparaissent avec une régularité déconcertante.

C'est dans ce contexte qu'un an plus tard, Tim O'Reilly proposera d'expliquer le concept du web 2.0. Pour O'Reilly, "le web 2.0 comme un ensemble de principes et de pratiques qui, à la manière d'un système planétaire, verrait des sites utilisant tout ou partie de ses préceptes graviter à des distances variables du centre en question." Finalement, la vision que donne O'Reilly regroupe les caractéristiques suivantes : le web vu comme une plateforme, la notion d'intelligence collective (Tran 2013), les bases de données et les données utilisateurs, l'expertise en système opératoire et les mises à jour logiciel, la programmation allégée, la possibilité d'utiliser plusieurs outils sur les applications web et enfin l'enrichissement de l'expérience utilisateurs.

En soi le web 2.0 semble être un concept tellement vaste qu'il semble très difficile de le définir, néanmoins ce que l'on peut noter ce que le web 2.0 favorise l'échange, l'interaction et le partage (de données) entre utilisateurs. Un contexte idéal pour l'apparition de concepts nouveaux comme les médias sociaux ou les plateformes collaboratives.

Car au-delà des caractéristiques techniques citées par O'Reilly (2013), l'essence même du web 2.0 réside dans son caractère social et interactif, on passe du net informatif ou net social dans lequel l'internaute est véritablement acteur que ce soit avec les marques ou avec d'autres internautes. Les fonctionnalités sociales telles que "liker", "commenter" ou "partager" ont apporté une dimension nouvelle et plus d'implication des internautes (Do Espirito 2012). Cette théorie est largement soutenue par le propos de Creplet et Jacob (2009) pour qui le web 2.0 peut-être caractérisé par deux approches complémentaires : l'une centrée sur l'usage de l'aspect social et l'autre focalisée sur les technologies. Pour les auteurs, la dimension sociale se traduit par l'émergence d'une nouvelle forme d'interactivité, qui place l'internaute et ses relations à l'autres au centre d'internet.

Dans ses travaux Do Espirito souligne d'ailleurs l'importance de web 2.0 dit "public" dans l'intranet qui s'inspire très largement de la sphère publique.

Pour l'auteur le phénomène du web 2.0 est une révolution qui puise son énergie, ses outils et ses méthodes directement « de la sphère publique ».

Il fait le rapprochement entre l'usage d'internet dans la sphère publique/privée et la sphère professionnelle, le fait que les internautes ont transposé les outils de la sphère publique dans la sphère professionnelle. Rapidement les pratiques de l'internet se sont étendues à toute l'organisation, encadrés et directement intégrés dans le système d'information de l'organisation.

Il évoque la transformation qu'a subi les intranets à travers les années en soulignant le fait notamment que les intranets classiques fournissaient des informations validées et « éditorialisées » par la direction en personne. Pour résumer, c'était un système d'information purement descendant. L'intranete ne pouvait pas produire lui-même du contenu, l'intranet était alors un portail d'information sans interaction. Puis sous la « pression » du développement et de démocratisation du web 2.0, T. Do Espirito souligne que c'est les salariés eux-mêmes qui ont commencé à porter les premiers signes du web 2.0 en entreprise, en initiant notamment des wikis ou des forums de discussion.

Peu à peu la communication s'est décentralisée en faisant disparaître le monopole de l'information à la direction ou aux pôles de communication. L'essor des réseaux sociaux d'entreprise, des plateformes collaboratives ont permis une plus grande prise d'initiative des collaborateurs et surtout une grande implication dans la communication interne. Les moyens de communication en interne ont également connu des évolutions sur les intranets, les mails ont vu naître des alternatives comme les notifications push ou les alertes. Autre évolution que T. Do Espirito souligne, l'intégration des applications internet dans le quotidien des collaborateurs en ayant recours à des outils tels que WeTransfer pour l'envoi de fichiers lourds ou bien YouTube pour les fichiers vidéo sous réserve que ces sites et applications respectent les règles de sécurité du SI. L'intranet d'aujourd'hui est par définition SoLoMo (Social, Local, Mobile) en effet avec le développement des Apps mobile il est maintenant possible d'interagir et produire du contenu sur la plateforme interne directement depuis son mobile. On peut aisément dire que l'intranet d'aujourd'hui remplit toutes les cases du 2.0.

Bouchez (2017) quant à lui, fait référence aux travaux de Tran sur l'impact du web 2.0 pour les organisations. Il souligne notamment les différents visages du web 2.0.

Plusieurs aspects qui expliquent les caractéristiques non seulement techniques mais aussi sociales de l'internet d'aujourd'hui, des fonctionnalités qui s'appliquent aux organisations, c'est d'ailleurs sur cet aspect que nous allons porter de l'intérêt.

Le web 2.0 vu comme une plateforme est le premier “visage” du web énuméré par Bouchez (2017) dans son ouvrage. Cette idée vient justement justifier l’importance de l’usage des plateformes dans les organisations. D’ailleurs Musser et O’Reilly (2006), décrivait « Internet comme plateforme ». Cette image du web constitue un modèle dans lequel il est central de proposer des applications qui maximisent les effets de réseau, dans le sens où ces plateformes fonctionnent d’autant mieux que le nombre d’utilisateurs est important. Si l’on applique ce modèle aux entreprises celui-ci est particulièrement intéressant. En effet, les organisations seraient constituées d’un ensemble de “plateformes support et vecteurs permettant une démultiplication du nombre de participants, une variété des contributions et des modes d’échange et de mutualisation, et un crowdsourcing généralisé”. L’application et l’utilisation de plateformes collaboratives vient s’inscrire dans ce modèle et permet aux entreprises des modes d’échange qui favorisent une logique collaborative (Poncier 2012).

Un autre visage du web énoncé par Bouchez (2017) porte sur l’évolution des interactions grâce aux technologies du web. C’est notamment le cas de la théorie du “One to many” au “Many to many”, l’idée selon laquelle on passe d’une logique 1.0, passive de type top down à une logique interactive en proposant du contenu à l’usager en attendant une interaction en retour. Cette théorie s’applique tout d’abord un web grand public, mais comme le soulignait Do Espirito (2012), à juste titre, les fonctionnalités du web public s’appliquent aux organisations et celles-ci en tirent bénéfice.

Le dernier point que souligne Bouchez est l’image du communautaire, la technologie permet des accès riches et instantanés à tous les membres du groupe et dont la collaboration peut s’avérer pertinente. Et l’idée selon laquelle la “signature organisationnelle” qui s’inscrit dans le collaboratif est le fait même de la communauté plutôt que de la hiérarchie. En d’autres termes cette dynamique collaborative qui apparaît dans une communauté aura une plus grande facilité à se développer dans une structure horizontale que verticale.

On peut noter la présence de terme propre à l’esprit collaboratif, notamment “communautaire” ou “plateforme”, L’application du web 2.0 et de ses caractéristiques rendent finalement l’organisation plus souple et sera plus propice à la prise d’initiative des collaborateurs, en ce sens le rôle du web 2.0 s’avère être capital dans la problématique de ce sujet de recherche.

2. Des enjeux à maîtriser et un environnement en constante évolution

A. Les enjeux organisationnels

D'une manière très générale, les enjeux sont nombreux et portent sur plusieurs aspects de la vie d'une organisation. Pour Pelet et Boursier (2017) on peut regrouper les enjeux de la communication digitale sous trois sphères :

- La communication à des fins commerciales (communiquer sur un produit, un service, une marque, attirer de nouveaux clients, fidéliser ou gagner en visibilité)
- La communication pour l'image de marque : discours de l'organisation, forme du discours (différents contenus : images, textes etc.) sur les plateformes digitales
- La communication pour informer : délivrer une information commerciale, politique, juridique ou servir à faciliter l'accès à un service

Ainsi, il semble aisé de noter que le digital occupe aujourd'hui toutes les facettes de la communication d'une organisation. Dans cette partie nous allons porter notre attention pour les enjeux organisationnels de la communication digitale utilisée en interne.

Poussée par la révolution numérique, les entreprises tendent de plus en plus à adopter les nouveaux outils digitaux pour communiquer et diffuser l'information directement en interne. Toutefois il est important de noter que les entreprises françaises accusent un retard important sur leur voisin européen et sont encore réfractaires face à ces nouveaux outils. En effet, une étude menée par SerdaLab démontre que sur un panel de 150 entreprises françaises seules 23% ont mise en place un espace de travail collaboratif ou RSE et 44% ont répondu ne pas vouloir mettre en place un projet de plateforme collaborative.

Pourtant, de nombreux articles et auteurs démontrent l'importance des enjeux de ces nouveaux outils pour les organisations.

L'internet 2.0 transforme la manière dont les individus communiquent et a fait naître des concepts nouveaux, modifiant les enjeux de la communication.

Avec l'internet 2.0, les entreprises sont passées d'un ancien business model très largement organisé en silos à un nouveau modèle pour lequel la collaboration et le social networking sont les deux principales composantes qui définissent la valeur à long terme pour les organisations (Lytras, Damiani 2009).

Nous porterons une attention plus particulière sur la composante du collaboratif. Grâce aux outils de l'internet 2.0 la logique collaborative (Poncier 2012) s'est exportée sur le web donnant naissance à des concepts nouveaux. Dans l'idée de réussir à maîtriser et d'imposer une logique nouvelle, Chaudet (2012) démontre l'importance d'intégrer une plateforme collaborative en l'accompagnant par une réflexion sur les logiques d'actions (Mancur Olson 1965). Plateformes collaboratives et logiques processuelles ou temporelles, semblent donc étroitement liées d'un point de vue organisationnel. Il y a donc une volonté de repenser les logiques d'actions pour les reconfigurer via l'usage d'une plateforme collaborative.

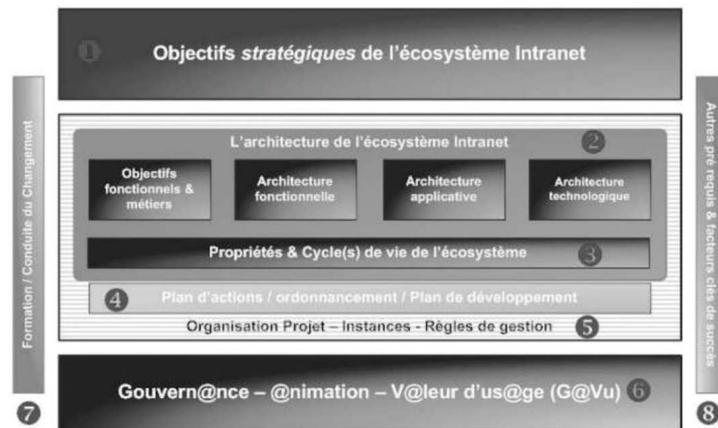
Lavallou a mené des travaux sur le sujet des enjeux organisationnels des nouveaux outils collaboratifs. Il énumère notamment 2 enjeux à maîtriser en termes de management et implique directement la notion de performance des équipes. Le premier point est un enjeu de productivité, l'utilisation des plateformes de partage d'informations combinée au travail en équipe permet d'obtenir un meilleur rendement des collaborateurs à moyen terme. L'idée selon laquelle chaque métier de l'organisation dispose de modules spécifiques et qu'ils soient accessibles à tous les salariés, valide la valeur ajoutée des plateformes collaboratives sur le rendement des équipes. Les plateformes collaboratives permettent également aux entreprises de générer un partage de connaissance entre les collaborateurs en donnant un accès direct aux données dont on a besoin.

La collaboration permet donc le partage de données et la contribution directe des collaborateurs à l'enrichissement de ces données.

On retrouve également un enjeu de compétences pour les collaborateurs, pour Do Espirito (2012) les communautés qui se créent redonnent de la vigueur à l'innovation et offre un nouveau territoire de recherche des informations pour les collaborateurs en leur donnant un accès au réservoir d'expertise de l'entreprise, c'est notamment le cas dans les grands groupes. Dans un contexte de mise en place déjà effective du projet, Creplet et Jacob évoque la notion de système cible. Pour eux cette notion est essentielle pour comprendre les enjeux d'un projet d'intranet dans un contexte technologique du 2.0.

Il est à noter que contrairement aux autres études qui ont été menées sur le sujet des plateformes collaboratives et des intranet, Jacob et Creplet évoque les enjeux qui n'interviennent que pendant le développement et l'intégration des solutions et pendant l'initialisation du cycle de vie du projet d'intranet 2.0. En d'autres termes, les auteurs s'intéressent aux enjeux qui n'apparaissent que lorsque le projet est mis en place.

Cet aspect est intéressant dans le sens où il permet d'étendre la réflexion en aval de la mise en place du projet. Comme nous l'avons évoqué, Jacob et Creplet porte un regard sur la notion de système cible. Il n'existe pas de définition propre pour ce terme, toutefois les deux auteurs ont conceptualisé une définition portant notamment sur les objectifs d'un système cible. Un document global et pluriel : global dans la mesure où il reprend l'ensemble des objectifs, périmètres, fonctionnalités cibles de l'écosystème Intranet ; pluriel, car il embrasse des domaines plus ou moins variés". En effet, des domaines essentiels de la conduite d'un projet intranet tels que la conduite du changement (Lécho 2017), les aspects techniques et les pré-requis en terme gouvernementale. De plus, le système cible présente un intérêt certain pour plusieurs acteurs de l'entreprise, notamment la direction générale, les porteurs de projet et les opérateurs. Enfin et ceci dans un souci de comprendre l'intérêt réel du système cible en matière d'enjeux pour l'organisation, il est important d'évoquer les axes couverts par le système cible. Ces huit axes fondamentaux sont conceptualisés de la manière suivante :



Finalement, l'ensemble de ces axes vont présupposer des enjeux à maîtriser pour assurer la conduite du projet dans les meilleures conditions pour l'organisation et l'adoption d'une culture d'entreprise propice à l'appropriation d'une nouvelle technologie (Reix et al, 2011).

Premier enjeu développé par Jacob et Creplet (2009) il s'agit de la transformation de l'organisation, transformation au sens large du terme, de manière "consciente ou inconsciente", "programmé et/ou réactive", elle implique des changements dans les processus métiers, l'accès à de nouvelles compétences pour les collaborateurs et elle implique plusieurs catégories de volumétries (nombre de licences utilisateurs ...)

Second enjeu passé en revue par les deux auteurs, il s'agit d'imaginer les métiers de demain : évidemment l'adoption d'un projet intranet ou d'une plateforme collaborative inclue la création de nouveaux métiers, voire même l'évolution intrinsèques de certaines fonctions.

Troisième enjeu et sans doute le plus important, il s'agit d'intégrer le projet dans la stratégie organisationnelle de l'entreprise, toutefois Creplet et Jacob (2009) souligne l'importance de ne pas substituer les interactions sociales traditionnelles par l'intranet. Cet argument est d'ailleurs soutenu par Dupperin (2012) pour qui les plateformes collaboratives et les internet ne sont pas des fins en soi et que les soucis de management doivent notamment être traités par des interactions traditionnelles.

Enfin dernier enjeu souligné par Jacob et Creplet, il s'agit de l'intégration de la stratégie dans le système d'information de l'entreprise. Les projets validés par la direction impliquent des actions de réalisation. Celles-ci s'illustrent de deux façons : effectuer le développement internes et sélectionner les solutions de marché.

Finalement, aux vues des propos et des recherches menées sur le sujet des enjeux à maîtriser, on peut résumer ceux-ci en deux points. Le premier portant sur les enjeux managériaux, la nécessité d'adopter une vision nouvelle du travail pour accompagner la mise en place d'un outil collaboratif dans les meilleures conditions. Le second porte directement sur les enjeux humains, avec l'idée de la montée en compétence des équipes et des collaborateurs sur le plan individuel, en contribuant directement à la performance de l'organisation et en encourageant la prise d'initiative et l'innovation. De plus avec l'apport des recherches de Creplet et Jacob, nous avons aussi pu couvrir les enjeux à maîtriser à travers la notion de système cible, c'est à dire la feuille de route pour conduire le projet dans l'organisation en transformant en profondeur ses processus métiers et sa stratégie organisationnelle.

B. Les différentes technologies collaboratives aujourd'hui en place dans les entreprises, et leurs évolutions

Comme le lecteur peut le constater en lisant ce travail de recherche, les termes employés pour évoquer les espaces collaboratifs sont vastes et variés. Cette volonté n'est pas anodine puisque nombre de recherches académiques sur le sujet des espaces collaboratifs ne sont-elles même pas la distinction entre une plateforme collaborative ou bien même un réseau social d'entreprise.

La frontière est donc très fine entre chaque terme employé, c'est d'ailleurs ce qu'explique T. Do Espirito (2012) qui considère que la frontière entre l'intranet, l'espace collaboratif et le réseau social d'entreprise est aujourd'hui tellement fine qu'il est difficile de distinguer l'un de l'autre et que chacun d'entre eux est complémentaire l'un de l'autre. L'aspect collaboratif et interactif a profondément changé la nature de l'intranet, il devient aujourd'hui un espace où les collaborateurs travaillent, échangent et enrichissent leurs connaissances à travers une communication à la fois formelle et informelle (dimensions de l'internet 2.0). Toutefois, certains auteurs estiment qu'il est nécessaire de faire cette distinction c'est notamment le cas de Poncier (2012) qui démontre les différences existantes notamment entre l'intranet et le réseau social d'entreprise. Pour Poncier (2012) l'objectif de l'intranet "est d'offrir des contenus et des services adaptés à l'utilisateur" tandis que celui d'un RSE "est de mettre en réseau l'organisation et de rendre l'information plus facilement accessible aux collaborateurs". Il marque donc la distinction sur l'aspect social entre les deux termes. Enfin, l'auteur achève son propos en appuyant le fait que l'objectif à termes des entreprises est de remplacer l'intranet pour adopter un espace collaboratif regroupant les fonctionnalités sociales d'un réseau social et l'aspect communautaire, plus propice à l'échange et plus adapté pour les projets de groupe.

Chaudet (2012) apporte une réflexion supplémentaire et souligne notamment le fait qu'une plateforme de gestion des connaissances/collaborative se distingue de l'Intranet documentaire parce qu'elle offre des outils qui permettent de prendre en compte non seulement la connaissance explicite, formalisée et facilement transmissible, mais aussi l'accès aux connaissances pointues non encore documentées (expertise) qui se manifestent dans l'action sous la forme d'une compétence, en d'autre terme, la plateforme collaborative donne accès aux connaissances et à l'expertise des collaborateurs et permet de capitaliser ces connaissances. D'autres recherches provenant des travaux de Jane McConnel (2014) sur les "Digital Work place" propose une autre réflexion. Jane McConnel distingue quant à elle trois dimensions de la Digital Workplace

- L'intranet classique (Managed intranet) : Il se présente sous la forme d'un système de gestion de contenus, avec des personnes autorisées à publier en suivant des processus définis, notamment une organisation de la gestion des tâches. Ces intranets dits classiques intègrent de plus en plus de fonctionnalités qu'on peut qualifier de sociales.
- Les espaces collaboratifs : Ce sont des lieux où les équipes collaborent selon un processus structuré et en suivant les méthodes habituelles de l'entreprise. Avec par exemple des technologies comme Sharepoint.
- Les réseaux sociaux d'entreprise : C'est là où se développent des relations sociales entre les salariés, comme dans une sorte de Facebook Interne

Pour Jane McConnel, l'optimum en termes de workplace serait que les collaborateurs puissent avoir accès à ces trois dimensions et que chacune de ces dimensions soit coordonnées et cohérentes. C'est une organisation-cible vers laquelle tendent les grandes entreprises.

On a donc deux "écoles" qui s'affrontent sur le sujet de cette distinction, nous prenons la partie de catégoriser en trois sous parties les outils collaboratifs présents aujourd'hui en entreprise, avec comme objectif de donner aux lecteurs les recherches nécessaires pour comprendre l'environnement des outils collaboratifs en entreprise à ce jour. Il est important de percevoir et prendre conscience de l'évolution non seulement des termes employés (intranet à plateforme collaborative) mais aussi des dimensions ajoutées par les entreprises, nécessaires pour s'adapter à un environnement en constante évolution.

Avant de rentrer plus en détail sur la définition des outils collaboratif, il est nécessaire de définir la notion de communauté et son importance dans un projet de mise en place d'un outil collaboratif.

Dans son ouvrage, Poncier (2012) a conceptualisé une définition de la communauté en se basant sur le dictionnaire de la sociologie :

"Une communauté peut être de droit naturel, comme la cellule familiale ou sociétale, avec un lien contractuel. D'après le Dictionnaire de sociologie Le Robert, « la communauté est l'ensemble social dont les membres partagent des valeurs et se reconnaissent des liens forts d'appartenance de chacun à chacun avec le tout communautaire. Ces communautés ont donc un but commun et un lieu, virtuel ou réel, où se réunir «.

Une autre définition nous est donnée par Forsyth (1983) "une communauté est un groupe constitué d'au moins deux individus qui s'influencent mutuellement par des interactions sociales."

Plusieurs littératures académiques et témoignages démontrent l'importance du sujet des communautés, c'est notamment le cas du PDG de la startup Jalios, Vincent Bouthors qui explique les avantages de la communauté au dépend des échanges de mail notamment et estime que ce qui compte réellement c'est l'organisation qui sera mise en place et qui permettra à l'entreprise de gagner en productivité dans les domaines de la vente, du marketing, des RH etc. D'après son témoignage "Mener à plusieurs des conversations par mail peut rapidement devenir compliqué, surtout si elles sont longues ou si l'on arrive en cours de route".

Grâce au RSE/plateforme collaborative, il est plus facile de suivre et de participer à une conversation car elle est centralisée dans un seul espace et classée chronologiquement dans une interface adaptée.

Le concept de communauté en ligne va donc reposer sur ces composantes sociale et technologique, la deuxième composante n'étant pas secondaire car l'adhésion à ces outils, outre l'aspect ergonomique, repose sur l'usage qui va en être fait.

Uysal apporte d'autres éléments sur la notion de communauté. Ses travaux se sont concentrés sur le développement du concept du "sens de la communauté" (ndlr: SOC in english), de nombreux travaux ont déjà portés sur le sujet, c'est notamment le cas de Blanchard et Markus (2004) qui ont menés un travail de recherche sur le sens de la communauté en l'alliant notamment avec la notion de virtuel, c'est justement sur cet aspect qui nous allons donner plus de détail et démontrer en quoi ce concept est un apport significatif pour les collaborateurs.

Tout d'abord, de manière à comprendre ce concept, il est important d'en donner sa définition. Nur Uysal a conceptualisé une définition qui prend en compte 4 composantes majeures :

- l'adhésion au groupe: le fait que les individus ont un sentiment d'appartenance ou la sensation de partager une relation commune lorsqu'ils deviennent membres d'un groupe.
- L'influence: Le fait de se soucier du groupe, et le groupe se soucie de ses membres, il est ici question de pouvoir, comment les membres peuvent influencer la communauté et comment la communauté peut-elle influencer les membres
- L'intégration et la satisfaction des besoins: Le sentiment que les besoins d'un membres seront satisfait grâce aux ressources reçues par les membres de la communauté
- Une connexion émotionnelle partagée: Le fait que les membres du groupe ont partagés et partageront une histoire commune.

Finalement l'ensemble de ces 4 composantes mènent à une définition unique:

“La perception d’une similarité avec d’autres individus, une interpedence et la volonté de maintenir cette interdépendance en donnant et en faisant pour les autres membres d’un groupe. Également le sentiment que chacun est une part importante d’une structure sûre et stable”

Le sens de la communauté peut se développer dans n’importe quel contexte, qu’il soit professionnel ou personnel. Toutefois dans un contexte professionnel et plus particulièrement dans le cadre d’un intranet ou d’un espace collaboratif, il peut apporter des nombreux points positifs pour les collaborateurs.

Les fonctionnalités d’un intranet 2.0 c’est à dire le fait d’être un endroit où l’on trouve des données structurées comme des données non structurées permet des échanges entre les membres. Un membre de la communauté peut commenter et réagir sur un contenu d’un auteur et l’auteur peut réagir en retour. Ainsi pour Uysal, cela peut créer deux opportunités pour les collaborateurs grâce à l’intranet : pour l’auteur du contenu et pour le lecteur du contenu

Cela permet aux membres de remplir les 4 critères du SOC et instaure un véritable dialogue et une relation entre les membres du groupe.

Finalement ce que l’on peut retenir de ce témoignage c’est que tous les collaborateurs sont susceptibles d’apporter leurs connaissances sur la plateforme, et sont des émetteurs potentiels, chaque contribution sur le RSE ou la plateforme collaborative de l’organisation apporte une réelle valeur ajoutée car elle contribue à tous du fait de son caractère collaboratif et non issue d’une réponse individuelle comme avec le mail par exemple. Chaque collaborateur détient une place unique dans la communauté et peut apporter sa contribution en toute liberté.

Dans ses travaux, Do Espirito accord un passage relativement important sur le concept de communauté, il donne d’ailleurs une analyse intéressante sur le stade de développement des communautés en entreprise qu’il décline en catégorie distincte et classe finalement selon le niveau d’évolution de la communauté pour l’état optimal, l’intelligence collective (Pierre Lévy 1997).

Voici les cinq stades de développement de la communauté et leurs caractéristiques d'après les travaux de Do Espirito (2012):

1. Embryonnaire

- La communauté est plus potentielle que réelle
- Individualisme et compartimentation
- Sentiment d'appartenance, coopération et coresponsabilités faibles
- Les membres peuvent « bien travailler » individuellement mais il n'y a pas d'effet d'équipe
- La nature de l'organisation se caractérise par une relation d'un à un avec le manager

2. Potentielle

- La cohésion humaine s'est développée sur un mode interpersonnel
- Le sentiment d'appartenance est réel et agit sur la satisfaction des individus
- Ce stade lève les principales difficultés rencontrées dans des équipes très compartimentées (sur des pratiques individualistes et d'une forte segmentation des tâches)
- Ce stade met en place un climat qui ouvre les portes à la coopération

3. Constituée

- Etablissement et acceptation d'une communauté d'objectifs
- Le niveau qui permet aux collaborateurs de se rendre compte que la performance collective n'aura pas d'incidence sur la performance individuelle
- Tous les collaborateurs inscrivent leur objectif dans celui de la communauté et acceptent l'interdépendance personnelle et opérationnelle
- Chacun conduit ses opérations en relation continue avec celles des autres dans un souci de cohésion

4. L'intelligence collective

- L'intelligence collective conduit à une unité de compréhension et de réaction entre les différents membres de la communauté → mode collaboratif intégrée pour chacun
- Leur habitude de travailler ensemble, les succès qui en résultent, les travaux préparatoires, les confrontations d'opinions, l'utilisation des talents chacun par chacun des autres → produisent une réaction rapide et cohérente quels que soient les aléas qui se présentent

On en déduit donc que le concept de la communauté est d'une importance capitale dans la mise en place d'un projet d'espace collaboratif. La communauté partage une vision d'échange, de travail collectif et la création de synergie.

Finalement ce concept se rapproche de l'esprit collaboratif développé par Poncier, De Saget et Lungu.

On retient également que la communauté dans les organisations a toujours existé et qu'elle traverse plusieurs stades de développement pour atteindre l'optimum, l'intelligence collective (Lévy 1997).

Poursuivons désormais vers les caractéristiques des trois grandes catégories d'outils collaboratifs que l'on trouve aujourd'hui dans les entreprises. Il s'agit de se concentrer sur les recherches qui ont été menées sur le sujet, sur une approche managériale et organisationnelle et pas uniquement sur une approche technique des outils.

a) Intranet

L'intranet, comme son nom l'indique est une adaptation des fonctionnalités de l'intranet appliquées aux organisations. Apparue suite au boom d'internet à la fin des années 1990, les intranets font figure de pionnier lorsqu'on parle de plateforme d'information et d'espace de travail interne. Toutefois, en fonction des écrits et des recherches menées sur le sujet, on se rend compte que les intranets ne jouissent pas d'une nature "communautaire" ou "collaborative" comme cela peut-être le cas pour les plateformes collaboratives et les réseaux sociaux d'entreprise.

Dans son ouvrage, Do Espirito (2012) donne tous les points essentiels pour réussir la mise en place d'un projet d'intranet, il donne une définition de l'intranet, très en lien avec l'essence de l'internet 2.0.

D'après Do Esperito (2012) "L'intranet est un réseau informatique utilisant la technologie et les protocoles internet pour partager un système ou un réseau d'information entre les collaborateurs d'une organisation. Son accès et son action sont rendus possibles par le recours à un navigateur internet (du type Firefox, Chrome ou internet Explorer)"

Anthony Poncier (2012) perçoit l'intranet comme l'outil principal de communication interne dans une logique de publication descendante. Ils constituent aussi le point d'accès des applications métiers ce qui permet donc de générer du trafic sur la page intranet.

L'intranet a une particularité c'est qu'il est privé, seuls les collaborateurs possédant l'identifiant pour accéder à la plateforme peuvent y avoir accès. De plus l'intranet peut être ouvert aux parties prenantes tels que les clients, les fournisseurs on parle alors d'extranet, « système complémentaire à l'intranet qui offre un accès privilégié à certaines ressources informatiques de l'organisation ».

La particularité des recherches qui ont été menés sur l'intranet réside dans le fait que le concept de l'intranet étant en mouvement perpétuel, à l'instar d'internet, sa définition et ses fonctionnalités vont être totalement différent.

En effet, si l'on prend l'exemple des travaux de Créplet et Jacob, ceux-ci s'intéressent aux fonctionnalités de l'intranet 2.0. On se rend d'ailleurs compte que leur vision de l'intranet regroupe l'ensemble des caractéristiques d'un RSE et d'une plateforme collaborative. En un sens, les auteurs perçoivent l'intranet 2.0 comme le support qui permet l'émergence et la mise en place des outils de travail collaboratif que sont les RSE et les plateformes collaboratives.

Poncier (2012) donne également des informations supplémentaire sur le rôle du 2.0 dans la mise en place d'un intranet aujourd'hui, le "2.0" confère à un intranet toutes les fonctionnalités et outils relationnels et interactifs de l'internet d'aujourd'hui (flux RSS, blog, wikis ...) mais il précise toutefois que mettre en place les outils 2.0 ne sera pas suffisant pour rendre les employés d'une organisation collaboratif, il sera nécessaire de revoir les processus de l'entreprise, de son management et accompagner les collaborateurs dans cette direction afin de tendre vers l'entreprise 2.0 (McAfee 2006).

Finalement, cette partie portant sur les intranets permet de constater l'évolution non seulement du terme en lui-même en y apportant des ressources nouvelles avec le "2.0" mais aussi de sa portée sur le management d'une organisation et son impact sur le caractère collaboratif entre les employés.

Enfin, autre facteur qui témoigne de cette révolution, il s'agit de la capitalisation de la connaissance, en effet de manière générale les intranets 2.0 ont pour objectifs de donner aux collaborateurs une réflexion, et un accès à la connaissance plus étendue grâce à l'intelligence collective notamment grâce aux wikis.

Pour comprendre le stade actuel de l'intranet, Do Espirito énumère les composantes qui font aujourd'hui un intranet 2.0:

- Information : L'information doit pouvoir être filtré, relayé, agrégé et enrichie (au travers de commentaires, de notes ...), cela nécessite des canaux de distribution souples et performants (Flux RSS)
- Connaissance : Bonne pratique de capitalisation de la connaissance (wikis) La connaissance doit pouvoir être diffusée de façon formelle ou informelle

- Communautés : Ils doivent bénéficier d'un profil riche sur le RSE (au-delà des coordonnées et intitulés de poste) ils doivent pouvoir rejoindre des groupes et contribuer à des thématiques
- Collaboration : Collaboration active autour d'outils de gestion de projet, d'espace de travail en ligne ou d'ideagoras (cocréation)
- Applications et données : Application mobiles

Enfin, ce coup d'œil sur les principales formes d'espaces et d'outils de travail collaboratif nous permet de mieux appréhender le contexte actuel de la communication interne et de la volonté des entreprises à tendre vers l'état d'entreprise 2.0 (McAfee 2006). Caractérisée par un management et une communication plus transversale, les études montrent que la mise en place d'espaces collaboratifs regroupant les caractéristiques du 2.0, permettent l'innovation dans les organisations et constituent un levier de performance interne. Le management et la vision de l'entreprise vont jouer un rôle majeur dans l'acceptation, le déploiement et la mise en place de ces nouveaux moyens de communications internes. Poncier (2012) et De Saget (2013) démontrent d'ailleurs l'importance de mettre en place et diffuser une vision collaborative dans l'organisation avant même de penser à mettre en place un projet d'outil collaboratif, pour que chaque collaborateur soit dans les meilleures conditions possibles pour profiter des ressources que peuvent leur offrir un RSE ou une plateforme collaborative, en fonction des besoins de l'organisation. Il était tout de même nécessaire de consacrer une partie aux différentes formes d'outils collaboratifs, de constater les évolutions des outils, pour par la suite comprendre les gains que ceux-ci peuvent apporter à l'organisation et aux employés sur le plan individuel.

b) Réseaux sociaux d'entreprise

Provenant de l'essence même des réseaux sociaux dits publics pour le rôle social qu'ils remplissent dans les entreprises, les RSE représentent aujourd'hui une toute autre manière de communiquer dans les organisations. Une manière de communiquer qui s'inscrit dans le phénomène de l'entreprise 2.0 (McAfee 2006), c'est à dire l'application des caractéristiques notamment sociales du web 2.0 directement appliquées aux organisations. Les RSE représente une part importante du phénomène de l'entreprise 2.0. C P-Y Chin, N. Evans, K K Raymond-Choo (2014) définissent les RSE comme *“des plateformes web de social networking permettant de connecter les acteurs d'une organisation en construisant et en maintenant des relations sociales et en facilitant l'interaction et la collaboration à travers la création de contenu.”*

Des spécialistes ont d'ailleurs su tirer leurs épingles du jeu en surfant sur la vague de RSE et proposant leurs services pour les entreprises. Aujourd'hui le marché est très dense et largement dominé par des entreprises comme Yammer, Jive, Chatter, IBM connection etc. Pourtant, et malgré les différentes revues académiques qui prouvent l'apport d'un RSE dans une organisation, ils ne font pas encore l'unanimité auprès de tous en particulier auprès du management.

En effet, d'après un sondage d'Inside Opinion-way, seulement 19% des entreprises, interrogés durant une enquête, celles-ci comptent d'ailleurs les grandes entreprises et les structures de plus de 5000 salariés. Le RSE est donc encore très marginalisé au sein des entreprises françaises, néanmoins son utilisation tant à croître, plusieurs facteurs expliquent cette tendance, notamment le fait que les collaborateurs réclament eux-mêmes leurs déploiements mais ceux-ci sont souvent confrontés au frein du management.

Pourtant le RSE permet à l'entreprise de développer une nouvelle méthode de travail, plus collaborative et plus portée sur l'humain (Lungu 2018). La mise en place d'un réseau social d'entreprise va permettre d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise grâce à un développement des interactions entre les membres du réseau (Do Espirito 2012). De plus, pour Aral et al, 2013 ; Berger et al, 2014 la principale raison du déploiement d'un RSE est de fournir aux collaborateurs des nouvelles manières de communiquer, collaborer et créer de la valeur et du savoir pour améliorer l'engagement et la performance des collaborateurs et d'améliorer la création de connaissance. C'est justement sur ce point que Do Espirito marque la différence entre l'intranet et le RSE : L'objectif de l'intranet est d'offrir des contenus et des services adaptés à l'utilisateur, celui du RSE, de mettre en réseau l'organisation et de rendre l'information plus facilement accessible aux collaborateurs. Le RSE s'inscrit dans une logique de flux (circulation de l'information) et l'intranet s'inscrit dans une logique de stock (classement de fichiers).

Ainsi, nombres d'auteurs qui ont menés des recherches sur le sujet arrivent à un point de convergence sur le caractère communautaire et relationnel du RSE. A travers l'utilisation du RSE les collaborateurs vont pouvoir développer leur identité numérique, maîtriser les notions de base, promouvoir leur image au sein de l'entreprise et découvrir d'autres membres ayant des intérêts communs, comme sur un réseau social professionnel ou personnel.

Le RSE conduit à une certaine transparence des activités de chacun (lectures, conversations, mise en ligne de documents) et peut permettre l'identification d'expertises ou de sujets partagés qui n'apparaissaient pas sur son profil. Cela peut se faire de manière dynamique par un système de tag en lien avec l'activité ou via la fonction de recherche du réseau.

Les lecteurs identifient la personne qui publie et peuvent échanger avec elle, ce qui permet d'enrichir l'information en tant que telle et d'identifier les centres d'intérêt et les profils des lecteurs. Cela conduit à une plus grande transparence de part et d'autre et une plus grande efficacité et efficience dans la portée du message par rapport aux outils de communication internes dits "classiques".

Justement, cette singularité des RSE lorsqu'on les compare aux autres outils de communications internes dans les organisations, tels que les mails, réside dans le fait que les RSE par essence donne plus de visibilité, de persistance et permet de consulter et éditer l'information (Treem, Leonardi 2012)

De récentes recherches sur le sujet (Ellison et al, 2014) démontrent que les fonctionnalités d'un RSE facilitent le partage de connaissance dans les organisations

Les auteurs relatent le fait que les RSE ont la capacité de changer le processus de gestion des connaissances, en passant d'un management centralisé, conventionnel à un management décentralisé, continue et plus flexible.

Ces échanges de connaissances (Majchrzak et al. 2013) entre les collaborateurs à travers des conversations informelles sur un RSE donnent une nouvelle façon de communiquer, et collaborer. Les relations et les interactions fortes que produit un RSE entre des collaborateurs, réduisent les problèmes de connaissances "stagnante" et encouragent et mènent à l'innovation (Leonardi 2014) (Poncier 2012).

Des études empiriques ont montré que l'utilisation d'un RSE améliore la performance organisationnelle des équipes mais également la performance individuelle des employés (Liu et al, 2014). Ce point est particulièrement intéressant dans la mesure où cette théorie avancée par Liu donne une première affirmation de l'impact d'un outil de travail collaboratif sur la performance individuelle des collaborateurs. Le résultat de cette étude empirique nous donne donc des raisons supplémentaires de mener d'autres études sur l'impact de l'innovation dans l'organisation et la prise d'initiative des collaborateurs dans un contexte de mutation digitale dans une organisation.

c) Plateforme collaborative

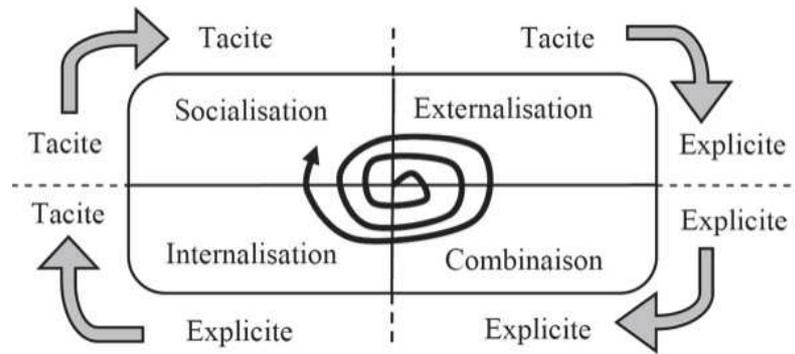
Considéré aujourd'hui comme l'état optimal que l'on peut attendre d'un espace de travail collaboratif, les plateformes collaboratives s'imposent de plus en plus dans les organisations comme le modèle de référence en termes d'interaction entre ses membres, de gain de productivité et d'espace d'échange et de travail le plus abouti pour une entreprise qui aurait adopté une vision collaborative et une communication plus transversale.

Dans ses travaux sur le sujet des plateformes collaboratives pour une conception plus étendue de l'information organisationnelle (2012), Bruno Chaudet souligne des aspects non négligeables des plateformes collaboratives et les enjeux pour les organisations. Il souligne en premier lieu l'importance de la logique de projet dans l'évolution des formes organisationnelles. Le chercheur évoque également la logique processuelle, c'est à dire la logique de devenir dans laquelle s'inscrit les plateformes collaboratives.

Pour Chaudet, il existe plusieurs formes de plateformes collaboratives (logiciels qui ferment les logiques d'action jusqu'aux logiciels ouverts laissant une plus grande place à l'autonomie et à l'émergence de formes organisationnelles. En se basant sur son analyse, Chaudet a contextualisé une définition d'une plateforme collaborative : "Les plateformes collaboratives sont des dispositifs de coordination de l'action qui avec l'émergence de l'internet 2.0 peuvent en intégrer les attributs". Il y a une volonté à mettre en avant l'aspect organisation du travail et l'aspect managérial dans les travaux de Chaudet (2012). Il souligne notamment le fait que les plateformes collaboratives sont engagées dans des systèmes de gestion des connaissances dans leurs fonctions de capitalisation et de valorisation des connaissances. Les plateformes collaboratives sont conçues pour améliorer la collaboration entre les membres d'une même communauté rassemblée autour d'un projet commun.

Les plateformes collaboratives prennent en compte la connaissance explicite, formalisée et transmissible mais elles donnent également accès aux connaissances pointues sous forme d'expertise. Chaudet (2012) dans ses travaux, propose l'hypothèse de transformer une connaissance implicite en une connaissance explicite, autrement dit, une connaissance investie exploitée dans une situation "sous la forme d'une compétence". Ce processus de transformation de la connaissance implicite en connaissance explicite peut se rapporter au modèle de Nonaka et Takeuchi (1995) qui expliquent le passage de l'une à l'autre par des processus de socialisation

(de tacite à tacite), d'extériorisation (de tacite à explicite), de combinaison (d'explicite à explicite) et d'intériorisation (d'explicite en tacite). De plus, transformer des connaissances implicites en explicites influe positivement sur la stratégie et la performance d'une organisation (Duyck et Montarget 2017). Cette réflexion sur la connaissance implicite et explicite nous permet d'en déduire le rôle des plateformes collaboratives, à savoir le partage et la capitalisation des connaissances et l'organisation et la classification de ces connaissances.



Sur le principe de la symbolique de réseau, Chaudet donne une vision très pragmatique des plateformes collaboratives en soulignant notamment le principe de la dynamique de groupe de projets. Elles sont vues comme des espace-temps de communication entre ses membres en donnant la possibilité de combiner et connecter des fonctionnalités numériques (Bases de données, discussion, note etc.) pour permettre de travailler simultanément et faire avancer un projet commun. Pour Chaudet, c'est la combinaison des objets relationnels (commentaires, avis etc.) et des objets numériques qui permettent la collaboration.

En d'autres termes, c'est l'ensemble des fonctionnalités des espaces collaboratifs qui permettent à un groupe de projet de faire co-advenir un projet grâce au travail simultané dans un contexte ouvert et processuel, qui permet l'intégration de la question de l'accélération sociale.

La plateforme collaborative par ses fonctionnalités permet une capitalisation des connaissances implicites et explicites. Une connaissance transmissible, évolutive et consultable par tous les collaborateurs de l'organisations. Cette dynamique de connaissances s'inscrit dans le concept de la communauté et permet un transfert et un échange d'information dans un cadre informel et qui ne peut que se développer dans une organisation transversale. Finalement, cette description qui est dressée de la plateforme collaborative regroupe toutes les fonctionnalités dynamiques de l'intranet 2.0 (Do Esperito 2012) et les fonctionnalités sociales d'un réseau numérique d'entreprise.

On peut donc percevoir une forme d'évolution à travers ces trois outils et surtout une complémentarité pour valider toutes les cases des principes du knowledge management et d'une organisation plus décloisonnée. Pour Jane McConnell, l'optimum en termes d'espace de travail est de permettre aux collaborateurs d'avoir accès aux trois dimensions (Réseau social, intranet d'entreprise et espaces collaboratifs) et que chacune de ces dimensions soit coordonnées et cohérentes. C'est une organisation-cible vers laquelle tendent les grandes entreprises.

3. Un projet d'outil collaboratif, quels apports sur le plan humain et organisationnel

Il s'agit sans doute de la partie la plus intéressante de ce projet de mémoire non seulement car elle pousse à la réflexion sur les apports managériales, organisationnelles et individuelles pour une entreprise et ses collaborateurs. Mais d'autre part, car les éléments qui seront cités et évoqués en termes de bénéfices et de gains pour l'organisation permettront de valider ou non les freins et les motivations recueillis au cours de l'étude. Cet aspect sera développé en deuxième partie de ce travail.

A. Les bénéfices de l'utilisation des espaces collaboratifs

a) *Les gains pour l'organisation*

Dans un contexte organisationnel où l'information et la donnée sont de plus en plus important et où la moindre contribution managériale pour améliorer la productivité et l'efficacité des collaborateurs est perçue comme une arme, le collaboratif, les outils et plateformes de travail communautaire tirent largement leur épingle du jeu.

La transformation de l'entreprise en organisation collaborative contribue à lui permettre d'atteindre ses objectifs : fluidifier la circulation de l'information en interne et exécuter mieux et à moindre coût la stratégie et les processus mis en place (J-Y. Duyck, N. Montargot 2015)

De nombreux facteurs influencent ce choix, voire cette nécessité, pour les entreprises d'adopter une vision plus transversale (De Saget, 2013 et Boboc, 2015). Un facteur que l'on peut notamment relever, il s'agit de l'évolution des générations et donc des méthodes de travail.

L'impact des transferts générationnels :

Comme l'évoque Poncier et Azzouz (2014), les organisations passent d'une culture relativement hiérarchisée avec la génération des "babyboomers" à une culture plus souple, une organisation de travail qui tend davantage vers l'horizontal et une volonté d'inscrire le collaboratif dans les méthodes de travail.

Cette nouvelle culture a été largement insufflée par la génération Y, toutefois comme le souligne notamment Poncier (2011), il ne faut pas surestimer le rôle de cette génération sur le développement des outils collaboratifs, car l'entreprise évolue aussi sous l'influence externe de son environnement.

Ainsi, lorsqu'une entreprise fait face à un transfert générationnel et qu'une partie des employés part en retraite, elle doit s'assurer de conserver toutes leurs compétences et connaissances en interne. C'est dans ce contexte, que la capitalisation des connaissances joue un rôle majeur comme raison de mettre en place un espace de travail collaboratif.

Car comme le souligne Chaudet (2015), les technologies collaboratives sont par nature inscrites dans des systèmes de gestion de connaissances et permettent une capitalisation et valorisation des compétences.

Beaucoup de travaux de recherches académiques ont été menés pour démontrer les avantages organisationnels d'adopter une technologie collaborative. De manière générale, l'objectif de la mise en place d'un espace collaboratif pour une entreprise est d'augmenter l'efficacité et l'effectivité dans l'accomplissement de ses objectifs business (B. Wehner 2017).

D'autres éléments peuvent expliquer les bénéfices de l'adoption d'un espace collaboratif. Treem et Leonardi (2012) ont porté leurs travaux sur le degré de potentialité de quatre éléments déterminants pour expliquer l'adoption d'un RSNE (dans ce cas en l'occurrence) face aux outils de communication interne dits classiques tels que le mail notamment. Ainsi, ils démontrent que le degré de potentialité sociale de la visibilité du contenu, l'association entre les personnes, la persistance et l'éditorialiste du contenu est bien plus élevé dans le cas l'utilisation des RSNE que pour les mails. Un témoin important de l'amélioration de l'efficacité et de la circulation de l'information que permet un RSNE ou plus généralement les technologies collaboratives.

Une étude menée par le 2.0 Adoption Council auprès de plusieurs milliers d'entreprises de plus de 10 000 collaborateurs expose les raisons pour les entreprises d'adopter la mise en place d'espaces collaboratifs.

Cette étude révèle des chiffres significatifs, notamment que la première raison mise en avant est la volonté de connecter ses collaborateurs de manière transversale (92 %) cette première raison est d'ailleurs appuyé par les travaux de Lungu (2018) pour qui le déploiement d'une nouvelle technologie collaborative permet à l'entreprise le passage d'une logique hiérarchique descendante à une logique plus collaborative transversale).

Le rapport révèle que dans les grandes entreprises séparées géographiquement ou organisationnellement, les employés travaillent de manière isolée en silo, sans savoir ce que font leurs collègues, il s'agit d'insuffler une vision nouvelle plus portée sur le collaboratif.

Faciliter l'accès aux experts est la deuxième raison évoquée (88%), l'accroissement de la productivité (81%) est également un autre raison majeure évoquée par les sondés. Favoriser l'innovation (78%) est une autre raison mise en avant par les entreprises, là encore l'aspect de l'innovation est soutenu par des travaux de recherches académiques (J-Y. Duyck, N. Montargot 2015) ce qui est tout à fait compréhensible dans la mesure où un outil de travail collaboratif permet une circulation de l'information plus rapide, une meilleure gestion des connaissances et un accès rapide aux experts.

D'autres données provenant d'études menées auprès des grandes entreprises apportent des raisons supplémentaires quant à l'adoption d'un RSE ou d'un espace collaboratif. Ainsi, des résultats d'une étude menée par *l'observatoire des réseaux sociaux d'entreprise* auprès de 25 grandes entreprises françaises de plus de 10 000 employés relate que les raisons stratégiques qui poussent les entreprises à adopter un RSE ou un espace de travail collaboratif sont motivées par le besoin de réinventer les méthodes de travail et d'organisation en mettant l'accent sur l'aspect collaboratif, également de cultiver l'implication et la motivation des employés afin de développer le sentiment d'appartenance à l'entreprise et enfin d'encourager l'innovation.

Pour Lungu (2018), les outils de travail collaboratifs sont déjà vecteurs de nouvelles opportunités pour l'entreprise :

- Favoriser la collaboration entre les différents acteurs (mise en relation, co-création, coproduction etc.)
- Capitaliser sur les expertises internes et externes (partage des ressources, évaluation des différentes contributions des collaborateurs)
- Développer l'information existante au sein de l'organisation (Faciliter la circulation de l'information : passage d'une logique hiérarchique descendante à une logique plus collaborative transversale)
- Renforcer les liens sociaux entre les acteurs de l'entreprise (création d'une nouvelle synergie, animation de nouvelles communautés)

Dans son ouvrage, Poncier (2012) met notamment en avant l'impact que procure la mise en place et l'utilisation d'un espace collaboratif sur la circulation de l'information, son propos est soutenu par celui de J-Y. Duyck, N. Montargot (2015), qui mettent en avant l'aspect

horizontale, ascendant et descendant à travers la circulation de l'information. Celle-ci va permettre un meilleur partage des connaissances et par conséquent un accroissement de leur capitalisation. Le caractère immédiat de l'information induit une plus grande vue d'ensemble des activités de l'organisation (Balmisse 2015) et une plus grande réactivité des collaborateurs, ce qui est notamment bénéfique dans le cadre d'un projet de groupe.

Sur ce point Poncier liste notamment trois conséquences de la circulation de l'information :

- Permettre à chacun de comprendre à quoi il contribue
- Permettre à chacun de contribuer à l'élaboration de solutions
- Permettre la prise d'initiative, et son corollaire, le droit à l'erreur

Creplet et Jacob (2009) soulignent le fait que l'intranet (2.0) permet également une ouverture croissante des frontières internes et externes de l'entreprise et donc plus d'échanges entre les entités de l'organisation, qu'elles soient hiérarchiques, transversales ou communautaire. Ce point de vue coïncide avec les travaux de Lungu (2018) pour qui les espaces collaboratifs permettent de capitaliser sur les expertises non seulement internes mais également externes (en fonction des accès à la plateforme) pour permettre un meilleur partage des ressources permettent à chacun d'apporter sa contribution. Cela conduit donc à une plus grande implication des collaborateurs et aura un impact direct sur les performances de l'entreprise d'après Do Espirito (2012).

Balmisse (2015) met également cet aspect en avant, il fait notamment référence à leurs apports d'un point de vue organisationnel ; la facilitation de la communication transversale est notamment un des nombreux aspects auxquels il fait référence. La possibilité pour un collaborateurs d'initier une conversation, une discussion sur un sujet et de mobiliser des collaborateurs pour développer des échanges est une réelle avancée et s'inscrit dans un management moins hiérarchique et rend la communication plus informelle. Do Esperito (2012) rebondit d'ailleurs aussi sur cet aspect et ajoute que les outils collaboratifs permettent de développer les interactions entre les membres de l'entreprise et leurs contacts, en humanisant les relations et renforçant la confiance, base de futures collaborations.

Au-delà d'un aspect purement managérial, certains chercheurs et auteurs évoquent l'impact que peut avoir la mise en place d'un espace collaboratif sur la compétitivité d'une organisation. Pour Creplet et Jacob (2009) qui ont menés des travaux sur la mise en place de projet intranet 2.0, la mise en place de cette nouvelle technologie est porteuse de nouvelles opportunités pour l'organisation et lui procure un ensemble de points importants qui améliorent sa compétitivité: meilleure maîtrise des coûts liés à l'information (réduire le frais de déplacement, ses coûts de

diffusion, de stockage etc.), rationaliser son organisation avec l'utilisation de bases de connaissances communes à plusieurs départements facilité par le partage de l'information et la mise en commun des connaissances ce qui constitue des outils indispensables pour améliorer la réactivité.

Naturellement en évoquant une baisse des coûts, les auteurs mentionnent la possibilité de réaliser des gains de productivité voire même des économies d'échelle. En effet, un accès plus rapide à l'information permet une meilleure maîtrise de ses coûts comme cela nous est expliqué plus haut.

Do Espirito (2012) évoque également dans son ouvrage la question de la sécurité des données et de l'information plus généralement. Pour l'auteur, l'utilisation d'un RSE ou d'un intranet 2.0 permet d'amoindrir les risques par rapport à l'utilisation du mail. En effet, dans la mesure où un RSE est réservé à une certaine population, cela permet un contrôle des données plus efficace que par l'utilisation des mails. Non seulement le passage du mail à un espace collaboratif permet de gagner en sécurité mais également en productivité. L'information étant diffusée sur la plateforme, le nombre de mails sur la boîte de réception peut être diminué jusqu'à 30% (Do Esperito). Sur le point de la sécurité des données interne, J-Y. Duyck, N. Montargot (2015) font le rapport entre la la privatisation et la sécurisation des données et la notion de confiance qui permet une circulation de l'information à l'horizontale.

De nombreuses recherches portant sur les technologies et outils collaboratifs soulignent le décloisonnement de l'information et de la communication dans l'organisation, rendu possible avec l'adoption d'un espace collaboratif et surtout d'une vision plus flexible en amont. Ce décloisonnement est notamment mentionné par J-Y. Duyck, N. Montargot (2015) les RSNE de par leurs fonctionnalités de réseaux "grand public" « comme les fiches profils (plus renseignées que les annuaires d'entreprise), les flux d'activités, le microblogage, les groupes ou communautés, les discussions (privées ou publiques), la gestion des droits d'accès, le partage de documents, les tags ou mots clefs, etc. » permettent un assouplissement de la communication et par conséquent une meilleure communication de celle-ci.

Finalement, aux vues des travaux de recherches et des nombreux ouvrages qui portent sur les potentiels bénéfiques que peuvent apporter un espace collaboratif pour une organisation, on se rend compte que l'utilisation de ses outils est un véritable levier de performance interne pour l'entreprise (Creplet et Jacob 2009).

La nécessité d'inscrire la mise en place d'un outil collaboratif dans la stratégie de communication interne de l'entreprise et d'insuffler une vision nouvelle portée sur le collaboratif (De Saget 2013) est primordiale pour assurer une adoption de l'outil dans les meilleures conditions. En l'inscrivant dans la stratégie de communication et plus largement, le projet de l'entreprise et dans le système d'information, l'intranet devient un écosystème à part entière dans la mesure où il se nourrit de ces deux dimensions stratégiques pour l'entreprise. L'impact managérial d'un outil collaboratif va également permettre le passage d'une logique hiérarchique descendante à une logique ouverte, collaborative et transversale. Dans l'esprit de renforcer les liens entre les collaborateurs et permettre la création d'une nouvelle synergie, de nouvelles collaborations et interactions dans l'organisation afin de répondre à l'objectif de partager le sens de la stratégie d'entreprise avec l'ensemble des collaborateurs (C P-Y Chin, N. Evans 2016), la mise en place d'un outil collaboratif tient tout son sens pour remplir justement ces objectifs.

b) L'utilisation/l'intégration d'un espace collaboratif: quels avantages pour les collaborateurs ?

Aparté

« En cette période où la confiance en son entreprise est mise à mal, chaque collaborateur se concentre d'abord sur ce qu'il peut gagner à court terme. Expliquer qu'un projet de RSE sera un vrai plus ne suffira pas à enthousiasmer les foules. Les collaborateurs ont été trop souvent les grands perdants des transformations internes pour soutenir aveuglément un projet, sous prétexte que leur entreprise va y gagner quelque chose. Mais eux, qu'ont-ils à y gagner ? »

Cet aparté est extrait de l'ouvrage d'Anthony Poncier (2012), cette question est posée par un chef d'entreprise. C'est une question tout à fait légitime que doit justement se poser une organisation avant de conduire un projet de RSE ou d'une autre technologie collaborative.

Il s'agit de rechercher et prouver les réels bénéfices de l'adoption d'un nouvel outil qui vient littéralement modifier le quotidien des collaborateurs et leur manière de communiquer. Il est donc nécessaire d'adopter le comportement d'une entreprise 2.0 ainsi qu'une vision collaborative (Poncier 2012) de rendre possible la mise en place, le déploiement et l'adoption du nouvel outil. Pour Poncier, le sentiment de repli ou de solitude dans les organisations est important, or renforcer les liens sociaux permet de réduire le sentiment d'isolement, l'accès simplifié à l'information et à la connaissance de l'autre va permettre à chacun d'intégrer facilement un projet ou, pour un nouvel arrivant, une équipe.

Pour l'auteur, adopter une solution RSE ou intranet 2.0 permet aux nouveaux collaborateurs de mieux et plus facilement s'intégrer dans une nouvelle équipe/organisation et ainsi réduire les risques d'erreurs. Permet aussi le développement de son identité numérique et de sa e-réputation et renforcer la reconnaissance de son travail par un système plus transparent.

Pour s'investir, le collaborateur doit comprendre ce qu'on attend de lui – il a besoin de :

- Faire partie de quelque chose de motivant (vision)
- Donner du sens à son engagement (projet)
- Développer un sentiment d'appartenance (communauté)
- Savoir que son travail est reconnu (impact)

Pour Poncier, ces éléments sont l'essence même du travail collaboratif.

De nombreux chercheurs ont porté leurs travaux sur les avantages que peuvent procurer les espaces collaboratifs pour les employés d'une organisation notamment sur l'aspect de la communication, au sens très large du terme. La mise en place d'espace collaboratif induit tout naturellement une refonte de la vision de l'organisation, celle-ci doit être insufflée par le management afin de pouvoir implémenter la nouvelle technologie dans les meilleures conditions non seulement pour faciliter son utilisation mais aussi et surtout pour démontrer l'utilité d'une telle technologie pour les collaborateurs et ainsi avoir un impact direct sur l'utilité perçue. On constate donc que le modèle développé par Davis (1989) s'applique parfaitement dans ce cas de figure. Lorsqu'on parle d'utilité perçue, il s'agit de montrer aux collaborateurs comment un espace collaboratif peut leur être profitable en termes de capitalisation des connaissances et de monter en compétences.

Carillon (2015) souligne également la notion d'habitude, plus les salariés seront à l'aise avec les outils collaboratifs, plus le partage des connaissances entrera dans leurs mœurs et plus ils adopteront les codes et les méthodes de l'entreprise 2.0 (McAfee 2006)

D'après Venkatesh et Brown (2001) il existe trois causes qui va expliquer l'adoption et l'intention d'utilisation d'un RSE pour les collaborateurs :

Les bénéfices utilitaires : ils représentent l'étendue à laquelle l'utilisation d'un RSN permet d'accroître l'efficacité des activités d'un individu (performance quantitative/qualitative).

Plus l'individu considère le RSN utile à la création, l'élargissement et la maintenance de son cercle de connaissances (liens sociaux, groupes de référence, etc.), plus il aura tendance à développer une attitude positive à l'égard de ce système ;

Les bénéfices sociaux : ils correspondent aux besoins d'un lien communautaire, à l'intérêt de tisser des liens sociaux avec les membres du RSN. Une personne peut intégrer une communauté en ligne par altruisme, pour combler un besoin de sociabilité, de contrôle social, de reconnaissance ou de visibilité, ou encore d'affiliation, ou de lien d'apprentissage ;

Les bénéfices hédoniques : ils font référence au potentiel d'évasion en étant membre de la communauté virtuelle. Ces bénéfices sont une forme de stimulation émotionnelle et d'émotions positives qui peuvent être rattachées aux sentiments tels que se sentir bien, prendre plaisir, être content, être enthousiaste, ou même se sentir libre. Les deux auteurs stipulent que les bénéfices utilitaires tout comme les bénéfices sociaux sont des facteurs de motivation extrinsèque alors que les bénéfices hédoniques sont plutôt des facteurs de motivation intrinsèque.

Si l'espace collaboratif ou RSE est optimisé pour l'utilisation il s'avère être un véritable lieu de convergence entre les motivations personnelles et professionnelles des individus (Aguiton et Cardon 2007).

En se basant sur les résultats de ses recherches, Carillo (2015) détermine trois autres bénéfices perçus de l'usage d'une plateforme collaborative : l'avantage relatif que cela procure (c'est utile pour mon travail), la compatibilité (cela a du sens par rapport à mes besoins, aux tâches que je dois accomplir dans mon travail, à la nature même de ma fonction) et la facilité d'utilisation.

A travers ces premiers éléments portant notamment sur les bénéfices perçus pour les utilisateurs /salariés, on prend conscience que la dimension psychologique tient une place relativement importante pour faciliter l'adoption d'une technologie collaborative et plus généralement d'une nouvelle technologie dans son ensemble. Pour cela, le rôle du management sera déterminant pour obtenir la coopération des salariés. Or le management peut s'avérer être une des premières causes de résistance au changement (ce point sera étudié dans une autre partie) pour éviter la réticence du management, il est primordial d'instaurer une nouvelle culture au sein de l'organisation (De Saget, 2013) afin de réduire les incertitudes, permettre un accès à l'information et susciter l'adhésion des collaborateurs et des managers (J-Y. Duyck, N. Montargot 2015)

Un projet de RSE implique toute l'organisation dans son ensemble, le management décide du projet et demande ainsi la coopération des collaborateurs pour adhérer au projet, les collaborateurs attendent en retour des bénéfices de cette adhésion.

Ainsi, la notion de confiance telle qu'elle est décrite par Azzouz (2011) montre par définition une volonté de coopérer et à une attente des bénéfices de cette coopération, c'est l'objectif que doit atteindre l'entreprise avant le déploiement même du projet.

Finalelement, un outil collaboratif, qu'il soit un RSE ou un intranet 2.0 devient, s'il est optimisé (Aguiton et Cardon, 2007), un véritable espace de liberté de parole et d'information en temps réel et ainsi contribue à l'esprit de confiance et de mobilisation de tous les salariés (Creplet et Jacob, 2009). L'objectif en termes d'aboutissement d'un espace collaboratif est de devenir une véritable communauté de savoir et de connaissance qu'elle soit implicite ou explicite (Takeushi et Nonaka, 1994). Cela devient par conséquent une source de valeur ajoutée pour l'entreprise et pour les utilisateurs. Ils doivent percevoir un avantage intrinsèque à utiliser de nouveaux outils. En définitif, pour C P-Y Chin, N. Evans, K K Raymond-Choo (2015) la raison du déploiement d'un RSE/autres technologies collaboratives, est de fournir aux collaborateurs des nouveaux moyens de communiquer, collaborer et créer du savoir et d'améliorer la création de la connaissance organisationnelle.

Pour Leonardi (2014) les outils collaboratifs d'entreprise fournissent également les mêmes caractéristiques qu'un forum pour permettre une communication publique parmi tous les employés. En effet, l'idée si un collaborateur partage un message avec un autre, ce message apparaîtra directement sur le "feed" de la plateforme, ainsi chaque collaborateur de la plateforme aura accès au message, pour soit s'informer, soit donner des informations.

On peut donc percevoir l'importance de la capitalisation de connaissance et l'idée d'amélioration et l'efficacité et le quotidien des collaborateurs.

Autre bénéfice majeur qui procure l'utilisation de technologies collaboratives pour les employés, c'est un bénéfice social, la création de lien entre collaborateurs qui dépassent même le cadre professionnel. Cet aspect découle de l'essence même des caractéristiques de l'aspect collaboratif et humain de ces outils. D'ailleurs pour Boboc (2015) les plateformes collaboratives se présentent comme l'aboutissement de la logique du web social. Les RSE encourage à la socialisation et les interactions interpersonnels qui permettent d'instaurer les fondations pour l'échange de savoir dans les organisations (Ellison, N. et al, 2015). Comme le précise C P-Y Chin et al, (2015) les employés qui utilisent un outil collaboratif ont tendance à maintenir de relations avec leurs collègues qu'ils ne connaissaient pas ou avec qui ils n'ont pas d'interactions offline, les outils collaboratifs sont donc ainsi de véritable vecteur relationnel en

particulier dans les grandes entreprises. Ce maintien et cette création d'une relation entre les collaborateurs mènent finalement à améliorer les aspects de la vie professionnelle, ainsi comme le note (Ellison, N. et *al*, 2015), les technologies collaboratives aident les collaborateurs à trouver des terrains d'entente (grâce à des connexions partagées) dans le cadre d'un projet de groupe par exemple. Ou encore identifier les experts dans un domaine particulier et tirer parti de ces connaissances.

En se basant sur les recherches qui ont été menées sur ce point, l'utilisation des technologies collaboratives accorde *in fine* un grand nombre de bénéfices pour les collaborateurs. Cependant avant même de penser à l'instauration et la mise en place d'une nouvelle technologie il est essentiel de connaître les besoins des collaborateurs, identifier les craintes et déterminer avec eux ce qu'un outil collaboratif peut leur apporter, car chaque cas est unique.

Une fois cette étape réalisée, l'entreprise devra se concentrer sur ses objectifs et ses intentions stratégiques (J-Y. Duyck, N. Montargot 2015). Enfin, seulement après avoir accompli ces étapes en amont, l'organisation pourra communiquer sur les potentiels bénéfiques pour les collaborateurs de l'utilisation d'une technologie collaborative. Par la suite il sera intéressant de comparer les résultats de l'étude terrain avec les recherches académiques qui ont été menées.

B. Déploiement d'un projet RSE ou d'un espace collaboratif

a) *Déploiement et appropriation de l'outil par les collaborateurs*

Comme cela a été démontré tout au long de la partie consacrée aux avantages organisationnels et individuels de l'adoption d'une technologie collaborative, la phase de déploiement s'avère être cruciale. Le management joue un rôle déterminant dans cette phase afin de mettre en évidence les avantages pour les collaborateurs pour les convaincre d'utiliser l'outil. Durant cette partie, nous survolerons de manière très succincte les possibilités de solutions existantes pour une organisation en termes de technologies collaboratives, nous n'irons pas en profondeur dans l'aspect technique et opérationnel du déploiement des outils, c'est véritablement le rôle du management et les facteurs pour réussir la mise en place d'un outil qui seront explorés.

La phase test et formation est donc très importante pour permettre aux collaborateurs de se familiariser avec l'outil, comme le précise Carillo (2015) le déploiement doit s'accompagner d'un sentiment d'habitude : plus les salariés seront à l'aise avec les outils collaboratifs,

plus le partage des connaissances entrera dans leurs mœurs et plus ils adopteront les codes et les méthodes de l'entreprise 2.0. Pour remplir cet objectif Carillo (2015) propose notamment d'utiliser deux leviers principaux pour faciliter la mise en places et l'adoption d'un outil collaboratif par les salariés : faire percevoir aux salariés que l'utilisation d'une plateforme est réellement utile mais également facile d'utilisation, cela justifie bien l'importance du facteur humain.

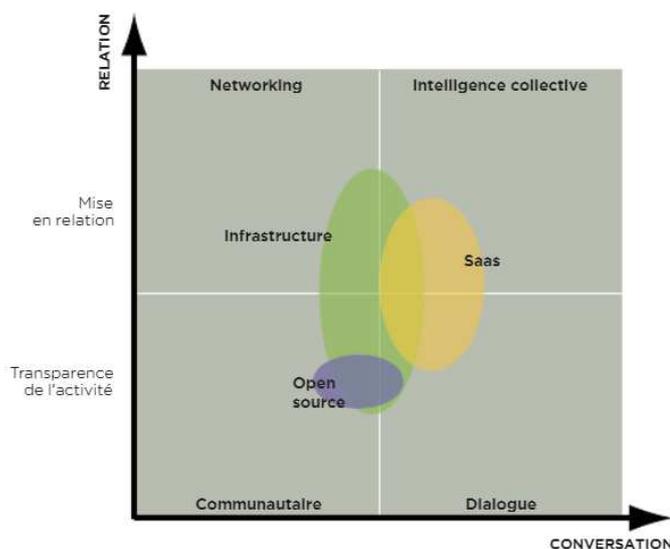
La confiance, notion déterminante

Azzouz (2014) expose la notion de confiance et de motivation dans ses travaux, pour lui ni plus ni moins, l'acceptation de la nouvelle technologie quelle qu'elle soit va dépendre du degré de confiance envers la technologie mais également envers le management, qui tient finalement dans chaque étape du déploiement un rôle déterminant dans l'adoption de l'outil. En effet, le degré de confiance des collaborateurs, que l'on parle de la confiance entre les collaborateurs, "celle au coeur de la problématique relative à la coopération entre hommes et femmes dans les organisations", associé à la volonté de coopérer et à l'attente de bénéfices. Également la confiance perçue de la plateforme ou de réseau social d'entreprise, Azzouz fait notamment référence aux travaux de Hu et Kettinger (2008) qui ont démontrés que la confiance perçue d'un site ou d'une plateforme aura un impact direct sur l'intention d'utilisation d'un internaute, on peut donc aisément calquer ces résultats sur l'intention d'utilisation des intranetes, dans la mesure où un RSE jouit des mêmes caractéristiques sociales qu'un réseau social public. Enfin, Azzouz évoque l'importance de la confiance interpersonnelle, c'est à dire la confiance entre les collaborateurs, celle-ci aura un effet positif sur la continuité d'utilisation d'un RSE ou d'une plateforme collaborative. Tran (2014) fait à son tour référence à la confiance, pour lui la confiance doit s'intégrer dans la culture collaborative de l'entreprise. La confiance permet de créer un sentiment d'appartenance à un RSNE/Intranet 2.0 et l'adoption d'un langage commun la renforce et permet de renforcer le degré de tolérance à l'erreur de la part des employés et favorise l'auto organisation des réseaux pour développer la confiance (J-Y. Duyck, N. Montargot 2015). Enin, dans son ouvrage Poncier (2011) fait le lien entre la confiance et la délicate prise en compte de la génération Y. Pour lui, il est essentiel de démontrer les gains potentiels du dispositif qui sera déployé afin qu'ils aient confiance dans le management. Poncier articule notamment la notion de confiance autour de quatre piliers : Crédibilité (liée à une expertise ou au moins à une reconnaissance), Fiabilité (vérifiable à travers des actions et expériences communes), Intimité (il y a une part d'émotionnel),

Motivation personnelle (il faut que chacun puisse y trouver son propre intérêt). Azzouz souligne également l'importance du niveau de motivation, à maîtriser dans le cadre d'un projet de RSE, Donaldson et Duggan (2011) en sont arrivés à la conclusion que l'intention d'utilisation va être conditionnée par la motivation intrinsèque et extrinsèque des individus.

Une fois ces notions essentielles acquises par le management viennent le choix de la solution à choisir. Ce choix va s'opérer en fonction des objectifs stratégiques de l'organisation. Dans le cas d'un RSE, le travail de recherches de B. Wehner et al (2017) identifie cinq approches différents pour la mise en place d'un espace collaboratif orienté *social*: en utilisant des réseaux sociaux en ligne accessibles au public, en introduisant des réseaux sociaux d'entreprise, en créant des réseaux sociaux appartenant à l'entreprise et accessibles au public, en améliorant les technologies de communication existantes (ex: mail) avec des fonctionnalités sociales, ou développer des outils qui incluent des capacités pour supporter des applications de réseaux sociaux.

Anthony Poncier également décrit des approches dans la mise en place d'une technologie collaborative (en l'occurrence ici un intranet 2.0/RNSE). Pour l'auteur la solution à adopter se fera en fonction de deux facteurs déterminants, le facteur relationnel et conversationnel (voir ci-dessous). Il distingue par ailleurs trois types de solutions : SaaS, en infrastructure ou en Open Source. Poncier nous montre à travers cette matrice que le choix du type d'outil collaboratif se fait selon 4 critères qui sont à déterminer en fonction des besoins et de l'entreprise et des collaborateurs. On discerne par ailleurs le networking, l'intelligence collective, le communautaire et enfin le dialogue.



Spécificités du RSE en Saas

Un RSE en SaaS est un RSE qu'on va pouvoir utiliser comme un service :

- Vous payez à l'utilisation, même si ce modèle évolue.
- Tout le monde profite du même logiciel et, quand il y a des mises à jour ou un développement spécifique pour un client, tout le monde y a droit, sans frais supplémentaires.
- L'hébergement se fait chez l'éditeur, et non sur les serveurs de l'entreprise : il n'y a donc pas de maintenance.

Les solutions SaaS sont en mode locatif, et sont aussi surnommées pure player, car ce sont des solutions RSE depuis leur apparition, et non une adaptation d'une solution existante. Elles sont donc centrées sur la conversation et possèdent souvent un potentiel social plus important que d'autres solutions. Cependant, étant centrées sur leurs fonctionnalités sociales, elles possèdent souvent moins de fonctionnalités que d'autres solutions plus généralistes.

Ces approches ne sont qu'une multitude parmi l'intégralité des solutions existantes, il n'existe pas de solution unique et chaque organisation doit opter pour la solution qui lui semble être la plus pertinente dans l'accomplissement de ses objectifs.

Spécificités du RSE en type Infrastructure

Ces solutions sont généralement hébergées sur les serveurs de l'entreprise

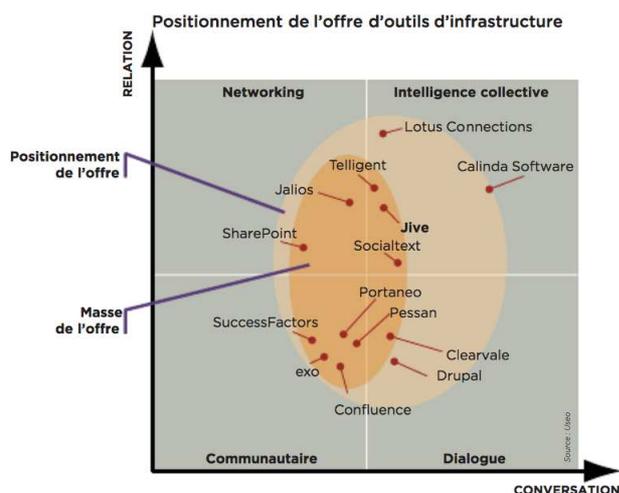
- Plus polyvalents et disposants de davantage de fonctionnalités que la solution en SaaS
- Ils sont bien souvent à l'origine des solutions orientées « documents »

De part leur structure, ces solutions d'infrastructure sont souvent moins efficaces pour répondre à un besoin de conversations.

“Si certaines fonctionnalités manquent ou ne sont pas assez développées, il sera plus facile d'y remédier, tout comme de modifier l'interface pour avoir une ergonomie plus adaptée à ses besoins et aux différents espaces fonctionnels”

Solutions existantes sur le marché

Analyse de l'offre du marché

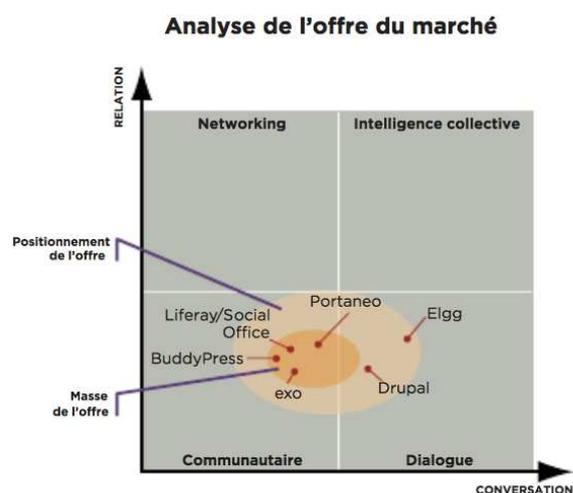


Spécificités du RSE en Open Space

Disposant de moins de fonctionnalités que les solutions SaaS et Infrastructure, les Open Space sont davantage focalisés sur les usages standards. Ces solutions de RSE possèdent cependant les mêmes avantages que tous les logiciels libres :

- En termes de coût, bien moindre que les solutions SaaS ou infrastructures
- La récupération des données, effectuée de manière beaucoup plus simple que sur les deux autres solutions
- Plus grande indépendance car construit sur des standards ouverts et universels

Solutions existantes au marché



Le déploiement, de quelle manière ?

Deux oppositions de style de management pour le déploiement de l'outil dans l'organisation
 D'un côté le **big bang** avec un risque de manque d'intérêt et d'apprentissage de l'outil par les collaborateurs, adopter le bon tempo pour l'ouverture et éviter de crouler sous la charge du déploiement.

De l'autre côté, mettre en place un **pilote** permet de démontrer la pertinence d'un projet et limiter les pertes en cas d'échec, Si le pilote est un succès, il faudra s'interroger sur la bonne méthode de déploiement à adopter : d'un coup, ou par vagues ? Si vous choisissez la méthode par vagues, vous devez conserver un objectif à grande échelle afin de ne pas vous retrouver bloqué par la suite.

Quelles étapes pour réussir le déploiement de la technologie ?

Pour Do Espirito (2012) pour que l'impact de la mise en place d'un nouvel outil soit maîtrisé et pas "subi", il est nécessaire de suivre quelques étapes pour réussir :

- Le management doit être convaincu des retombées positives des actions et de la cohérence avec la stratégie en cours de l'entreprise
- Une action de professionnalisation des acteurs de tous les collaborateurs de l'organisation doit être réalisée et réalisable
- Définir un cadre stable dans lequel le déploiement des outils collaboratifs aura lieu, sur lequel il pourra s'appuyer tout au long du projet
- Dans l'idée d'accompagner le changement du projet, il est nécessaire de déléguer autant que possible à des personnes volontaires

Le déploiement d'un RSE, pourquoi ?

Des leviers importants peuvent être soulevés lors du déploiement d'un RSE

- Confiance : plus grande responsabilisation et implication des collaborateurs
- Exemplarité du top et middle management : donner l'exemple pour stimuler la motivation des collaborateurs
- Transversalité : Mettre en place une gouvernance du RSE transversale
- Transparence : expliquer et clarifier les enjeux stratégiques de transformation digitale pour embarquer tous les collaborateurs en donnant du sens.
- Accompagnement fort sur les usages : permettre au collaborateur de se former continuellement en fonction de son métier.
- Bienveillance : Valoriser les échecs autant que les réussites

La conduite au changement, savoir accompagner les collaborateurs

C'est le dernier aspect qui sera abordé dans cette partie concernant le déploiement d'une technologie collaborative, une étape cruciale dans l'accompagnement des collaborateurs à se familiariser avec l'outil pour à terme instaurer son adoption dans l'organisation.

Pour Creplet et Jacob (2009) "la conduite du changement est la clé numéro un de la valeur ajoutée et des externalités de l'écosystème de la nouvelle technologie".

La conduite du changement constitue une des conditions du succès de l'appropriation par les collaborateurs des nouveaux outils et un travail de long terme à adapter et entretenir pour faciliter l'adoption de l'outil. Le changement impact fortement les habitudes métiers et la culture de l'organisation (Poncier 2011). Pour l'auteur, un simple coaching sur les fonctionnalités de l'outil est suffisant, le point essentiel sur lequel le management doit passer plus de temps est la compréhension du sens et de la philosophie du RSE/Intranet 2.0, la sensibilisation et la prise de conscience est donc un aspect fondamental. Poncier relate notamment le fait qu'il y a généralement 80% d'indécis dans un projet de transformation, il rapporte notamment que les efforts du management doivent être en grande partie consentis sur cette population. Il s'agit, de leur faire comprendre le projet (leur donner envie de s'investir et croire dans le projet), de leur démontrer les bénéfices (les synergies possibles, les moyens de communiquer, l'information en temps réel etc.). Pourtant Balmissé (2015) démontre qu'il y a d'abord à faire une distinction sur le niveau de maturité de l'entreprise par rapport à la collaboration, en effet, dans le cas d'une entreprise avec un faible niveau collaboratif, justement l'aspect collaboratif, la communication transversale et sociale sera un véritable changement transformationnel qui exige une implication forte du management. Or dans le cas d'une entreprise avec un niveau de maturité important en termes de collaboration, le changement sur les trois registres précédemment cités sera transitionnel et à priori plus aisé à mettre en place. Cela signifie que les changements en termes de production en commun et de partage de ressources alors pratiqués dans une organisation demandera beaucoup moins d'effort à instaurer ces processus sur un espace collaboratif numérique.

Balnisse (2015) identifie trois niveaux usuels de changement dans une organisation avec la mise en place d'un projet de technologie collaborative :

Niveau	Changements amenés
Individu	<ul style="list-style-type: none"> • Mis en avant • Digitalisation de la gestion de réseau • Transparence des activités
Groupe	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitation de la mise en place • Focalisation des interactions • Digitalisation de l'animation • Transparence des activités
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitation de la communication transversale • Support au travail collaboratif • Appui à l'appel aux expertises individuelles • Gestion des réseaux • Transparence des activités

L'organisation, observe donc un certain nombre d'avantages à mettre en place un projet tel que celui-ci à condition que la conduite du changement ait été réalisée de la bonne manière.

Creplet et Jacob (2009) ont également porté un regard sur la conduite du changement dans le cas d'un projet intranet 2.0. Les chantiers de conduite du changement sont essentiels pour réussir l'intégration des services et fonctionnalités du dispositif, toutefois avant toutes choses, pour Creplet et Jacob il est primordial que le "collaborateur/utilisateur soit au cœur de la démarche de conduite du changement". Ceux-ci relèvent notamment plusieurs enjeux à prendre en compte pour réussir ce changement transitionnel. On retrouve des enjeux en termes de capacités d'absorption des utilisateurs, en termes de gains pour les utilisateurs à changer et/ou à adopter un nouvel espace de travail et plus particulièrement des enjeux en termes d'organisation, en termes de transversalité et de partages (du savoir, de contenu), en termes d'ergonomie et de situations de travail, enfin en termes d'usage et en termes d'enjeux culturels. Par la suite, il est important que chacun de ces enjeux puissent donner lieu à des séries de mesures qui correspondent à des axes stratégiques qu'il convient d'engager pour réussir le changement. La culture tient un rôle prépondérant de la conduite du changement pour l'organisation, ainsi le changement va dépendre de l'état d'esprit de la direction, du management, de la vision de l'entreprise, son rôle relève directement des attributions de la direction et des chefs de projet.

Dans la phase de conduite du changement, nous l'avons bien compris, la dimension psychologique est relativement importante, ainsi à l'intérieur de cette phase de changement on retrouve la phase d'appropriation,

pour permettre aux collaborateurs de prendre connaissance avec l'outil et surtout d'évaluer l'intérêt dans son quotidien. J-Y. Duyck, N. Montargot, 2015 donne justement une description de cette phase d'appropriation, à travers deux dimensions essentielles :

- Phase psycho cognitive : facilite la compréhension des fonctionnalités
- Phase socio politique : évaluer dans quelle mesure les intérêts des collaborateurs seront servis

Ce dernier point sur la conduite du changement vient clore cette partie sur le déploiement, encore une fois, la volonté a été de mentionner les aspects managériaux et psychologiques pour permettre un déploiement et une mise en place de la nouvelle technologie collaborative dans les meilleures conditions possibles. Nous avons eu un aperçu des solutions existants sur le marché en fonction d'un certain nombre de facteurs sur lesquels l'entreprise vient calquer ses objectifs stratégiques. Néanmoins, rentrer dans le détail de l'aspect technique du déploiement d'un outil aurait également été intéressant mais ne rentre pas dans le cœur du sujet de la problématique de ce travail de recherche.

b) Le phénomène de résistance et freins managériaux

Il s'agit de la dernière partie consacrée à ce focus sur les technologies collaboratives. Dans le meilleur des cas, le management parvient à trouver les mots justes et se montre suffisamment convainquant pour permettre l'adoption d'un nouvel outil collaboratif pour les employés d'une organisation. Tout en supposant que la mise en place se fasse dans les meilleures conditions possibles, avec une conduite du changement optimale qui répond aux enjeux et aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Que le pilotage des mesures et que les gouvernances choisies soient les plus adaptés à la philosophie de l'entreprise.

Toutefois cette vision idéaliste est bien souvent difficile à concrétiser aussi facilement, et nombreuses sont les entreprises qui se heurtent à des phénomènes des résistances au changement. Bien souvent les entreprises possédant un modèle hiérarchique traditionnel, organisé en silo sont les plus susceptibles de se heurter à ce type de problème de la cadre d'un changement stratégique et/ou technologique et l'idée de fluidifier la communication et favoriser le partage pratique soulève des peurs que ce soit du côté du management comme de celui des employés (Johnson et Schole, 2000 ; Pollet et Trahand, 2003).

Les résultats de l'*Observatoire des RSE* démontrent des chiffres significatifs sur la résistance aux changements et les freins auxquels les entreprises ont été confrontées lors de la mise en place d'un projet RSE (ici en l'occurrence) on peut supposer que ces freins s'appliquent tout à fait dans le cadre de la mise en place d'une autre technologie collaborative.

Ainsi l'enquête montre les chiffres suivants :

- Les freins lors de la mise en place sont liés à la conduite du changement : 52% mauvaise compréhension de l'outil, 40% crainte des managers, 36% appropriation difficiles des interfaces
- 92% des entreprises ont identifiées une résistance au changement comme frein principal à la mise en place et au déploiement d'un RSE. Dans la majeure partie des cas, la direction a été identifiée comme une source de résistance au changement
- Les managers sont identifiés comme une source de résistance au changement lors de la mise en place d'un RSE → les entreprises ont identifiés 4 usages à cibler pour leur donner envie d'adopter l'outil : **4 usages** prioritaires à intégrer : communication interne collaborative (80%), l'animation des équipes (80%), la gestion de l'innovation (44%) et la gestion de projet (44%)
- 40% des entreprises estiment que le middle management a agi comme frein principal

Durant cette enquête, il a également été demandé aux entreprises quelles sont leurs principales craintes dans le cadre de l'utilisation ou du déploiement d'une technologie collaborative, voici les résultats :

- Mauvaise compréhension de l'utilité d'un RSE
- Crainte des managers
- Appropriations difficiles des interfaces par les utilisateurs
- Ne pas en percevoir les bénéfices

On prend encore une fois conscience de l'importance du management dans un tel projet et pourtant comme le prouve cette étude, le management peut être un véritable frein à l'instauration de nouveau outil et espace de travail dans l'entreprise. De plus comme le précise McAfee (2006) l'adoption de telles technologies se fait souvent en "bottom-up" cela signifie que c'est les collaborateurs qui expriment le besoin d'une nouvelle technologie alors qu'encore aujourd'hui certain management d'entreprise ignorent l'existence de l'utilisation d'un RSE ou de plateformes collaboratives en entreprise,

ils peuvent donc montrer une forme de résistance à l'implémentation d'une nouvelle technologie qui viendrait perturber les habitudes de communication en interne. Ainsi, on peut encore une fois faire le lien avec l'importance du visionning (De Saget, 2013) et d'adopter une vision plus transversale et collaborative en termes de culture organisationnelle (Poncier, 2011). D'autant que comme le relate Boboc (2013) les nouvelles pratiques largement décentralisées remettent en cause la verticalité et conduisent « à considérer le réseau social comme perturbant l'ordre établi et partant, comme facteur de désordre ». Lungu (2018) souligne également la remise en cause des modes de travail que provoque la mise en place et l'utilisation d'un outil collaboratif, le monde professionnel, très individualiste vient se poser en contradiction avec une vision collaborative et collective. Les démarches pour la mise en place de cette vision peuvent faire peur au début, en particulier aux managers (Lungu, 2017).

Enfin, les freins à la mise en place d'un nouvel outil de communication telle qu'une technologie collaborative sont nombreux et peuvent être de plusieurs ordres possibles. Ils peuvent être financiers (l'entreprise ne voulant pas se lancer dans un investissement onéreux et une refonte de sa stratégie de communication en interne), d'un ordre organisationnel (le management peut s'avérer être un véritable frein qui pèse un poids important face aux souhaits exprimés par les collaborateurs d'adopter une nouvelle technologie collaborative). Ainsi, de la mise en place de l'outil jusqu'à sa gestion, le management joue un rôle crucial car c'est lui qui conduit "la bonne parole" auprès des salariés pour pousser à adopter une nouvelle technologie, il est donc important d'avoir son consentement. Enfin des freins d'ordre stratégique, comme de nombreux chercheurs et auteurs ont pu le souligner, c'est essentiel pour une entreprise d'adopter une vision transversale et collaborative en amont de l'instauration d'un nouvel outil. Apporter une nouvelle vision à l'entreprise, c'est en l'occurrence lui donner les armes face au phénomène de résistance. Si l'organisation partage la même vision, à savoir le partage de connaissance, le travail groupé et tirer peu à peu vers l'intelligence collective, on peut en basant sur les recherches menées, considérer qu'elle sera en mesure d'affronter et surtout surmonter les freins et les signes de résistance.

II. La performance individuelle

La performance est véritablement devenue l'objet d'évaluation le plus habituel au sein du milieu de l'entreprise.

Le contexte mondial actuel porte une nouvelle tendance, dans laquelle se généralise les démarches d'évaluation dans plusieurs domaines de l'activité humaine, la recherche de la performance est au cœur des objectifs stratégique de l'entreprise.

Elle est également et ce depuis quelques années, au cœur de la recherche académique, en effet de nombreux auteurs et chercheurs ont portés un regard plus ou moins différent sur la notion de performance, et plus particulièrement de la performance individuelle.

C'est donc une notion qui suscite l'intérêt d'un point de vue théorique afin de comprendre comment la performance se définit et de quelle manière et avec quels outils est-elle évaluer et mesurer.

L'évaluation de la performance individuelle vise à exprimer la contribution productive individuelle des individus

1. Définition de la notion de performance

Avant de donner une quelconque définition de la notion de performance, il semble essentiel de délimiter le cadre de recherche, dans ce travail de recherche nous porterons un regard sur la notion de performance au travail. Aujourd'hui, la performance individuelle dans un contexte professionnel est au cœur de différentes disciplines comme le management, la gestion des ressources humaines ou encore la socioéconomie. Les recherches menées sur le sujet démontrent que des facteurs psychologiques et individuels ont une influence positive comme négative sur la performance individuelle. Il n'existe pas de définition unique de la notion de performance, d'ailleurs Otley (1999) confirme bien cette tendance. On parle alors de polysémie, dans le sens où la performance peut présenter plusieurs sens en fonction de l'individu qui l'utilise.

Toutefois, même dans un contexte d'incertitude quant à la définition de la notion de performance, certains chercheurs ont contextualisé leur propre définition afin d'aider à comprendre le concept et surtout d'en percevoir l'utilité dans un contexte professionnel. C'est notamment le cas de Motowidlo (1997) ou Campbell (1990), leurs travaux méritent une attention toute particulière. Motowidlo propose une définition avec une approche qui montre le lien entre les déterminants psychologiques de la performance avec la performance individuelle, Campbell enrichi la notion en développant notamment les facteurs comportementaux de la performance au travail.

Dans cette partie, l'aspect conceptuel sera donc exploré à travers l'approche de la performance dans la tâche et la performance contextuelle. Enfin, afin de nourrir la réflexion, Bourguignon (1997) développe trois points clés de la performance sur la notion de succès et d'action.

Pourquoi une définition de la performance au travail ?

Jusqu'à encore très récemment, la majeure partie des recherches en lien avec la notion de la performance portait sur la mesure de la performance. La prise de conscience de l'importance du facteur humain, de la dimension psychologique a été insufflée par les travaux de Borman, Motowidlo (1997) et Campbell (1990) vers le milieu des années 1990. Depuis l'intérêt que présente la notion de performance au travail ne cesse de grandir pour les entreprises, et sa définition ne cesse d'évoluer à mesure que les auteurs s'adaptent aux entreprises contemporaines.

On peut donc aisément avancer que la définition de la performance va être différente d'une personne à une autre, toutefois quel que soit l'école à laquelle appartient le chercheur, la performance au travail doit couvrir deux aspects critiques qui sont le lien avec le domaine professionnel et l'accoutumance, celle-ci doit s'adapter aux différents secteurs d'activités et aux évolutions managériales et technologiques.

Motowidlo (2003) propose la définition suivante : « *La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée* ».

Pour (Charles-Pauvers et al, 2007), cette définition de Motowidlo présente la performance comme une propriété du comportement, car ce n'est pas uniquement un comportement à proprement parler, ni le résultat de comportement. Charles-Pauvers (2007) ajoute que cette définition de la performance induit plusieurs propositions importantes. Le fait que la performance se réfère à des "comportements que l'organisation valorise et qu'elle attend de ses salariés". L'autre aspect implique des épisodes de comportement que l'individu déploie sur plusieurs périodes de temps. Finalement, à travers cette définition, la performance est perçue comme une valeur attendue par l'organisation de la tâche réalisée par l'employé. Puisqu'il s'agit ici d'évaluation de la performance, il est important de prendre conscience des valeurs sur lesquelles se fonde l'acte évaluatif (Gilbert, Yalenios, 2017). Par définition, l'actif évaluatif pour une organisation sera jugé sur la capacité d'un employé à aider l'organisation à atteindre ses objectifs en termes de croissance, profitabilité etc.

Cette définition de Motowidlo s'inscrit véritablement dans un courant récent qui vise à aborder les propriétés comportementales de la performance selon une perspective multidimensionnelle. C'est à dire qu'elle aborde non seulement l'aspect du comportement de l'individu et son impact plus ou moins négative sur la performance organisationnelle mais la résultante de ses comportements, c'est à dire les aspects qui seront valorisés par l'entreprise.

D'autres aspects peuvent s'ajouter à la définition de la performance individuelle dans le travail, Campbell (1990) fut un des premiers chercheurs à mener des travaux sur le sujet, en vue de proposer des modèles multifactoriels des propriétés comportementales de la performance au travail. Campbell présente une définition de la performance individuelle au travail comme un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétence et de contributions aux objectifs. Par ses travaux, Campbell permet d'identifier et situer les déterminants psychologique de la performance au travail à travers huit dimensions, ces huit dimensions constituent en principe en réalité les facteurs que l'on retrouve dans les emplois qu'une entreprise offre, ces huit dimensions sont les suivantes (Charles-Pauvers et *al*, 2007):

Enfin Bourguignon (1997) apporte également une réflexion supplémentaire en donnant trois sens à la performance au travail :

1) la performance est succès. De ce point de vue, un jugement de valeur positif est émis même si chaque entreprise se concentre sur sa propre représentation de la réussite. La performance n'existe pas en soi et elle sera distincte d'une organisation à une autre, mais également d'un groupe d'acteurs à un autre au sein d'une même entreprise ;

2) la performance est le résultat de l'action. On peut la résumer au degré d'accomplissement des buts, des objectifs et des programmes qu'une entreprise s'est donnés. D'après le *Dictionnaire de la langue française* de Littré, cette acception du terme a été empruntée à l'anglais où elle désignait le « tableau des épreuves subies dans l'hippodrome par un cheval de course » ;

3) la performance est action. Dans ce sens, plus rare en français qu'en anglais, la performance est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps. Elle est la mise en actes d'une compétence qui n'est qu'une potentialité

D'après Van Scotter et Motowidlo (1996), les différents comportements faisant partie du domaine de la "performance contextuelle contribueraient plus à l'efficacité globale des organisations contemporaines que la performance dans la tâche".

On peut donc dire que la performance n'est pas figée dans le temps, que sa définition ne cesse d'évolution en y attribuant notamment des propriétés comportementales (Motowidlo, 2003) ou même jusqu'à conceptualisé des modèles à l'instar du modèle multi-factorielle de Campbell (1990). La performance individuelle au travail est également adaptative et s'adapte au contexte actuel du monde de l'entreprise.

Finalement à l'heure actuelle, on peut distinguer la performance deux manières différentes. En effet, des travaux menés par Motowidlo et Borman (1993) ont ouvert la voie de la recherche sur ce sujet, et distingue la performance dans la tâche de la performance contextuelle.

Selon Borman et Motowidlo (1993) la performance dans la tâche correspond à l'ensemble des activités de travail décrites dans les classifications ou les référentiels d'emplois et de compétences. Les deux auteurs distinguent d'ailleurs deux familles d'activités du travail, à savoir les activités de production de bien et/ou services et les activités correspond au support autrement dit il s'agit des actions qui directement et indirectement contribuent à la réalisation des objectifs organisationnels.

Bien que la performance dans la tâche soit un concept qui fait l'objet de plus en plus de travaux dans la recherche. Les chercheurs eux-mêmes reconnaissent les tâches sont très spécifiques d'un endroit à l'autre et donc très variées (Borman et Motowidlo, 1993, 1997). Motowidlo et Schmit (1999). Ainsi on peut déterminer un caractère évolutif très important dans le cas de la performance dans la tâche.

Alors que la performance contextuelle va porter un regard sur l'évaluation des comportements des individus impactant l'efficacité d'une organisation par leurs effets sur le contexte psychologique, social et organisationnel d'une entreprise (Motowidlo et Borman, 1993). De ce fait, la contribution positive ou négative du comportement de l'individu se manifeste de plusieurs façons : dans un contexte psychosociologique du travail, le premier comportement qui va impacter l'environnement est celui qui affecte les collègues. Ici, en l'occurrence on porte un regard sur les comportements qui visent à aider les autres individus de l'organisation à développer eux-mêmes des comportements favorisant l'efficacité.

Ce type de comportement se traduit par des actions. Ces actions ont une valeur positive pour l'organisation car elles contribuent dans un second temps à améliorer le contexte social et organisationnel du travail. Toujours dans un contexte psychosociologique du travail, le deuxième comportement vise à développer des comportements valorisés par l'organisation. L'exemple le plus connu étant le développement des compétences. D'autres actions relèvent de la disposition individuelle à développer les comportements attendus par l'organisation. Enfin un troisième type de comportement, plus moral, ou éthique, affecte-le le même contexte. Il s'agit des actions individuelles qui ont un impact sur les ressources tangibles de l'organisation.

Dans un environnement en constante évolution qui impactent la nature du travail (développement du travail en équipe et de la gestion par projets, tendances à l'accroissement des pratiques d'empowerment, priorité à l'orientation client, etc.) le concept de la performance contextuelle à tendance à devenir déterminante (Borman et Motowidlo, 1997). Celle-ci serait corrélée avec des indicateurs d'efficacité organisationnelle tels que la productivité ou la flexibilité de l'organisation (Podsakoff et al., 1997).

Présentée par Borman et Motowidlo (1997), le principe de la performance contextuelle distingue 5 dimensions :

1. Persister avec enthousiasme et déployer des efforts pour accomplir ses tâches avec succès S'engager volontairement dans des tâches et activités qui ne font pas formellement partie de son travail ;
2. Aider et coopérer avec les autres ;
3. Suivre les règles et les procédures organisationnelles ;
4. Approuver, défendre et soutenir sincèrement les objectifs organisationnels

Dans leur travaux, Coleman et Borman (2000) établissent un construit qui repose sur l'effort d'intégration dans un cadre théorique. Ils identifient 27 comportements de performance contextuelle en mobilisant plusieurs modèles et discussions de la littérature consacrée aux comportements de citoyenneté organisationnelle (Graham, 1986 ; Organ, 1988), aux comportements organisationnels prosociaux (Brief et Motowidlo, 1986) et aux travaux sur la performance contextuelle (Borman et Motowidlo, 1993, 1997).

De vrais enjeux existent afin de rendre opérationnel les fondements même de performance contextuelle, car ces fondements théoriques et leurs objectifs présentent des points de divergence.

En effet, les comportements de citoyenneté organisationnelle relèvent des théories de l'échange social (Coyle-Shapiro et *al*, 2004). Tandis que le concept de performance ne puisse pas son construit dans un principe de relation d'échange. Ces comportements peuvent être "discrétionnaires, mais également conditionnés, objectivés, voire contraints" (Charbonnier, 2016)

On admet que le principe du comportement de citoyenneté organisationnelle connaît de profondes évolutions. Moorman (1991) admet que les comportements de citoyenneté organisationnelle devraient être considérés comme faisant partie de la performance individuelle au travail car ce sont des comportements volontaires (spontanés) et novateurs, qui participent à l'efficacité organisationnelle.

1. Comment évaluer la performance ?

Bien souvent, que ce soit dans un contexte professionnel ou non, la notion de performance se rapporte à la mesure et à l'évaluation de celle-ci, comme le rappelle d'ailleurs Bessire (1999) pour qui "le terme performance est presque systématiquement utilisé dans un contexte d'évaluation". Dans la mesure où la performance n'est pas directement observable, c'est à dire qu'on ne perçoit pas directement les bénéfices de celle-ci, la recherche est contrainte de proposer une définition opérationnelle d'évaluation (Gilbert, Yalenios, 2017). Ainsi, les deux auteurs rapportent la notion d'évaluation à deux dimensions, d'une part, la valeur est perçue comme une grandeur objective, un fait d'observation portée sur la théorie normative et d'autre part, c'est une valeur déterminée socialement en fonction du groupe et de l'environnement d'un individu.

Dans le monde de l'entreprise, la performance de l'individu sera donc juger et évaluation en fonction de la valeur déterminée socialement par l'entreprise elle-même. Pour Gilbert et Yalenios (2017) l'évaluation de la performance est consubstantielle avec les relations au travail.

Pour Gilbert et Yalenios (2017) la mise en place de critère d'évaluation repose sur l'hypothèse que en l'évaluant, la performance de l'individu est améliorée, ce qui permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs organisationnels et développe la performance (Saint-Onge et Haines,

2007). Or ces pratiques peuvent avoir des conséquences positives comme négatives, dans la mesure où les individus sont conscients des incitations explicites ou non des mesures. Ils penseront tout d'abord à répondre à ces mesures (évaluées sur le critère individuel) plutôt que de penser à la performance de l'ensemble. Steven Kerr (1975) soulignait que les mesures de performance individuelle influencent voire modifient le comportement des individus.

Il existe une véritable multi dimensionnalité de la performance, la recherche distingue plusieurs approches majeures portant sur des domaines différents mais dont la mesure et l'évaluation s'avère aujourd'hui cruciale pour une organisation. En effet, la mesure de la performance est utile pour une entreprise afin de savoir si ses objectifs managériaux sont atteints. Néanmoins, ces mesures ne prennent réellement que du sens lorsqu'elles mènent à des actions concrètes.

L'approche financière

Bien souvent, pour la situer sur son marché, le nerf de la guerre en termes de performance pour une entreprise, reste l'aspect financier. L'approche financière va donner lieu à des documents comptables lui permettant justement d'évaluer sa performance. Sa mesure s'avère primordiale aujourd'hui aux vues des normes comptables dans la mesure où chaque entreprise doit produire des documents de synthèses à la fin de chaque exercice comptable, en fonction de certains indicateurs. Ces indicateurs ont pour but de mettre en avant la valeur et la rentabilité d'une entreprise. Il est donc primordial de bien maîtriser ces dits indicateurs. Les plus couramment utilisés sont le chiffre d'affaires (global, par produit/service, par département), la marge brute, l'EBE (Excédent Brut d'Exploitation).

Toutefois, depuis les années 1990, on reconnaît les limites de cet axe, en effet, celui-ci tend à négliger une vision à long terme et se focalise sur la maximisation du profit à court terme. D'autre part, elle souffre également d'un manque de visibilité sur le futur de l'entreprise, celle-ci porte un regard sur les actions passées de l'entreprise pour mettre en place des actions et manque donc d'une approche proactive (Eccles, 1991).

L'approche globale

Axée sur la responsabilité sociale des entreprises comme le souligne Dohou, l'approche globale de la performance est venue compléter la mesure de la performance financière vers la fin des années 1990. Le concept de la performance globale s'est développé autour donc d'une approche plus sociétale avec notamment la prise en compte du développement durable et les enjeux

La performance n'est plus donc uniquement basée sur une approche purement comptable, (Figge et al, 2002) confirme d'ailleurs cette affirmation, d'après les auteurs, le bénéfice n'est plus l'unique indicateur de performance. Il s'agit donc enfin de prendre en compte de multiples éléments pour mesurer la performance d'une organisation. Ces critères sont les suivants (Hammer, 1993):

- La maximisation de la valeur pour les parties prenantes
- La réingénierie des processus d'affaires
- L'amélioration de l'apprentissage dans l'organisation
- L'épanouissement des parties prenantes

Enfin un dernier aparté peut être fait quant au manque d'évaluation de la productivité et donc de la performance dans le rapport avec l'informatique alors qu'aujourd'hui l'informatique est plus que présent dans le milieu de l'entreprise et plus généralement dans l'économie actuelle, ce phénomène est nommé le paradoxe de Solow (Solow, 1987). Celui-ci s'explique par le décalage dans le temps entre l'investissement en connaissances et son impact, dû au temps de formation et aux effets d'obsolescence de la technologie informatique. Toutefois, Paul (1990) apporte des éléments nouveaux pour résoudre ce paradoxe, d'après lui pour qu'une innovation technologique exerce un effet sur le système productif d'une organisation, un temps d'adaptation s'avère crucial, le paradoxe de Solow serait en fait une phase transitoire au développement des TIC.

2. Facteurs de performance

Comme évoqué précédemment, la mesure de la performance est multidimensionnelle, elle est donc fortement impactée par un ensemble de facteurs que les entreprises doivent maîtriser. Cette affirmation est notamment prouvée par le modèle multi-factuelles développé par Campbell. Par ses travaux, Campbell permet d'identifier et situer les déterminants psychologiques de la performance au travail à travers huit dimensions, ces huit dimensions constituent en principe en réalité les facteurs que l'on retrouve dans les emplois qu'une entreprise offre, ces huit dimensions sont les suivantes (Charles-Pauvers et al, 2007) :

Dimension	Définition
<i>1. Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi</i>	Niveau de compétence avec lequel un individu exécute les tâches techniques spécifiques à son emploi
<i>2. Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi</i>	Capacité à maîtriser les tâches communes à plusieurs emplois de l'organisation. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence et à l'adaptabilité
<i>3. La communication écrite et orale</i>	Capacité à communiquer clairement et efficacement oralement, ou par écrit dans le travail
<i>4. Les efforts dans l'activité</i>	Capacité à démontrer des efforts supplémentaires et à travailler efficacement dans des conditions difficiles (motivation à réaliser les tâches assignées avec énergie, intensité et persistance)
<i>5. Le maintien d'une discipline personnelle</i>	Aptitude à éviter les comportements négatifs ou contreproductifs (ex : infraction aux règles internes, absentéisme, manque de ponctualité)
<i>6. La contribution à la performance de l'équipe et des collègues</i>	Aptitude à soutenir, aider, et participer au développement des collègues ; à faciliter le fonctionnement effectif du groupe en étant un modèle, en maintenant le groupe dirigé vers les objectifs, ou en renforçant la participation des autres membres
<i>7. La supervision</i>	Aptitude à influencer positivement la performance des subordonnés au travers des qualités de leader exprimées par l'individu (fixer des objectifs, influencer l'adoption des comportements attendus, récompenser ou sanctionner de façon appropriée)
<i>8. Le management et l'administration</i>	Capacité à manager les équipes (maîtrise des tâches d'allocation de ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité de l'équipe) et à développer le service (accroître les ressources humaines, financières, matérielles)

L'entreprise va accorder de la valeur pour les situations comportementales qu'elle estime importante, dans chacune de ces huit dimensions. Pour Charles-Pauvers et al (2007) l'avantage réside dans le fait que ces huit dimensions sont opérationnelles pour mettre en place des dispositifs d'appréciation du personnel. Enfin, toujours selon Charles-Pauvers et al (2007) chacune de ces huit dimensions peut renvoyer à des déterminants psychologiques d'une part, et à des compétences individuelles d'autre part.

De plus, on a pu constater que la performance individuelle détient une forte corrélation avec la performance du groupe. Se basant généralement sur un modèle "input-process-output", les chercheurs démontrent que la performance individuelle est une conséquence d'un processus de fonctionnement de l'organisation et d'interaction de l'individu avec les équipes. En effet, dans la mesure où l'individu est constamment entouré par son groupe et interagit avec ses membres, ces éléments vont influencer ses comportements et donc sa performance. Plusieurs facteurs vont d'ailleurs influencer la performance de l'individu dans son groupe :

- La composition du groupe (complémentarité entre les membres)
- L'interdépendance
- L'autonomie et la motivation (Gilbert et Yalenios, 2017)
- Le contexte organisationnel
- Les ressources : elles doivent être mobilisées, mises en oeuvre afin que les individus soient performants
- Système de suivi de retour sur expérience
- Le climat qui règne dans le groupe, il s'agit principalement de la confiance qui règne dans le groupe

Enfin, Charles-Pauvers et *al* (2007) démontrent l'impact des traits de personnalité sur la performance individuelle au travail. En se basant notamment sur le modèle du *big five* (Tupes et Christal), les auteurs démontrent les aspects de la personnalité d'individu qui vont influencer sa performance. Ce modèle s'est imposé lorsqu'il est question de démontrer l'impact dans traits de personnalités notamment dans le domaine du comportement organisationnel et en psychologie organisationnelle. Le modèle se compose de cinq traits de personnalités considérés comme "empiriquement stable et efficace" (Charles-Pauvers et *al*, (2007):

- l'extraversion (*extraversion*) oppose le fait d'être sociable, bavard, communicatif, ambitieux, enthousiaste à celui d'être en retrait, timide, taciturne et réservé ;
- la stabilité émotionnelle (*emotional stability*) oppose le fait d'être calme, détendu, sûr de soi, serein, contrôlé à celui d'être nerveux, anxieux, peu sûr de soi et vulnérable ;
- l'amabilité (*agreeableness*) représente le fait d'être courtois, tolérant, affectueux, facile à vivre, confiant, coopératif par opposition au fait d'être agressif, intolérant et froid ;
- la droiture (*conscientiousness*) oppose le fait d'être consciencieux, efficace, actif, de confiance, persévérant à celui d'être inorganisé, négligent et non fiable ;
- l'ouverture intellectuelle (*openness to experience*) oppose le fait d'être curieux, cultivé, large d'esprit à celui d'être conventionnel, peu cultivé, simple et étroit d'esprit

En somme, les variables de traits de personnalités sont des éléments non négligeables dans la prise en compte de la performance individuelle. Le modèle du *big five* montre l'intérêt de cet aspect, d'ailleurs celui-ci a suscité l'intérêt des chercheurs pour l'étude des liens entre dimensions de la personnalité et performance au travail.

III. Étude de l'impact d'une plateforme collaborative, son impact et sa perception au sein d'une organisation, l'exemple de Younity, plateforme interne du groupe Adeo

Au travers des recherches académiques et plus généralement de la rue de la littérature, on prend conscience de la volonté des auteurs de montrer le lien entre l'utilisation d'une technologie collaborative et l'amélioration des performances d'abord des collaborateurs et s'étend sur un impact à toute l'organisation.

Mais pour atteindre ce niveau, encore faut-il pleinement optimiser l'utilisation de la plateforme et éviter une contre productivité de l'abandon de celle-ci. Nous allons désormais voir à travers des aspects qualitatifs et quantitatifs ce qu'il en est réellement de ce lien entre l'utilisation d'une technologie collaborative et la performance.

1. Enjeux et objectifs de l'étude

A. Questions de recherche

Plusieurs enjeux sont identifiés dans ce sujet de recherche, de manière générale il s'agit dans un premier temps, de comprendre et identifier la perception de la plateforme et de ses fonctionnalités par un public d'utilisateurs réguliers ou ponctuels. Dans un second temps, comprendre le cadre de l'implémentation de la plateforme collaborative, le contexte et faire un constat sur les résultats réels et les objectifs voulus.

En complémentarité avec les recherches académiques qui ont été menées et relevés dans la partie revue de littérature, l'étude terrain nous permettra de répondre à la problématique de ce sujet de recherche qui pour rappel, est le suivant : *Dans un contexte de transformation digitale, comment les plateformes collaboratives et RSE impactent-elles la performance individuelle des collaborateurs ?*

Afin d'apporter les éléments pour répondre à cette problématique, un certain nombre de questions de recherches ont été identifiées. Dans le cas de l'étude quantitative, les questions de recherches sont articulées autour de la perception de la plateforme collaborative par les collaborateurs, il s'agit ainsi d'obtenir un retour d'expérience et comprendre les freins et motivations qui les poussent à utiliser la plateforme. De ce fait, les questions de recherche portent par exemple sur le rapport entre les fonctionnalités de la plateforme et le degré de satisfaction, ou encore l'amélioration des connaissances. De plus, un réel intérêt est porté sur les différents métiers représentés et les statuts des salariés.

L'ensemble des variables sont détaillées en annexe dans le corps du questionnaire. Les résultats du questionnaire permettront aussi de valider ou non l'existence de lien entre des facteurs qui influencent l'adoption d'un outil de technologie collaborative à terme et donc comme le prouve la recherche littéraire, l'amélioration des performance individuelles. Les résultats de l'analyse permettent à terme de conceptualiser un modèle afin d'expliquer les facteurs et la variable propre aux collaborateurs et leur impact sur l'intention comportemental. L'objectif est d'observer si des variables propres aux collaborateurs vont influencer les aspects évoqués précédemment et surtout si un lien existe entre ces différentes variables, de ce fait on admet plusieurs hypothèses :

H1: "Le corps de métier influence la perception du collaborateur sur l'amélioration de ses performances grâce à la plateforme collaborative"

H2: "Le métier du collaborateur va avoir un impact sur sa fréquence d'utilisation de la plateforme collaborative"

H3: "Il existe un lien entre le métier du collaborateur et sa satisfaction vis à vis de l'utilité perçue de Younity"

H4: "le métier a un impact sur l'utilité perçue de la technologie collaborative"

De plus, un certain nombre d'hypothèses émanent de la perception de l'amélioration de la performance individuelle. L'analyse des données à travers le logiciel R permettront de relever les liens existants ou non entre différents facteur qui influencerait cette perception. Ces hypothèses sont les suivantes :

H5: "L'utilité perçue de la plateforme par les collaborateurs influence l'amélioration de leurs performances individuelles"

H6: "L'âge du collaborateur est un facteur qui influence l'amélioration des performances du collaborateur grâce à la plateforme"

H7: "La fréquence d'utilisation influence l'amélioration des performance individuelles"

En ce qui concerne désormais les questions de recherche dans le cas de l'étude **qualitative**, celles-ci sont détaillées ci-dessous :

- Pourquoi avoir mis en place une plateforme collaborative ?
- Dans quel cadre a été initié le projet ?
- Pourquoi une plateforme collaborative plutôt qu'un intranet ?
- Quels sont selon vous les objectifs de la plateforme collaborative au niveau organisationnel ?
- Quels sont selon vous les objectifs de la plateforme collaborative au niveau individuel ?
- Est-ce que la plateforme remplit ces objectifs ?
- D'après vous, est-ce que la plateforme est sur/sous utilisée ? Qu'est ce qui peut expliquer ce phénomène ?
- Est-ce que Leroy Merlin représente aujourd'hui la définition d'une entreprise 2.0 et comment ?
- Quels sont les facteurs qui poussent aujourd'hui les collaborateurs à délaisser l'utilisation de la plateforme collaborative ?
- Quelles ont été les étapes clés de la mise en place de la plateforme ?
- Quels ont été les thèmes choisis pour donner envie aux collaborateurs d'adopter un nouvel outil ?
- Existe-t-il un lien entre l'utilisation d'outil collaboratif et la performance individuel d'un collaborateur ?
- Quelles éléments ou fonctionnalités de la plateforme favorisent l'adoption et l'utilisation de la plateforme ?

L'intégralité des questions de recherche sera exploitée et utilisée dans le cadre du guide d'entretien.

B. Objectif de la recherche

La décision a été prise de mener à la fois une étude qualitative et quantitative car d'une part la finalité de la nature de chaque étude est différente et d'autre part la complémentarité entre ces deux types d'études permettait de répondre clairement aux questions de recherche (abordé par la suite).

C. L'étude quantitative

Trois ans après le lancement de la plateforme collaborative, seule une étude avait été menée auprès des collaborateurs. Cette étude montrait toutefois des faiblesses, dans le sens où seule une partie ciblée de collaborateurs avait accès à l'étude. Ainsi, mon enquête vise à compléter des données déjà recueillies sur une certaine partie des collaborateurs, mais cette fois étendue à tous les utilisateurs de la plateforme.

L'objectif était donc d'avoir une certaine idée de l'utilisation de la plateforme par les collaborateurs du groupe Adeo et de l'entreprise Leroy Merlin, de comprendre et appréhender leur perception de la plateforme sur plusieurs sujets comme la sécurité des données, ou le travail collaboratif.

Enfin et cet aspect est l'objectif principal, il s'agissait de déterminer si un lien existe entre une utilisation de la plateforme "optimisée" et l'amélioration des connaissances, des compétences d'un collaborateur.

D. L'étude qualitative

Si l'étude quantitative s'intéresse à l'opinion d'un large public d'utilisateurs de la plateforme collaborative, l'aspect qualitatif visait à recueillir le témoignage de porteur de projet directement impliqué dans la mise en place de la plateforme collaborative. Il s'agissait de comprendre l'initiative de la mise en place de la plateforme, si celle-ci s'inscrit dans la stratégie de communication interne de l'entreprise et obtenir la perception individuelle de chaque porteur de projet sur l'état actuel de la plateforme et si celle-ci remplit le rôle qui lui a été attribuée à la base.

2. Préparation de la recherche

A. Échantillonnage (Quantitatif)

Comme cela a été évoqué supra, l'enquête par questionnaire s'adresse à un public spécifique d'utilisateurs de la plateforme collaborative. Le choix de la méthode d'échantillonnage a dû se faire en fonction des contraintes rencontrées pour la mise en place de l'étude.

En effet, il a été impossible de trouver une statistique sur la structure de la population d'utilisateurs et donc de déterminer plusieurs caractéristiques de la population, qu'il s'agit de la répartition par poste, par tranche d'âge ou de fréquence d'utilisation. La technique d'échantillonnage sélectionnée nous a permis de déterminer une taille de l'échantillon suffisamment pertinente pour pouvoir interpréter les résultats et permettre un degré de représentativité de la population de référence tout à fait acceptable et recevable. Ainsi, l'échantillonnage de convenance est la technique qui répondait au mieux aux contraintes rencontrées et aux objectifs de l'étude. En effet, cette technique permet de vérifier la représentativité de la population à posteriori de l'étude lorsque nous ne disposons d'information sur les caractéristiques de la population de référence.

Avec la consultation d'un chef de projet digital interne, nous avons donc déterminé un nombre de 100 répondants à l'enquête. L'important était de prendre soin de diffuser le questionnaire à tout type de population utilisant la plateforme collaborative.

B. Guide d'entretien (Qualitatif)

La seconde partie de l'étude de ce travail de recherche, porte sur l'aspect qualitatif. En effet, la volonté de l'étude qualitative était de recueillir des témoignages et points de vue d'une population bien déterminées de collaborateurs interviewés. S'agissant d'un objectif de recherche plus spécifique que celui de l'étude quantitative, la population étudiée dans le cadre du qualitatif nécessite une certaine expertise de la plateforme collaborative ainsi qu'une réelle implication et un rôle majeur dans la mise en place de la plateforme, c'est pour ces raisons qu'il semblait tout à fait logique d'interroger les porteurs de projet de la plateforme Younity. La recherche qualitative est inductive dans le sens où l'on acquiert la compréhension du phénomène, elle est réursive, elle peut amener à répéter les étapes de la recherche si besoin est, enfin elle est souple en raison de l'absence de rigidité de la démarche le plus souvent inductive (Imbert, 2010). En termes d'enjeux, elle doit permettre au lecteur de s'approprier l'information collectée pour permettre de comprendre le phénomène étudié et surtout comprendre les préconisations qui seront exprimées à ce sujet.

En effet, afin de mener à bien cette étude, l'entretien semi directif a été la méthode retenue, celle-ci comporte de nombreux avantages. L'approche qualitative par entretien semi directif permet notamment de tout en étant centrée sur le sujet interrogé, garantir l'étude de l'ensemble des questions qui intéressent l'enquêteur, on parle ici des questions de recherche évoquées précédemment. Elle permet également la comparabilité des résultats, par son caractère directif, l'entretien semi-directif permet au chargé d'étude de recentrer l'entrevue sur le sujet quand cela est nécessaire tout en permettant à la fois à l'interviewé de s'exprimer librement.

La réalisation d'un entretien semi directif implique la rédaction d'un guide d'entretien afin de donner aux interviewés des indications sur les thèmes abordés, ainsi que le déroulement de l'entretien. La réalisation de celui-ci s'est tenue en plusieurs étapes clés :

- 1ère étape → déterminer les questions de recherche : il s'agit de repérer les thèmes de recherche clé afin de faire émerger des thèmes et des catégories communes (ou non) entre les différents collaborateurs interviewés

- 2ème étape → élaboration du guide : en fonction des questions de recherche, il s'agit de classer les thèmes de recherche en plusieurs catégories afin de permettre aux interviewés de comprendre le déroulement du questionnaire
- 3ème étape → Pré test : Le guide achevé, celui-ci a été soumis à monsieur Nanopoulos pour validation de sa part avant d'être utilisé lors des entretiens

Durant les entrevues avec les porteurs de projet, le guide d'entretien a permis non seulement aux interviewés de se repérer dans le déroulement de l'entrevue, mais m'a également permis de recentrer l'échange vers les sujets de recherches.

Voici la trame du guide d'entretien utilisé durant les interviews avec les chefs de projet :

Présentation de l'interviewé(e)	Service rattaché Poste occupé Parcours de la société Durée d'occupation de la fonction Description rapide des missions réalisées au quotidien Besoins informationnels sur les missions à réaliser
Mise en place de la plateforme	Raisons de la mise en place de la plateforme Cadre de l'implémentation (direction/collaborateurs) Choix de la technologie collaborative Étapes clés de la mise en place de la plateforme L'adoption de l'outil : par quels moyens ?
Stratégie communication interne	Les objectifs de l'utilisation au niveau individuel Les objectifs de l'utilisation au niveau organisationnel Remplissage des objectifs de la plateforme Points sur l'entreprise 2.0
Utilisation de la plateforme	Sur/sous-utilisation de la plateforme Facteurs favorisant l'utilisation ou le délaissement de la l'utilisation de la plateforme
Lien avec la performance	Lien entre l'utilisation et la performance individuelle Montée en compétence Statut d'expert dans un domaine E-reputation Accès à l'information
Conclusions & ouverture	Besoins et attentes dans le futur Axes d'amélioration Évolutions souhaitées

C. Contact des interviewés

La prise de contact avec les collaborateurs s'est faite sans soucis marquant dans la mesure où j'ai pu accéder à l'annuaire de la société afin de trouver les personnes directement impliquées dans la mise en place et le pilotage du projet de la plateforme collaborative Younity. Toutefois dans un second temps.

Trouver le moment pour mener les interviews à fait l'objet de quelques difficultés. En effet, j'ai été confronté à plusieurs obstacles qui ont notamment retardés le traitement de l'analyse qualitative.

Au premier contact, dans la majeure partie des cas, l'étude suscitait l'intérêt des collaborateurs cependant bien souvent il a été difficile de planifier un rendez-vous pour pouvoir mener les entretiens. Dans certains cas, plusieurs relances pour participer à l'enquête ont dû être nécessaire. De ce fait, une contrainte de temps ne m'a pas permis d'obtenir le nombre de porteurs de projet interviewés souhaités avant d'avoir mené l'étude terrain. Ci-dessous un listing des collaborateurs contactés et ceux qui m'ont donné suite à mon premier contact.

Prénom	Poste	Statut vis à vis de l'entretien	Type d'entretien	Durée
Clémentine	Chef de projet digital	Entretien conduit	Téléphonique	55min
Sophie	Baldeco	Échanges de mails mais sans suite	-	-
Hélène	Chargé de projet	Entretien conduit	Skype	35min
Carlos	Directeur de projet	Entretien conduit	Téléphonique	45min
Rofia	Hôtesse	Pas de réponse	-	-
Marianne	Chef de projet	Pas de réponse	-	-
Christophe	Responsable de projet	Pas de réponse	-	-
Gabrielle Haire	Responsable communication	Pas de réponse	-	-
Fabrice	Chargé de projet	Pas de réponse	-	-
Claire	Responsable coordination	Pas de réponse	-	-

3. Méthodologies mise en place

A. Méthodologie de l'étude quantitative

Élaboration du questionnaire

Après la phase de détermination et d'identification de l'échantillon, l'élaboration du questionnaire dans le cadre de l'approche quantitative est une phase particulièrement déterminante dans l'intérêt et la pertinence de celui-ci.

Il s'agit ici de déceler les variables qui peuvent porter sur des déterminants psychologiques tels que les valeurs, attitudes ou encore les motivations. Les variables peuvent également porter sur des variables socio-démographiques, dans cette étude, seule celles de l'âge et du service dans lequel les collaborateurs exercent leur profession ont été retenues. Enfin, dans la mesure où cette étude s'intéresse à l'utilisation de la plateforme collaborative, les variables visaient également à recueillir des informations sur le comportement notamment sur la manière d'utiliser la plateforme.

Ainsi en ce qui concerne la structure, le questionnaire comporte 19 questions, dont 18 questions fermés et une seule question ouverte, permettant un traitement sémantique afin d'obtenir en un mot la perception de la plateforme collaborative par les utilisateurs de la plateforme. Le questionnaire débute par une courte introduction comportant une présentation de l'enquêteur, une brève énonciation du sujet, afin de présenter les objectifs de recherche, l'introduction se conclut par une notion pour assurer l'anonymat des répondants.

Parmi les 18 questions fermés, 6 d'entre elles comportent une échelle et plus particulièrement une échelle de Likert. Ce choix a été opéré en fonction de plusieurs critères, sur des sujets similaires, les chercheurs justifient l'utilisation des échelles de Likert par sa simplicité de mise en place et surtout car celles-ci permettent une fiabilité des résultats en donnant aux répondants l'occasion de d'exprimer leur opinion à travers un degré d'accord ou de désaccord.

Les échelles de Likert s'étendent ici en l'occurrence d'une valeur de 1 à 5 afin de permettre un plus large choix aux répondants d'exprimer leur opinion sur un thème spécifique.

Enfin le questionnaire se termine par la fiche signalétique, dans le cas de cette étude, seul l'âge et service de rattachement sont pertinents afin de pouvoir comparer et les comportements d'utilisation et les opinions des collaborateurs.

Administration du questionnaire

Le questionnaire a été administré sur la plateforme Google Forms, afin de permettre à chacun un accès sans restriction à l'enquête. De plus, afin d'augmenter la visibilité, celui-ci a été publié sur plusieurs communauté de la plateforme collaborative.

Traitement et mise forme des résultats de l'étude quantitative

Au courant de cette étude mon étude j'ai notamment été confronté à plusieurs obstacles et freins. En effet, bien que le fait de combiner étude qualitative et quantitative me permet un nombre de répondants réduit, un autre obstacle a limité mes objectifs en termes de nombre de répondants.

Avant administration et diffusion du questionnaire sur la plateforme collaborative, je m'étais fixé un objectif de 100 répondants, en plus des trois interviews des chefs de projet dans le cadre de l'étude qualitative. Avec l'accord de monsieur Nanopoulos, j'ai pu me limiter à 70 répondants, à condition que ceux-ci représentent une part suffisamment importante des corps de métier du groupe Adeo. Étant moi-même actif sur la plateforme collaborative, j'ai diffusé mon enquête sur plusieurs communautés comprenant plus de 500 membres, j'ai également pris contact avec plusieurs chefs de projets et community manager interne pour leur demander de diffuser le questionnaire en interne (siège social notamment) et évidemment j'ai adressé le questionnaire en ligne à l'ensemble du magasin de la Vigie. Malgré les efforts déployés et les relances, force est de constater qu'un certain nombre de facteurs ne m'a permis d'atteindre que 70% de mes objectifs de nombre de répondants. Ces facteurs sont difficilement quantifiables mais ils peuvent s'axer autour du manque d'intérêt pour l'étude, en effet, certains collaborateurs n'ont pas forcément envie de porter un intérêt plus profond à une étude sur l'utilisation qu'ils peuvent faire de la plateforme collaborative. On peut également relever les inhibitions autour de l'utilisation des données, légitimement des collaborateurs peuvent s'opposer à divulguer des informations qu'ils considèreraient comme sensible. L'impossibilité de diffuser mon étude sur le fil d'actualité principal s'est avéré également être un frein important. Enfin et c'est sans doute le facteur le plus conséquent, il s'agit du manque de temps.

Après avoir recueilli l'objectif de 70 répondants, il était enfin temps de traiter les résultats. L'intérêt d'une plateforme telle que Google Forms est qu'elle permet directement d'exporter un fichier des résultats en format .csv afin de traiter la base de données du formulaire sur le logiciel R Studio.

Une étape essentielle avant même de pouvoir exporter les données sur le logiciel, consistait à mettre en forme la base de données pour pouvoir la lire, un certain nombre de règles sont à respecter pour permettre la lecture de la base. Il était donc nécessaire de suivre les consignes suivantes : Noms des variables dans la première ligne, variable qualitative en textuelle, pas d'accents ou de signes particuliers, il peut y avoir des données manquantes (qui nous ont été données par Charlotte Massa dans un cadre théorique). On peut constater le travail de mise en forme directement en annexe.

Finalement, la base de données obtenue permet d'observer 70 observations pour un total de 35 variables avec la mise en forme.

Parmi les trente-cinq variables on distingue 12 quantitatives, c'est à dire que l'on peut chiffrer et donc 23 variables qualitatives dont on peut ordonner ou non les modalités. L'analyse des variables sera abordée dans une quatrième partie dédiée à cet effet.

B. Méthodologie de l'étude qualitative

Conduite des entretiens

La conduite des entretiens semi-directifs se divisent en trois parties. Une brève introduction, visant à expliquer à l'interlocuteur l'objet de l'échange, le déroulement de l'entretien et la contribution attendue de sa part. Deuxièmement, une phase de découverte permettant mutuellement de se connaître et instaurer une relation de confiance, celle-ci comprend la présentation de chacun, le parcours professionnel, et les missions confiées, cette étape s'avère significative étant donné que plusieurs entretiens ont été faits avec des personnes que je ne connaissais absolument pas.

La phase suivante consiste à préciser les points et thèmes précis du sujet d'étude. Elle permet de conduire avec une plus grande souplesse, les porteurs de projet à répondre aux questions les plus pertinentes dans le cadre de la recherche.

Finalement, la dernière phase vise à conclure l'entrevue et permet de remercier le répondant de sa participation à l'étude. L'interlocuteur est également invité à la fin à réagir sur un thème qui a été évoqué lors de l'entretien pour éventuellement recueillir des informations supplémentaires.

Conditions des entretiens

Pour parler d'abord de l'environnement matériel, de nombreuses contraintes et limites de temps n'ont pas permis de conduire les entretiens en face à face, dans la mesure où les interlocuteurs ne se trouvaient pas dans mon secteur, j'ai été confronté à une problématique géographique. Ainsi, l'intégralité des entretiens ont été conduits par appels téléphonique et un par visio sur Skype.

Les entretiens sont en moyenne d'une durée de 45 minutes, pour un total de 3 entretiens, le plus long ayant durée 55 min et le plus court 45 min. Les entretiens se sont déroulés sur une durée de 1 mois, ils n'ont pas nécessité un quelconque déplacement en dehors de la ville de Strasbourg.

Retranscription

L'idée était de pouvoir enregistrer chaque personne pour pouvoir rester concentré sur les échanges et non sur la prise de notes. L'intégralité des participants à l'étude ont accepté d'être enregistrés durant le déroulement de l'entretien ce qui m'a permis de réaliser les retranscriptions dans des conditions optimales, avec la possibilité de revenir sur des termes et surtout retranscrire l'intégralité du verbatim des entretiens. Suite aux entretiens, la prochaine étape vise à interpréter, réécrire et extraire des tendances et des idées. Pour ce faire, plusieurs étapes se succèdent pour mener à bien la retranscription des entretiens. Tout d'abord, la préanalyse, cette étape consiste à un corpus et ainsi analyser l'ensemble des entretiens, il s'agit ensuite de réaliser une lecture flottante afin de faire venir des impressions et des orientations des thèmes.

La seconde étape permet de classier les données à travers une lecture thématique transversale puis établir un tableau des thèmes communs ainsi que les codes repérés dans les résumés des entretiens. Le codage permet de classier des sous catégories dans les thèmes abordés dans le guide d'entretien. Cette étape m'a notamment permis d'identifier les sous catégories communes entre les différents interviewés.

4. Analyses des résultats de l'étude

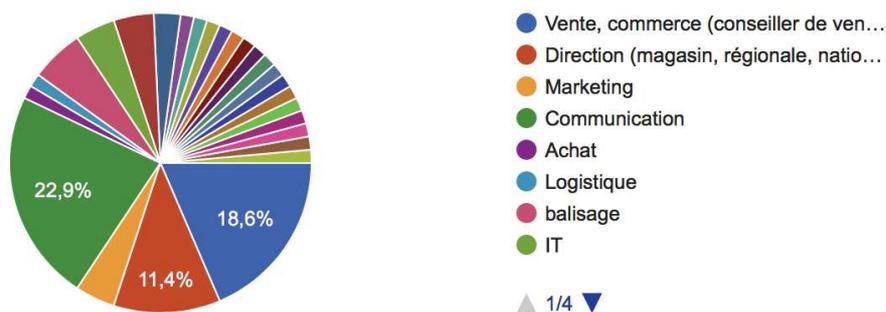
A. Étude quantitative

Profil des répondants

Les données extraites de la base de données ont permis de déterminer la structure de l'échantillon étudié.

Ainsi parmi les 70 répondants, un certain nombre d'information nous est donné sur l'âge, le service dans lequel ils exercent leurs métiers etc. On remarquera l'absence de la variable "genre/sexe" en effet, en discutant avec certains chefs de projets au sujet de la construction du questionnaire, ceux-ci m'ont fait comprendre que dans le cas de cette étude il n'était pas nécessaire de demander aux répondants leur sexe, car cette variable n'apporterait pas une réflexion pertinente à l'analyse des données et qu'elle n'impacte pas les réponses données par l'échantillon.

Ainsi, seules deux questions portaient sur le profil des répondants, il s'agit du service dans lequel il exerce leur métier, comme on peut le constater ci-dessous:



Parmi les 10 corps de métier identifiés, quatre corps de métier se détache du lot et représente 57% des répondants, en effet, 23% des répondants travaillent dans la communication et 4% dans le marketing, 11% font partie de la direction, qu'elle soit régionale, nationale etc. Et enfin, 19% représente le corps de métier de la vente et du commerce.

En ce qui concerne l'âge de l'échantillon, l'âge médian est de 36 ans pour une moyenne à peu près équivalente de 36,23 ans. Ce qui est intéressant de constater est l'étendue et l'écart d'âge parmi la totalité des répondants, puisque le répondant le plus est âgé de 22 ans tandis que le plus âgé se situe à 53 ans. On peut d'ores et déjà se dire que la plateforme collaborative ne représente pas un frein pour des générations qui ont notamment connu le monde professionnel sans les fonctionnalités de l'internet 2.0.

Analyse et évaluation du lien entre les variables quantitatives

Première observation, parmi les 12 variables quantitatives, une analyse factorielle exploratoire a été menée sur les variables concernant l'avis (sur l'amélioration du travail collaboratif, la capitalisation et la transmission des connaissances, l'accès aux compétences des experts, créer des liens avec les collaborateurs,

L'amélioration de la communication et l'accès aux informations en temps réel). En effet, on sait que lorsqu'on a un ensemble de variables portant sur la même base, il est possible de réduire cet ensemble grâce à l'analyse factorielle.

Ainsi les résultats obtenus et observés démontrent que la variance des composantes ne respecte que le critère de Kaiser pour deux composantes (Comp. 1 ; Comp. 2)

Component variances:

Comp.1	Comp.2	Comp.3	Comp.4	Comp.5	Comp.6
2.8671325	0.9462161	0.7685099	0.6490190	0.5475672	0.2215553

De plus, on peut constater que l'écart de contribution factorielle ne respecte pas le critère ($>0,4$) et également le fait que la contribution factorielle est inférieure à 0,5 pour certain facteur. De ce fait nous sommes confrontés à l'impossibilité de réduire cet ensemble de variable.

Loadings:

	Factor1	Factor2
AvisAccesExpe	0.230	0.714
AvisAmelRel	0.997	
AvisInfoTpsReel	0.484	0.292
AvisLienCollab	0.719	0.149
AvisTransInfo	0.368	0.415
AvisTravCollab	0.514	0.186

	Factor1	Factor2
SS loadings	2.199	0.825
Proportion Var	0.366	0.137
Cumulative Var	0.366	0.504

Afin de déterminer les variables qualitative et quantitative, j'ai réalisé un tableau (Annexe) d'une vue d'ensemble regroupant l'intégralité des 35 variables en fonction de leur nature. L'intérêt d'un tel tableau est de pouvoir déterminer les analyses bivariées parmi les variables provenant de l'étude. Cette démarche permet un gain de temps assez conséquent puisqu'elle permet de passer et valider l'étape de la réflexion, il ne reste plus qu'à sélectionner les variables pour lesquelles on souhaite tester un lien (de corrélation).

En termes d'analyse, le lien de corrélation linéaire de Pearson permet de déterminer l'impact que peut avoir une variable quantitative sur une autre, ci-dessous l'ensemble des variables quantitatives testées à travers le lien de corrélation.

L'existence d'un lien entre deux variables quantitatives X et Y, équivaut à un coefficient de corrélation $r(X,Y) \neq 0$. La p-value permet de tester si le coefficient est significativement $\neq 0$:

- Si la p-value est inférieure à 0.05 alors le coefficient est significativement $\neq 0$: il existe un lien linéaire entre les variables.
- Si la p-value est supérieure à 0.05 alors le coefficient n'est pas significativement $\neq 0$: il n'y a pas de lien linéaire entre les variables.

Une fois le lien établi entre deux variables, la valeur du coefficient $r(X,Y)$ permet d'indiquer l'intensité de ce lien : de -1 pour un lien faible à +1 pour un lien particulièrement fort. Un coefficient trop proche de 0 est le signe d'absence de corrélation entre les variables. Voici les résultats obtenus suite à l'analyse des variables quantitatives sur le logiciel R.

Lien entre "UtilQuo" et "AmelioPerf"

$H_0 = r(\text{UtilQuo} ; \text{AmelioPerf}) = 0$

On a p-value < 5% (0,01669)

Donc on ne rejette pas $H_0 = r(\text{UtilQuo} ; \text{AmelioPerf}) = 0$

Il y a donc un lien linéaire entre l'utilisation quotidienne de la plateforme et l'influence sur l'amélioration des performances

```

data: AmelioPerf and UtilQuot
t = 2.454, df = 68, p-value = 0.01669
alternative hypothesis: true correlation is not equal to 0
95 percent confidence interval:
 0.05386617 0.48752902
sample estimates:
      cor
0.28523

```

Lien entre "Age" et "AmelioPerf"

$H_0=r(\text{Age} ; \text{AmelioPerf}) = 0$

On a p-value > 5% (0,946)

Donc on rejette pas $H_0=r(\text{Age} ; \text{AmelioPerf}) = 0$

Il n'y a pas un lien linéaire entre l'âge et l'influence sur l'amélioration de la performance

```

data: Age and AmelioPerf
t = -0.067341, df = 68, p-value = 0.9465
alternative hypothesis: true correlation is not equal to 0
95 percent confidence interval:
 -0.2426744 0.2272440
sample estimates:
      cor
-0.008166026

```

Lien entre "AmelioPerf" et "SatisFormation"

$H_0=r(\text{SatisFormation} ; \text{AmelioPerf}) = 0$

On a p-value > 5% (0,3123)

Donc on rejette pas $H_0=r(\text{SatisFormation}; \text{AmelioPerf}) = 0$

Il n'y a pas de lien linéaire entre l'affirmation selon laquelle l'outil améliore les performance du collaborateur et son niveau de satisfaction à la formation suivie pour adopter l'outil.

```

data: AmelioPerf and SatisFormation
t = 1.018, df = 68, p-value = 0.3123
alternative hypothesis: true correlation is not equal to 0
95 percent confidence interval:
 -0.1157901 0.3474877
sample estimates:
      cor
0.1225173

```

Lien entre "UtilQuo" et "SatisYou"

$H_0=r(\text{UtilQuo} ; \text{SatisYou}) = 0$

On a p-value < 5% (0,3123)

Donc on rejette pas $H_0=r(\text{SatisYou}; \text{UtilQuo}) = 0$

Il y a donc un lien important et positif entre la satisfaction de l'outil par les collaborateurs et l'information selon laquelle Younity est un outil utile dans leur quotidien

```
data: SatisYou and UtilQuot
t = 4.9987, df = 68, p-value = 0.000004293
alternative hypothesis: true correlation is not equal to 0
95 percent confidence interval:
 0.3227140 0.6715545
sample estimates:
      cor
0.5183796
```

Réflexion autour des théories comportementales

Les théories comportementales ont déjà été abordées dans la revue littéraire. En effet, Poncier établissait un lien entre l'intention d'utiliser la nouvelle technologie collaborative et l'utilité perçue et les bénéfices qu'un employé peut en tirer. L'analyse des variables quantitatives nous permet d'établir un premier lien entre l'utilité perçue par les collaborateurs et l'impact sur leur performance.

L'analyse des données ne permet pas d'établir un lien entre les variables du modèle du TAM. En effet, bien que la notion d'utilité perçue soit abordée dans l'étude quantitative, un certain nombre de déterminants essentiels du modèle TAM sont manquants. La seule utilité perçue ne permet de mesurer l'impact sur l'intention d'utilisation de la technologie. Pour mesurer cette incidence il aurait fallu ajouter la notion de facilité d'utilisation et mesurer ainsi l'attitude comportementale vis à vis de l'outil.

Si le modèle du TAM ne s'applique pas à cette étude, on peut établir un lien fort avec le modèle UTAUT (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology) (En annexe).

Les différents tests de corrélation du Pearson montrent clairement que plusieurs facteurs vont venir influencer le comportement d'utilisation vis à vis de la technologie. De nombreux liens positifs permettent de valider cette hypothèse, en effet, il existe partiellement un lien (0,286) entre la notion de performance (AmelioPerf) et l'affirmation selon laquelle la plateforme collaborative serait un outil utile dans le quotidien du collaborateur (UtilQuo). Le modèle de l'UTAUT intègre la notion de performance comme facteur déterminant dans l'intention comportementale. Autre lien existant ($r=0,518$), il s'agit de celui entre l'utilité perçue par les collaborateurs (UtilQuo) et leur niveau de satisfaction vis à vis de la plateforme collaborative (SatisYou), que l'on peut assimiler aux conditions facilitantes avec la technologie. Finalement on constate que de nombreux facteurs vont influencer l'intention comportementale qui elle-même va influencer le comportement d'utilisation de la technologie. L'intérêt d'un tel modèle permet de démontrer quelles sont les facteurs qui vont venir influencer l'intention d'utilisation de l'outil, ce point sera abordé plus en détail dans la partie recommandations managériales.

Evaluation du lien entre les variables qualitatives et quantitatives

Naturellement, une grande partie des variables est de type qualitatif, cela semble cohérent avec l'objectif de l'étude, à savoir d'obtenir un retour d'expérience sur la perception de la plateforme collaborative sur plusieurs aspects et fonctionnalités que l'on peut croiser avec certaines variables quantitatives telles que l'âge ou encore la répartition des postes occupés.

Dans le modèle que nous avons supposé nous avons estimé que plusieurs variables amenant notamment de l'environnement de l'individu telles que la performance ou les conditions facilitante avec l'outil ont un impact sur l'utilité perçue de l'outil.

Les tests paramétriques et non paramétriques permettent d'étudier les hypothèses portant notamment sur le lien existant ou non entre le service/le poste occupé par le collaborateur et d'autres facteurs liés à son utilisation de la plateforme. Les tests paramétriques jouissent du fait que lorsque leurs conditions sont remplies, ils sont plus puissants que les tests non paramétriques.

Afin de déterminer si nous allons réaliser un test paramétrique ou non paramétrique, deux conditions sont à respecter.

- La distribution de l'échantillon doit suivre une loi normale sur la variable étudiée c'est à dire avoir une p-value $> 5\%$
- Les variables observées doivent être homogènes (H_0 : « variance de la variable XG1 = variance de la variable XG2 ») c'est à dire avoir une p-value $> 5\%$

En principe on dit qu'il existe un lien entre la variable qualitative X et la variable quantitative Y si les moyennes μ_i sont différentes

Si ces deux conditions ne sont pas validées, on réalise donc un test non paramétrique

Ci-dessous un aperçu des tests de loi normale et d'homogénéité des variances pour déterminer la nature du tests à mener :

Lien entre 'SatisYou' et 'ServiceTrav'

Loi de normalité Shapiro Wilk

H_0 : « la variable Satisfaction de la plateforme suit une loi normale »

On a p-value $< 0.000001073 < 5\%$

Donc on rejette H_0

Les données ne sont pas issues d'une population normalement distribuée

Shapiro-Wilk normality test

```
data: SatisYou  
W = 0.85637, p-value = 0.000001073
```

Test d'homogénéité des variances

H0: «variance de la satisfaction de l'outil = variance du poste occupé»

On a p-value= 0,8641 > 5%

Donc on ne rejette pas H0 à il y a une homogénéité des variances

```
Rcmdr> leveneTest(SatisYou ~ ServieTra, data=BDDYounity, center="median")  
Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = "median")  
  Df F value Pr(>F)  
group 11  0.5451 0.8641  
58
```

On constate donc que les variables observées ne valident qu'un seul critère, on peut donc choisir le test non paramétrique pour mesurer le lien entre ces deux variables.

Par ailleurs, on constate que la variable qualitative se compose de plus de deux modalités, de ce fait pour mesurer le lien entre la variable qualitative et quantitative on choisit le test de Kruskal-Wallis ($k > 2$)

On admet l'hypothèse qu'il existe un lien entre la satisfaction vis à vis de la plateforme par les collaborateurs et le poste occupé.

Les résultats du logiciel R démontre qu'il n'y a pas de lien existant entre la satisfaction vis à vis de la plateforme par les collaborateurs et le poste occupé. En effet, les résultats indiquent une p-value supérieur à 5%. P-value s'élève à 0,4788, il n'est donc pas possible de valider l'hypothèse selon laquelle le poste occupé influencerait la satisfaction vis à vis de la plateforme collaborative.

Lien entre "UtilQuo" et "ServiceTrav"

Loi de normalité Shapiro Wilk

H0:« la variable utilité quotidienne suit une loi normale»

On a p-value < 0,5775-e6 < 5%

Donc on rejette H0

Les données ne sont pas issues d'une population normalement distribuée

Shapiro-Wilk normality test

```
data: UtilQuot
W = 0.84795, p-value = 0.0000005775
```

Test d'homogénéité des variances

H0: «variance de l'utilité quotidienne= variance du poste occupé»

On a p-value= 0,533 > 5%

Donc on ne rejette pas H0 à il y a une homogénéité des variances

```
Rcmdr> leveneTest(UtilQuot ~ ServieTra, data=BDD_Younity, center="median")
Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = "median")
      Df F value Pr(>F)
group 11  0.9139 0.5333
```

Dans le même que cas que le lien entre le métier et la satisfaction vis à vis de l'outil, seul un critère est validé, de ce fait on doit opter pour un test non paramétrique pour étudier le lien existant ou non entre ces deux variables.

On admet l'hypothèse qu'il existe un lien entre le métier du collaborateur et sa perception de l'utilité de la plateforme dans son quotidien.

Les résultats obtenus montre qu'il existe bien un lien entre le métier et la perception de l'utilité de la plateforme. En effet, la P-value est de 0,04596, donc < à 5%. L'hypothèse de l'impact de métier sur l'utilité perçue est bien vérifiée.

Lien entre "AmelioPerf" et "ServiceTrav"

Loi de normalité Shapiro Wilk

H0:« la variable amélioration de la performance suit une loi normale»

On a p-value < 0,1014 -e6 < 5%

Donc on rejette H0

Les données ne sont pas issues d'une population normalement distribuée

Shapiro-Wilk normality test

```
data: AmelioPerf
W = 0.82274, p-value = 0.0000001014
```

Test d'homogénéité des variances

H0: «variance de l'amélioration des performances= variance du poste occupé»

On a $p\text{-value} = 0,1917 > 5\%$

Donc on ne rejette pas H_0 à il y a une homogénéité des variances

```
Rcmdr> leveneTest(AmelioPerf ~ ServieTra, data=BDD_Younity, center="median")
Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = "median")
  Df F value Pr(>F)
group 11  1.4133 0.1917
```

Encore une fois, un seul critère est validé, par conséquent cela ne suffit pas à remplir les conditions pour calculer le lien possible avec un test paramétrique. C'est donc le test non paramétrique que nous choisissons et dans la mesure où la variable en question est composée de plus de deux modalités, on fait le calcul avec le test de Kruskal Wallis :

Les résultats de R nous permettent de dire qu'il n'y a pas de lien existant entre le métier et l'amélioration de la performance par l'utilisation de la plateforme. P-value étant égal à 0.2604, donc $> 5\%$. On admet donc qu'aucun des facteurs n'a d'influence l'un sur l'autre.

Lien entre "FrqUtil" et "AmelioPerf"

Loi de normalité Shapiro Wilk

H_0 : « la variable amélioration de la performance suit une loi normale »

On a $p\text{-value} < 0,1014 \cdot 10^{-6} < 5\%$

Donc on rejette H_0

Les données ne sont pas issues d'une population normalement distribuée

Test d'homogénéité des variances

H_0 : « variance de l'amélioration des performances = variance de la fréquence d'utilisation »

On a $p\text{-value} = 0,2651 > 5\%$

Donc on ne rejette pas H_0 à il y a une homogénéité des variances

```
Rcmdr> leveneTest(AmelioPerf ~ FreqUtil, data=BDD_Younity, center="median")
Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = "median")
  Df F value Pr(>F)
group  4  1.3386 0.2651
```

Un seul critère remplit les conditions du test, on choisit donc de faire le calcul avec un test non paramétrique, en l'occurrence le test de Kruskal Wallis :

Il existe un lien important entre la fréquence d'utilisation de la plateforme et l'amélioration de la performance individuelle. En effet, p-value représente 0.0005027 soit largement inférieur à 5%.

Evaluation entre les variables qualitatives

En ce qui concerne l'étude des variables qualitatives, deux aspects sont particulièrement importants et on donner lieu à une hypothèse, celle d'un possible lien entre la fréquence d'utilisation de la plateforme et le métier du collaborateur. Il est intéressant de porter un regard sur les corps de métier qui sont des utilisateurs plus aguerris et ceux qui sont des utilisateurs occasionnels.

Afin de mesurer ce possible lien, nous allons procéder à un test du Chi 2 (X^2)

Le principe du test est le suivant :

– La p-value indique la probabilité que la valeur du χ^2 obs soit dépassée, soit l'existence ou non de l'indépendance

Si p-value < 0.05 à on rejette H0 à il y a un lien (dépendance) entre X et Y

Si p-value > 0.05 à on ne rejette pas H0 à il y a une indépendance entre X et Y

Lien entre "FrqUtil" et "ServiceTrav"

Ho: "Il y a une indépendance entre la fréquence d'utilisation et le métier"

Voici les résultats que nous obtenons sur le logiciel R

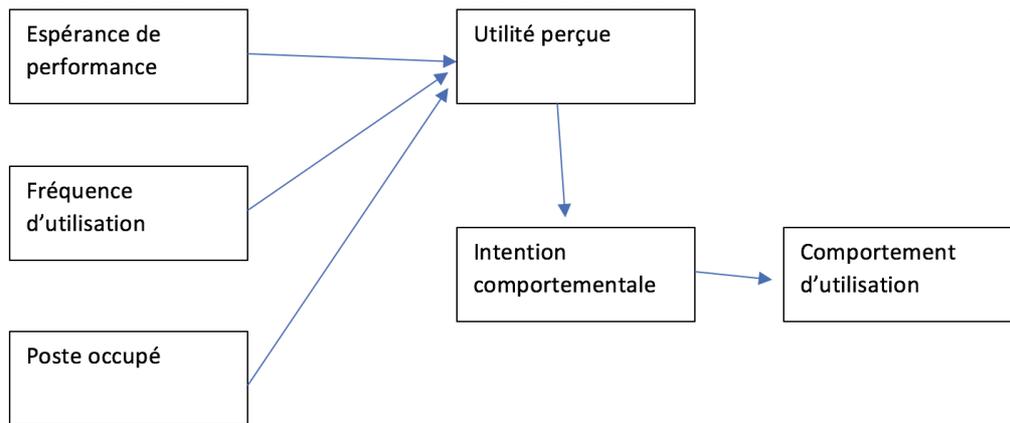
ServiceTra	MoinsUneFoisSemaine	PlusFoisSemaine	Tous les jours	TousLesJours	UneFoisSemaine
achat	0	1	0	0	0
balisage	0	0	0	8	0
communication	0	4	1	10	1
Direction	1	3	0	3	1
informatique	0	5	0	4	0
Logistique	0	0	0	1	0
marketing	0	0	2	0	0
Marketing	0	1	0	0	0
ProjectManagement	0	1	0	2	0
RH	0	2	0	2	0
service	0	0	0	4	0
VenteCommerce	0	2	0	7	4

Pearson's Chi-squared test

data: .Table
X-squared = 83.139, df = 44, p-value = 0.0003311

Le tableau ne respecte pas la règle dans la mesure où il y a plusieurs effectifs à 0, on ne peut donc faire le test par des valeurs sont manquantes.

Conceptualisation d'un modèle de recherche



L'analyse de l'étude quantitative a permis de vérifier et valider un certain nombre des hypothèses qui ont été formulées, il est donc désormais possible d'établir un modèle en s'inspirant du modèle UTAUT et on montrant les facteurs d'influence sur l'intention d'utilisation de la nouvelle technologie collaborative.

Les hypothèses validées :

H3: "Il existe un lien entre le métier du collaborateur et sa satisfaction vis à vis de l'utilité perçue de Younity"

H7: "La fréquence d'utilisation influence l'amélioration des performance individuelles"

H4: "le métier a un impact sur l'utilité perçue de la technologie collaborative"

B. Étude qualitative

En plus de l'analyse des résultats de l'étude quantitatives, l'intention du chercheur fut d'étudier à la fois des éléments factuels que l'on peut expliquer avec un modèle et d'autre part, avec l'étude qualitative, il s'agit de s'approprier l'information collectée, établir des liens et des mises en relation en fonction de l'information collectée. L'analyse des entretiens devrait nous permettre de répondre aux objectifs de recherche.

Younity est une plateforme collaborative lancée par le groupe Adeo en 2013 dans le cadre du projet digital "Tous connecté". Elle permet de communiquer entre les collaborateurs des différents business unit du groupe Adeo et de collaborer sur des projets notamment grâce aux communautés. Elle a aujourd'hui un taux d'utilisation de 70 à 80%.

Mise en place de la plateforme

1) Conduite de la transformation digitale et adoption de la technologie

La mise en place de la plateforme s'est faite il y a 5 ans dans le cadre de la transformation digitale du groupe. Cette transition avait en majeure partie pour objectif de passer d'un modèle retail à un modèle web, mobile et retail. Elle s'est accompagnée de changement profond dans les process qu'il s'agisse des services généraux ou des process en magasin.

A l'issue des entretiens qui ont été menés, il nous est possible de dégager une tendance générale sur la conduite de cette transformation digitale :

“c'est à dire passer d'un business retail à un business qui se fait sur différents canaux et notamment sur le digital (internet, mobile ...)” Carlos Erazo

“Une volonté de switcher d'un business model retail classique au digital en incluant le web et le mobile” Hélène Bernard

La conduite de la transformation digitale s'est véritablement faite sous le signe d'une transformation du business model, avec l'avènement et la percée d'internet dans le retail, Adeo a très vite pris conscience de l'importance de diversifier les canaux et de modifier son modèle en profondeur. Cette transformation a impliqué des changements des process que ce soit en magasin mais également dans la communication, que l'on parle de la communication avec les clients ou la communication internes.

D'ailleurs d'après les témoignages recueillis, il est aisé de se rendre compte que la communication a été un des principaux enjeux dans la conduite de cette transformation. En effet, lorsqu'on évoque les raisons qui ont poussé le groupe à adopter et conduire ces changements, on se rend compte que Adeo a bien pris en compte son environnement, son évolution et notamment les évolutions observées en matière de communication dans les entreprises. La communauté, c'est le maître mot sur lequel s'est axée la transformation de la communication, en effet comme le rappelle Carlos Erazo *“à l'époque on avait compris que l'activité des gens sur internet se tournait beaucoup autour de communautés, c'est à dire la création de groupe sur Facebook, WhatsApp etc”*.

Ainsi ce qu'on comprend c'est que la volonté du groupe au moment de la mise en place de la plateforme était d'anticiper les futurs comportements des internautes et surtout habituer et faire évaluer les collaborateurs dans un environnement digital. Finalement la plateforme avait deux objectifs majeurs, à savoir passer d'un modèle uniquement basé sur le retail à l'omnicanal et un objectif de mutation des gestes métiers en y incluant le digital.

“Et donc on s'est dit qu'une partie de notre transformation omnicanale passerait par les communautés digitales” Carlos Erazo

“mettre les collaborateurs dans un environnement communautaire interne entre eux, parce que cela demande aux collaborateurs d'apprendre les réflexes les bons gestes métiers qui sont utiles pour le jour où ils devront le faire avec les clients.” Carlos Erazo

“Accorder une place aux communautés à travers le digitale” Hélène Bernard

La transformation digitale est une étape cruciale pour une entreprise qui décide de se lancer dans ce processus. De manière factuelle, Le groupe Adeo a réussi sa transition vers le digital en augmentant sa présence sur le web, avec une automatisation des process, un SI et l'expansion de sa présence à l'international, notamment récemment en Afrique du Sud. La transformation digitale a un caractère proactif afin de préparer les collaborateurs aux évolutions des relation avec les clients. Elle a surtout été conduit en accord avec les valeurs culturelles de l'entreprise, à savoir la collaboration et l'échange.

“s'informer différemment et créer plus de transparence sur tout ce qui peut se faire” Clémentine Cortes

Au-delà de la transformation digitale, d'autres raisons ont poussé à l'adoption d'une technologie collaborative, comme le souligne Clémentine, chef de projet digital et directement au contact des magasins, pour elle l'intérêt d'une plateforme commune était de permettre d'échanger sur les bonnes pratiques et de les partager avec les autres pour gagner en productivité et efficacité.

Ainsi, on comprend que l'idée n'était pas uniquement de faire évoluer le process de communication mais également et surtout de mettre ces nouveaux process utiles à tous. A travers ce témoignage, on retrouve bien les raisons du déploiement d'une technologie

collaborative qui ont été mentionnées dans la revue de littérature académique. En effet, la transparence et la confiance entre les utilisateurs sont deux des composantes principales qui poussent une organisation à adopter une nouvelle technologie de communication.

Dernier élément essentiel de l'adoption de la technologie collaborative, le virage vers une telle technologie nécessite d'assimiler une culture et une vision collaborative. Dans le cas du groupe Adeo, on peut considérer que l'adoption a pu se faire facilement puisque le collaboratif est profondément ancré dans la culture du groupe, ces éléments confirment les apports académiques.

2) Implémentation de la technologie collaborative

Il est important de noter la différence entre Adeo et Leroy Merlin, en effet, si Adeo a porté le projet pour l'ensemble des business unit du groupe, les étapes qui ont caractérisées l'implémentation de la technologie n'ont pas été motivés par les mêmes raisons.

“Adeo a donc décidé qu'on pouvait et qu'on devait être tous connectés, et donc c'est dans ce contexte que le sujet est né chez Adeo” Carlos Erazo

Donc le cadre d'implémentation générale de la technologie a été mis en place à l'initiative d'Adeo a été fait sous l'impulsion d'un groupe de dirigeant. Ils ont lancé le projet “Tous connecté” comme le mentionne Carlos, directeur de projet digitaux. Il ne manque pas de préciser que le cadre choisi par Adeo était différent de celui des business unit qui pouvaient être motivés par d'autres facteurs.

“l'implémentation est différente entre Adeo et les BU appartenant au groupe.” Carlos Erazo

“la démarche “Tous en piste” de leroy merlin France qui a également été incluse dans le projet Tous connecté” Carlos Erazo

Ce qu'on comprend c'est que le groupe Adeo a fait le choix de faire un pilotage relativement souple pour permettre à chacune des business unit d'adopter la plateforme en fonction de leurs motivations et de leurs environnements. Lorsque Carlos mentionne le fait que le projet “tous en piste” mené en France a été inclus dans le projet de Adeo “Tous connecté” cela signifie que la

mise en place de la technologie et les étapes de la mise en place ont pu être décidées par la direction française mais pilotées par Adeo. Ce type de gouvernance permet d'éviter le phénomène de résistance au changement qui peut se manifester si la direction impose le cadre de la mise en place de la technologie.

Prenons encore le cas de l'implémentation de la plateforme collaborative chez Leroy merlin France, pour permettre aux collaborateurs de s'approprier au mieux la technologie déployée, la direction s'est appuyée sur des *key users*. En effet, des collaborateurs de tout corps de métier ont été nommés pour déployer la plateforme en magasin, ils avaient pour rôle de se familiariser avec la plateforme et d'être les véritables porte-parole de la technologie dans le magasin.

“des collaborateurs en magasin étaient chargé de déployer le projet, la volonté c'était que les équipes s'emparent du sujet.” Clémentine

Ce processus de déploiement rentre bien en concordance avec l'intention de la direction Adeo de donner une certaine flexibilité dans la manière de déployer la technologie dans chacune des business unit. Par la suite des créneaux ont été aménagés pour permettre aux collaborateurs de s'approprier l'outil et se faire former à l'utilisation de la plateforme par leurs pairs. D'autre part, le business unit Leroy Merlin France a fait le choix de créer l'évènement autour du déploiement de l'outil, l'idée était de susciter la curiosité et l'envie des collaborateurs de se mettre sur la plateforme.

“l'outil était vu comme une “fête” nous avons reçu en magasin des box avec des goodies et des confiseries, mais la prise en main était prise plus au sérieux” Clémentine

Une manière plus ludique de déployer et de faire accepter l'adoption d'un nouvel outil qui vient véritablement perturber et transformer les gestes métiers des collaborateurs. Il est toutefois difficile aujourd'hui de mesurer l'efficacité de cette stratégie puisque des études n'ont pas été menées sur les étapes du déploiement et leur efficacité. Il serait intéressant de mesurer l'impact de cette stratégie choisie.

En s'intéressant de plus près à l'implémentation de la plateforme collaborative dans les différentes BU, à travers les témoignages des interviewés on peut se rendre compte qu'elles n'ont pas été motivés par les mêmes objectifs.

- AKI Espagne, volonté de rendre plus efficace la communication entre les magasins et la centrale d'achat
- Leroy Merlin Espagne, dans une logique d'amélioration de l'efficacité opérationnelle des magasins le fait de travailler par communauté était une manière d'améliorer l'efficacité organisationnelle
- Leroy Merlin France, volonté de s'informer différemment et créer plus de transparence sur tout ce qui peut se faire

Cette flexibilité permet aux business unit d'adapter le message pour leurs collaborateurs pour leur permettre *in fine* d'utiliser la plateforme collaborative

3) Choix de la technologie

On sait que le choix de la technologie se fait en accord avec les objectifs stratégiques de l'organisation, comme cela est précisé dans la revue de littérature. Le choix de la "bonne" technologie est déterminant dans l'adoption ou non de l'outil et si celui-ci correspond bien aux attentes des collaborateurs.

Dans le cas du Younity, les différents témoignages mettent particulièrement en avant l'importance de la culture collaborative pour justifier le choix d'une technologie collaborative. En effet, pour refaire un rapide aparté sur l'importance d'une vision collaborative, insuffler des valeurs de partage, de communauté et d'équipe sont des éléments qui vont forcément faciliter la mise en place de la technologie, ce point de vue est partagé et appuyé par Hélène Bernard.

“Avant même de penser à la technologie, il faut prendre le temps de regarder l'entreprise en perspective et se poser la question : sommes-nous prêt pour ça ?” Hélène

La culture d'entreprise a justement jouer un rôle majeur dans le choix de la technologie en question.

La priorité a été donné au collectif au moment de la mise en place de la plateforme avec une volonté d'offrir aux collaborateurs un lieu (virtuel) parce qu'ils partagent des objectifs communs ou des sujets en communs.

“on a donc fait le choix de se dire que sur la plateforme, les gestes seront tous des gestes collectifs et non pas individuels” Carlos

On sait que la technologie tient un rapport étroit avec la performance et qu'elle permet un accomplissement personnel pour le collaborateur. Notamment sur des aspects tels que la e-réputation, l'accès simplifié à l'information et à la connaissance de l'autre néanmoins les affirmations des chefs de projet nous démontrent que c'est bien les intérêts de groupe et communautaire qui ont été visés et non pas les intérêts personnels des collaborateurs.

“maximum de collaborateurs publient du contenu pour que les uns et les autres puissent s'en inspirer dans ce qui se fait d'un magasin à un autre” Clémentine

“notamment avec une phrase qui dit que “le nous prime sur le je” Carlos

Autre aspect déterminant du choix de la plateforme collaborative, il s'agit de la pris d'initiative. Cet aspect a également un rapport très étroit avec la culture de l'entreprise. Ainsi ce qu'on comprend c'est que la direction a voulu combiner un outil permettant aux collaborateurs de communiquer différemment en leur permettant de s'approprier l'outil. Cette affirmation est particulièrement observée dans le cas de Leroy Merlin France.

En effet, l'idée était de donner aux collaborateurs un outil avec une prise en main facile pour s'approprier l'outil et être un acteur de l'activité sur la plateforme et surtout d'en percevoir l'utilité.

On peut notamment faire le rapport de cette affirmation avec les résultats obtenus dans le cadre de l'étude quantitative, nous avons pu avoir la preuve qu'il existe un lien entre l'utilité perçue de l'outil et la perception de l'amélioration des performances du collaborateurs. Ainsi et de manière générale, la mise à disposition d'une plateforme d'échange entre collaborateurs au sein d'organisation s'accompagne d'une appropriation de l'outil et sur la nécessité pour le collaborateur d'en percevoir l'utilité.

“La technologie collaborative correspond plus à leur attente car ils pouvaient prendre la parole sur un outil qui leur appartenait” Clémentine

“Un espace imaginé pour les collaborateurs, un lieu d’échange, de partage de savoir et d’entraide pour s’approprier l’outil” Hélène

Bien entendu, il n’existe pas une raison unique de l’adoption d’une technologie collaborative, plusieurs facteurs vont entrer en jeu avec un chacun un degré et un point différent néanmoins en prenant l’exemple de Younity on se rend compte que la culture d’entreprise est une des principales raisons qui va déterminer la nature de la technologie collaborative.

Stratégie de communication interne

1) Objectifs de la plateforme et atteinte de ces objectifs

Dans le cadre de la stratégie de communication, l’implémentation d’une technologie collaborative n’a de sens que si elle donne des résultats. Plusieurs indicateurs peuvent donner une idée sur la pertinence dans la technologie dans la communication interne, il peut s’agir du taux d’engagement (à savoir l’interaction et l’action des collaborateurs sur la plateforme : like, commente, partage), le taux d’utilisateurs actifs parmi l’ensemble des effectifs ou encore le nombre d’inscrit. Encore une fois une distinction est importante entre les enjeux et les objectifs visés par Adeo, qui sont des objectifs qui vont concerner tout le groupe et les objectifs de Leroy Merlin France. Dans le cas du groupe, plusieurs objectifs ont pu être identifiés, le premier concerne le taux d’utilisateurs.

“je dirai que les objectifs sont atteints à 70 à 80% puisque toutes les BU sont sur la plateforme mais tous les collaborateurs de toutes les BU ne sont pas dessus.” Carlos

Cependant ce chiffre manque de précision, et Carlos Erazo le reconnaît lui-même car celui-ci ne permet pas de distinguer les utilisateurs actifs, des utilisateurs occasionnels. De plus, ce résultat ne fait pas non plus la distinction entre l’objectif voulu en termes de BU présentes et l’objectif en termes d’inscrit, ce manque de précision sur l’objectif chiffré ne nous permet pas d’en savoir d’avantages sur le nombre de collaborateurs par BU par exemple.

Cette idée sera développée dans la partie portant sur les recommandations mais une étude plus poussée étendue à l'ensemble des BU du groupe permettrait d'obtenir des chiffres plus représentatifs sur le pourcentage d'utilisateurs, qui sont-ils et leurs caractéristiques.

Un autre objectif du groupe portait sur le développement de la coopération et de la collaboration entre les collaborateurs. En effet, au lancement de la plateforme, l'intention était de développer des gestes métiers collaboratifs, en équipe ou en groupe de travail.

“Le deuxième objectif c'était de développer la coopération et la collaboration entre les collaborations” Carlos

Adeo a d'ailleurs mis en place un indicateur permettant de calculer la participation des collaborateurs. Ainsi le TOP Participation Younity montre que l'indicateur se situe dans le dernier quartile des “bons élèves du collaboratif et du communautaire”. On peut donc aujourd'hui considérer que Adeo a tendance à faire des gestes (métiers) collaboratifs et communautaires.

En prenant maintenant le cas de Leroy Merlin France, d'après les affirmations collectées durant les interviews, peut d'objectifs sont quantifiables et ils concernent en particulier le comportement des utilisateurs et ce que la plateforme est censée leur offrir.

“pouvoir échanger sur les bonnes pratiques, pour repérer ce qui se faisait de bien en magasin, le mettre en place et pour derrière créer de la valeur pour nos magasins” Clémentine

“c'était une des volontés de pouvoir rentrer en contact avec ses pairs, des responsables et pouvoir communiquer facilement avec eux” Clémentine

*“L'envie de créer une communauté de connaissances sur le modèle de Takeuchi et Nonaka”
Hélène*

Le point de vue de Clémentine Cortes se veut optimiste, pour elle l'atteinte des objectifs est sur la bonne voie, elle évoque notamment le taux d'engagement relativement important comparé au taux que l'on peut trouver sur les réseaux sociaux publics.

“pourtant on se rend compte qu'il y a en moyenne entre 12 et 15% de taux d'engagement sur Younity”

Pourtant, Clémentine Cortes souligne notamment le fait que les idées reçues souvent négatives sur la plateforme ne représentent pas la réalité car les collaborateurs qui se sont engagés dès le départ sur la plateforme et qui ont créés du contenu sont toujours présents aujourd'hui. Une communication plus efficace sur les éléments factuelles et les chiffres réels de l'utilisation de la plateforme seraient intéressants.

Nombreux des objectifs recherchés avec la mise en place de la plateforme concerne des approches individuelles, on sait par ailleurs qu'une technologie collaborative est déployée pour remplir des intérêts collectifs à travers notamment le communautaire, indirectement son utilisation permet de remplir des objectifs individuels que l'on peut lister :

- Accès à l'expertise de certains collaborateurs dans un certain domaine
- Échanger et partager sur les gestes métiers afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle
- Créer une communauté de connaissance
- La confiance

Encore une fois ces aspects sont difficilement quantifiables et une il serait intéressant de mener une étude sur les atteintes de ces objectifs afin de déterminer les axes d'amélioration qui peuvent être envisagés pour la plateforme, ce point sera détaillé dans les recommandations.

Il subsiste des objectifs qui n'ont pas été atteint, ceux-ci concernent notamment la volonté de mieux connaître les collaborateurs.

“la plateforme nous a pas permis de mieux connaître les collaborateurs en tant qu'individu et c'est quelque chose sur lequel il faut qu'on travail” Carlos

Carlos précisait d'ailleurs que la plateforme n'a pas pour unique but d'améliorer l'efficacité au travail et qu'elle n'est pas uniquement destinée à un usage professionnel. En effet, il encourage fortement les collaborateurs à créer des communautés en fonction de leurs intérêts communs et de nouer des liens par l'intermédiaire de la plateforme. A ce jour, la connaissance du collaborateur en tant qu'individu est un des défis des porteurs de projet de la plateforme, pourtant les recherches académiques qui ont été menées sur ce point démontrent l'importance d'instaurer un cadre professionnel mais plus informel.

Une des fonctionnalités de la plateforme est notamment de permettre aux collaborateurs utilisateurs de remplir des fiches sur lesquelles ils peuvent inscrire plusieurs éléments sur leurs parcours, expériences professionnelles etc. J'ai d'ailleurs posé la question d'un éventuel lien existant entre le remplissage de ces fiches et l'impact sur la e-réputation et si la e-réputation est un aspect impactant dans la culture digitale de Leroy Merlin.

Utilisation de la plateforme

1) Facteurs d'utilisation

La phase de déploiement validée, la technologie peut être utilisée par les employés. Il va de soi que tous les membres de l'organisation ne seront pas utilisateurs mais bien qu'un groupe d'individu porte un intérêt pour le technologie (du moins au lancement). L'analyse de cet aspect cherche à comprendre quels sont les facteurs qui vont influencer l'utilisation de l'outil et les recommandations permettront d'identifier ces facteurs et apporter les mesures correctrices que ce soit pendant la phase de déploiement soit pendant le lancement de la technologie.

Lorsque nous avons évoqué la fréquence d'utilisation de la plateforme par les collaborateurs de manière générale, à savoir se poser la question si la plateforme est sous utilisée ou non, Carlos Erazo a mis en exergue la phase de déploiement de Younity en Espagne et en France. L'aspect culturel rentre notamment en ligne de compte comme le décrit notamment ce verbatim :

“tu dois être assez intransigeants pour dire à tes équipes que toute la communication se passe sur un seul et même endroit. Et donc l'endroit en question c'est la communauté Younity du magasin et ça chez Leroy Merlin France on a beaucoup de mal à prendre ce type de décision parce que c'est un problème culturel propre au pays.”

Ainsi, on prend conscience que l'adoption et l'utilisation de la plateforme sera fortement conditionné par les bases culturelles du pays, c'est donc un aspect à prendre en considération au moment de la mise en place d'une technologie collaborative dans une organisation. Le constat qui est fait est que la plateforme Younity en France ne profite pas pleinement de son potentiel et que la marge de progression en termes d'utilisateurs est relativement conséquente. Le deuxième élément clé qui va impacter l'utilisation de la plateforme c'est le suivi et le pilotage, cette affirmation est d'ailleurs reprise à plusieurs reprises dans la partie revue de la littérature.

“Le deuxième élément clés c’est l’accompagnement et l’information, il est impossible d’espérer que 100% des équipes d’un magasin rejoignent une même plateforme sans les former et les accompagner. Cet aspect n’a pas été fait suffisamment fort chez LM France, il y a eu peu de moment formel ou les équipes de la comm interne sont venues en magasin former à l’outil, alors que chez LM Espagne les équipes formatrices sont aller visiter 2 chaque magasin dans l’année, en France une seule fois.” Carlos

En résumé, un investissement important pour la conception de la technologie collaborative est absolument essentiel mais ce même investissement doit perdurer sur la phase d’accompagnement et d’information afin de s’assurer que la compréhension de l’outil est réussie pour la majorité des collaborateurs. Évidemment l’adoption d’un outil technologique bouscule les manières de fonctionner et les gestes métiers et surtout la manière de communiquer dans l’organisation, pour migrer vers les communautés collaboratives. Et ce afin de limiter la prolifération des mails c’est à dire l’abandon progressif des mails qui on le sait, est un fléau particulièrement anti productif. Le suivi doit se faire sur l’intégralité de la phase d’adoption et ainsi l’entreprise réduit ses chances d’être confronté au phénomène de résistance au changement qui peut apparaître si la phase d’accompagnement n’a pas été correctement conduite.

D’autres raisons ont été soulevées pouvant expliquer la sous-utilisation de la plateforme Younity, ces raisons concernent l’aspect technique de la plateforme et les fonctionnalités en elles-mêmes. Pour rentrer plus en détail, Clémentine Cortes dénonce le caractère limité de la plateforme.

“des raisons techniques très simples notamment le fait par exemple au service client, lorsque tu es au poste de caisse tu ne peux pas avoir accès à Younity”

Un autre frein concerne la version mobile du Younity, on sait aujourd’hui que 80% des utilisateurs sur un réseau social comme Facebook, le sont sur mobile.

Bien qu’elle représente une part tout à fait acceptable d’utilisateurs sur mobile, le constat qui est fait est que la version mobile n’est pas optimisée et responsive et par conséquent cette lacune implique un manque de visibilité de la plateforme pour une certaine catégorie d’utilisateurs plus à l’aise et plus habitué à utiliser leur mobile.

”a version mobile aussi, peu intuitive et difficilement maniable pour une grande partie d’utilisateurs” Clémentine

2) Profil d’utilisateurs

Dans les organisations comme sur les réseaux sociaux grands publics on distingue plusieurs profils d’utilisateurs. Ils ont tous un comportement différent et seront motivés par des aspects différents. La chef de projet, principale actrice du déploiement de la plateforme collaborative, évoque notamment l’importance d’adapter la plateforme collaborative à tous types d’utilisateurs. Un défi pas aisé à relever car Leroy Merlin a identifié plusieurs groupes d’utilisateurs dont la maîtrise des outils technologique et sociale pour certains et la non-maîtrise pour d’autres implique la nécessité de concevoir un outil à la fois simple d’utilisation mais également suffisamment à jour et complet pour retenir le groupe des adeptes.

Ce point a été largement abordé durant un entretien, on en retient d’ailleurs ce verbatim:

“qu’on est adepte sur les plateformes, tous les mois quasiment on a des nouvelles versions, de nouvelles fonctionnalités etc. Donc les plateformes s’améliorent rapidement. Donc pour ce type de personne adepte des réseaux sociaux, habitués aux changements et aux améliorations, l’outil Yournity est déjà un outil “has been” “vieillot” parce que la plateforme ne se renouvelle pas autant que les réseaux sociaux publics.” Clémentine

Il y a un réel besoin de prendre en compte les besoins de cette catégorie d’utilisateurs et de proposer un outil pertinent et à jour sur les nouvelles fonctionnalités.

En contraste aux adeptes, les collaborateurs qui ne sont pas à l’aise avec l’utilisation de ce type d’outil collaboratif exigent un pilotage important afin de véritablement les convertir à l’utilisation de l’outil.

“les collaborateurs qui sont pas adeptes des réseaux sociaux, mais qui ont la volonté d’utiliser Yournity et qui comprennent le sens de la plateforme, ça reste complexe en ce qui concerne les tags, les flux, le moteur de recherche, pour eux ce n’est finalement pas assez intuitif”

Ce type de défi est souvent rencontré dans les organisations qui décident de déployer une nouvelle technologie qui vient sensiblement modifier les usages et les habitudes des employés, la notion de confiance est donc essentielle pour plusieurs raisons :

- Créer un sentiment d'appartenance envers le collaborateur et la plateforme
- La perception envers la plateforme collaborative

Lien avec la performance

Cette dernière partie est particulièrement intéressante, premièrement dans la mesure où elle permet d'établir le rapport entre les retours d'expérience de l'utilisation de la plateforme et son lien avec la notion de performance.

Plusieurs études montrent le lien de l'adoption d'une technologie collaborative avec la performance, d'ailleurs les résultats de l'étude quantitative ont permis de confirmer cette affirmation en trouvant un lien direct et positif entre la perception de l'outil comme d'une utilité quotidienne et l'amélioration de la performance. Ainsi, la volonté ici est de démontrer ou non le rapport entre l'utilisation de la plateforme Younity à travers des retours d'expérience et des témoignages réels et son lien avec la performance.

Point essentiel pour pouvoir répondre à cette hypothèse, ici la performance est définie au sens très large du terme et sera influencée par plusieurs aspects tels que le bien-être au travail ou la culture d'entreprise etc.

“Je me rends compte aujourd'hui que je suis beaucoup plus efficace qu'il y a cinq ans, mes équipes sont plus coordonnées” Carlos

“J'essaye de ne plus échanger par mail mais uniquement par la plateforme avec les collaborateurs en interne, j'ai gagné en efficacité” Hélène

On constate que les feedbacks sont en général positifs sur le rapport entre l'utilisation de la plateforme et la performance individuelle. Ce sont des aspects sur lesquels l'organisation doit communiquer afin de susciter l'intérêt de l'outil dans l'esprit du collaborateur et comment ces outils peuvent améliorer sa performance.

La transformation digitale du groupe Adeo a impliquée de nombreux changements de la manière de faire, dans les processus, mais l'intégration d'une plateforme collaborative concourt à

véritablement améliorer la communication dans l'organisation, non seulement la communication descendante, de la direction vers les collaborateurs mais également la communication entre les collaborateurs. L'échange et le partage de bonnes pratiques sont autant d'arguments qui contribuent à l'entreprise mais aussi indirectement aux collaborateurs. Le collaborateur/utilisateur de la plateforme se sent directement impliqué dans la création de valeur et valorisé pour ce qu'il apporte.

*« je suis intimement persuadé que de communiquer en toute transparence et en échangeant les bonnes pratiques, la performance est forcément impactée pour chaque collaborateur »
Clémentine*

Enfin le dernier point qui concerne la performance individuelle dans le cadre de l'utilisation d'une technologie collaborative, est la montée en compétence. Par montée en compétences il faut comprendre à la fois les soft skills et les compétences techniques ou technologiques.

Comment la plateforme contribue à ce phénomène ? Elle permet de mettre en relation les collaborateurs et permet notamment l'accès à l'expertise de certains collaborateurs dans des domaines bien précis. En effet, il est plus aisé d'obtenir réponse à une question à travers une plateforme collaborative, car comme le soulignait Carlos Erazo, le mail concerne qu'une certaine partie bien déterminée de « collègues » tandis qu'un message sur une plateforme est vu de tous, le système de tag ou d'identification permet de solliciter un expert en question pour y répondre au mieux. L'apprentissage est donc largement facilité tout en conservant les relations humaines.

IV. Discussion des résultats et recommandations

1. Résultats des études menées

Le questionnaire et les entretiens semi-directifs ont permis d'obtenir et d'analyser des résultats intéressants qui peuvent être interprétés de plusieurs manières globales, puisqu'ils font l'objet de différences et à la fois de similarités sur différents domaines. Les recommandations qui seront émises montrent qu'il existe un lien évident avec les recherches académiques. On peut considérer que des préconisations et des recommandations ont d'ores et déjà été émises durant la partie analyses des résultats, ainsi cette dernière partie en termes de contenu regroupe les principaux axes de recommandations pour une organisation possédant une technologie

collaborative ou voulant en déployer une dans sa communication digitale interne, finalement cette partie fait office de *bottom-line* des « impératifs » à maîtriser pour mener à bien ce projet.

2. Vue d'ensemble

Avec l'appui des analyses qualitatives à travers les entretiens qui ont été menés auprès des porteurs de projet de la plateforme et les analyses quantitatives à travers une enquête menées auprès des utilisateurs de la plateforme il nous est possible de conceptualiser des recommandations.

Il faut toutefois préciser le cadre de ces recommandations et dans quel cas pourraient-elles s'appliquer. En effet, cette partie tentera d'apporter des recommandations et des axes d'améliorations dans l'éventuel lancement d'une nouvelle plateforme collaborative par Adeo comme cela a notamment été évoqué avec Carlos Erazo.

Et enfin, les recommandations peuvent également s'appliquer dans le cadre du lancement d'une nouvelle technologie dans une organisation.

C'est donc une double volonté d'apporter ma vision et des axes d'améliorations pour mon cas d'étude qui est la plateforme Yunity et également d'apporter des éléments pour toutes organisations désireuses de lancer une nouvelle technologie collaborative.

3. Les facteurs clés de succès pour réussir le déploiement et le lancement d'une technologie collaborative

Il n'existe évidemment pas une seule manière de mener un déploiement d'une technologie collaborative, chaque entreprise évolue dans un environnement différent avec un culture différente néanmoins des éléments clés permettent en principe à l'entreprise de gérer au mieux sa transition vers la technologie collaborative et d'en maîtriser les prérequis.

À mon sens, le premier point porte sur la vision d'entreprise. En effet l'aspect de la culture d'entreprise peut sembler être un dérisoire dans la processus technique et technologique de la mise en place d'une technologie collaborative.

C'est pourtant crucial pour que la mise en place de la plateforme se fasse dans les meilleures conditions possibles. Une vision collaborative induit de profonds changements dans le management et la gouvernance d'entreprise. La culture collaborative va permettre de développer un sentiment communautaire dans l'organisation. Elle contribue également a

augmenter la confiance des collaborateurs vis-à-vis du management et la confiance perçue avec le technologie.

Ainsi, l'appropriation d'une culture propice à l'adoption d'une technologie collaborative est le premier élément déterminant à maîtriser dans un projet d'outil collaboratif.

Le deuxième facteur concerne l'implication de la direction et des équipes projet dans la phase du déploiement de la technologie collaborative, encore une fois chaque phase est adaptée en fonction du profil de l'entreprise néanmoins et par retour d'expérience notamment, je considère qu'un suivi en profondeur de la phase de déploiement à l'adoption de la plateforme est essentielle. En effet, les témoignages recueillis lors des entretiens semi-directifs mentionnent d'ailleurs l'importance de cet aspect. La mise en place d'une plateforme collaborative induit des changements profonds dans les gestes métiers ou plus généralement la façon de fonctionner en interne pour une entreprise. D'ailleurs, les résultats de l'étude quantitative ont permis de déterminer un lien entre la satisfaction de la formation suivi pour adopter l'outil et la satisfaction vis-à-vis de l'utilisation. C'est véritablement un aspect que l'entreprise ne doit pas prendre pour acquis car la multiplicité et la diversité des profils d'utilisateurs font que chacun a des besoins différents et des craintes différentes, une réactivité est donc attendue afin de ne pas se heurter au phénomène de résistance au changement qui peut finalement apparaître à tout moment dans le processus d'adoption.

Troisième facteur clé, la maîtrise de son environnement technologique et de ses évolutions pour une organisation. Quelle que soit sa date de lancement, un outil collaboratif (plateforme collaborative, RSNE ...) ne doit pas être figé et doit s'avoir se réinventer. En effet, aujourd'hui nul doute que les collaborateurs sont SoLoMo, il a donc conscience des évolutions technologiques et des mises à jour de ses réseaux sociaux préférés. S'il ne retrouve pas les mêmes fonctionnalités sur son outil de travail, le risque c'est qu'il se crée une sorte de frustration dans l'esprit du collaborateur de ne pas pouvoir jouir des mêmes fonctionnalités. Ce point a été souligné durant l'étude terrain et a également été mentionné dans les recherches académiques. La présence sur mobile permet de remplir plusieurs rôles. Premièrement elle permet de capter l'attention d'une catégorie d'utilisateur plus jeune et plus Mobile-User, deuxièmement, une appli optimisée permet de ne jamais manquer une information lorsque le collaborateur ne serait pas sur la plateforme grâce aux notifications push à l'instar des réseaux sociaux grand public. Troisièmement, la création de contenu (posts, photos...) les utilisateurs doivent être en mesure de pouvoir interagir sur la plateforme depuis leurs mobiles sans avoir la nécessité d'aller sur un poste ce qui peut s'avérer être chronophage et donc anti productif. Cet aspect est difficilement assimilé encore par les entreprises qui craignent une immersion de la

vie professionnelle dans la vie personnelle, il est évident que cette pratique induit réinvente véritablement les modes de travail et d'organisation mais cela permettrait un taux d'engagement bien plus conséquent (100 à 300% plus).

Enfin, les derniers facteurs mettent en exergue les éléments qui influencent directement l'intention d'utilisation de la technologie, ceux-ci sont illustrés dans le modèle que nous avons pu conceptualiser suite aux analyses de résultats de l'étude quantitative.

Ce modèle s'est largement inspiré du modèle de L'UTAUT dans la mesure où la performance est un facteur qui joue un rôle majeur dans l'intention comportementale de l'individu. Nous avons identifié trois critères :

- L'Espérance de performance : Nous partons du principe que chaque individu dans un environnement de travail espère progresser et monter en compétence, si la perception de la technologie qu'il utilise dans son travail est bonne alors celle-ci va influencer son espérance de performance et vice-versa. Il est donc essentiel de conceptualiser un outil collaborative facile d'utilisation mais sur lequel le collaborateur pourra trouver les éléments pour s'améliorer.
- Fréquence d'utilisation et le poste occupé : Difficile d'agir sur ces deux derniers critères, néanmoins, un lien fort existe entre ces deux facteurs et la maîtrise de l'un l'est tout autant que pour l'autre. On a pu le voir dans l'étude quantitative, il a pu distinguer 10 corps de métier différents, on peut s'imaginer que la diversité des corps de métier est sensiblement la même dans une entreprise de taille similaire. Ainsi, la nécessité de concevoir un outil qui répond aux besoins de différentes catégories de métier semblent déterminant, puisqu'on le rappelle la fréquence d'utilisation est fortement conditionnée par le corps de métier.

4. Satisfaire les trois objectifs de communication

Ces trois composantes de la communication sont incontournables pour rendre l'expérience utilisatrice la plus optimale possible. Basé sur les retours d'expérience et sur les informations recueillies dans la revue de littérature,

- a) Cognitif : D'ores et déjà mentionné dans la revue littéraire et repris lors des entretiens, les outils collaboratifs bouleversent véritablement la prise d'information pour un

collaborateur. De part une vue d'ensemble et surtout grâce au principe des communautés, l'information est plus souple et plus rapide. L'information en temps réel permet aux individus une plus grande efficacité dans la prise d'information. Autre élément qui témoigne du bouleversement de la manière de s'informer, l'accès aux experts.

En effet, les fonctionnalités des outils collaboratifs donnent aux individus une plus grande visibilité de leur message, et avec les fonctionnalités sociales du web 2.0 (le partage, le tag...) un expert dans un domaine peut du coup répondre à la question posée. Cette manière de faire est plus rapide que si elle se faisait par mail et elle induit une dimension humaine plus importante.

- b) Affectif : Un outil de travail certes mais dans une organisation profondément collaborative dans ses valeurs, la dimension humaine est fortement appréciée et la plateforme collaborative s'inscrit dans cette même dimension, en effet elle permet d'interagir de manière plus humaine que par les canaux classiques (mail...). L'individu peut tout à fait créer une communauté pour partager des intérêts communs avec d'autres individus. Il va créer des liens plus ou moins forts avec des collègues qui pour certain n'a jamais vu.
- c) Conatif : Plus que tout, l'outil collaboratif permet de faire agir, les fonctionnalités sociales qu'on y trouve, rendent l'utilisateur acteur de la communauté et rendent ainsi les interactions beaucoup plus riches. Par définition, les outils collaboratifs sont les lieux idéals pour collaborer en groupe sur des projets, la communication y est bien plus efficace que par mails (évite ainsi la prolifération de mails). Mais au-delà de fonctionnalités, ce que les organisations doivent comprendre c'est que le collaborateur utilisateur de la technologie collaborative ne cesse jamais d'agir, puisqu'il est constamment en interaction avec les autres individus, par conséquent ne cesse jamais d'apprendre et ne cesse jamais de créer des liens avec d'autres individus

5. Développement de la communauté

Enfin, le dernier point sur lesquelles nous pouvons émettre des préconisations est la notion de communauté. Inscrite dans le cadre d'une vision collaborative, la communauté induit un certain engagement de l'individu, elle crée un sentiment d'appartenance avec le groupe et avec l'entreprise. La communauté permet de créer une synergie entre les membres, elle facilite les habitudes de travail et directement le succès qui en résulte. Elle impacte donc la performance du groupe et la performance de l'individu dans le groupe dans lequel il évolue.

On comprend donc que la communauté influence l'efficacité au travail, mais au-delà de l'aspect professionnel en complémentarité les communautés développent aussi l'aspect social et humain. Elle crée des liens entre les collaborateurs qui peuvent être plus forts que des liens uniquement professionnels. Cela a pour conséquence de renforcer le groupe et face aux aléas le groupe a plus de chance de rester soudé et uni qu'un groupe de collaborateurs qui échangent par mails. Elle optimise les talents, elle est composée de profils différents et de ce fait permet de profiter des talents de chacun par chacun des autres.

V. Conclusion

À l'issue de ce travail d'étude et de recherche, il nous est possible de comprendre quels sont les impacts de la technologie collaborative sur la performance individuelle. Il s'agissait dans un premier temps, de cerner, de s'approprier et de comprendre ces notions et dans quel cadre s'applique-t-elles.

Dans un second temps, les recherches qualitatives et quantitatives nous ont permis d'étudier le lien existant entre l'utilisation d'une technologie collaborative (RSNE, Intranet 2.0 ou encore plateforme collaborative) et l'impact qu'elle exerce sur la performance dite individuelle.

L'étude portant sur l'utilisation de Younity la plateforme collaborative du groupe Adeo met en exergue de nombreux points qui portent à croire que les fonctionnalités et la fréquence d'utilisation de la plateforme collaborative aura impact direct sur la performance. Toutefois, avant même de passer à cet aspect, il est important de porter un regard sur les étapes en amont du lancement d'une technologie collaborative.

Des points essentiels ont notamment été abordés dans ce travail, tels que la nécessité d'adopter une vision collaborative, la notion de confiance, qu'il s'agisse de la confiance du collaborateur vers la direction ou de la confiance perçue vis-à-vis de la technologie qui sera mise en place. On a vu également qu'il existe une multitude de technologies collaboratives et que le choix de celle-ci doit se faire en fonction des besoins des collaborateurs et surtout qu'elle rentre dans le cadre stratégique de la communication de l'organisation.

La mesure de l'impact des outils collaboratifs sur la performance et la montée en compétence des équipes dans les organisations est encore fragile. Le nombre d'entreprises passées à la technologie collaborative est encore très timide et s'explique par le phénomène de résistance aux changements, la méconnaissance des outils et la crainte de modifier les pratiques de travail et de sortir de sa zone de confort. Pourtant nombreuses sont les recherches académiques qui

prouvent les gains réels pour une organisation d'adopter une technologie collaborative dans sa stratégie. Ce travail m'a permis de comprendre quels sont facteurs qui vont influencer l'amélioration des performances individuelles. L'idée de combiner étude qualitative et quantitative s'est faite avec l'attention de comprendre le cadre de mise en place d'une technologie dans une organisation et d'autre part de recueillir des témoignages et des avis sur son utilisation et les apports qu'elle est susceptibles de procurer aux collaborateurs.

Sur le plan personnel et managérial, c'est un sujet qui je pense, s'inscrit dans le contexte actuel du monde de l'entreprise et qui plus est relativement pertinent, les technologies collaboratives étant de plus en plus adoptées dans les entreprises. Ce travail de recherche donne des éléments sur l'impact organisationnel des outils collaboratifs, sur les facteurs clés de succès à maîtriser pour réussir le déploiement de l'outil, et comment impliquer toute l'organisation dans le projet collaboratif.

S'il existe d'ores et déjà une multitude de recherches académiques sur le sujet des outils collaboratifs bien qu'il s'agisse d'un champ de recherche encore relativement jeune, peu d'entreprise ont mesurée l'impact réel de leurs outils collaboratifs sur l'amélioration de la communication en interne et sur le point de la performance et de la montée en compétence des employés. Encore fragile sur le sujet les entreprises ne maîtrisent pas forcément l'importance de la mesure de l'impact des outils. Il serait ainsi intéressant pour les organisations qui détiennent ce type d'outil, de mesurer son impact sur plusieurs aspects impliquant directement le collaborateur, soit à travers une étude exploratoire sur leur perception de l'outil et à travers un retour d'expérience. Nous pouvons également préconiser aux entreprises d'être à l'écoute de leur environnement et de s'adapter aux évolutions technologiques et enfin et c'est sans doute le défi le plus important, de changer de management et d'opter pour un décloisonnement de la communication et ainsi s'axer vers une culture basée sur la confiance entre le management et les individus, les entreprises en observerons les bénéfices en termes d'efficacité, d'engagement et de sentiment d'appartenance.

Bibliographie

A.Charbonnier; C. A. Da Silva. Vers la mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu

Alexandra Cetto et al, "Thanks for sharing"—Identifying users' roles based on knowledge contribution in Enterprise Social Networks, 2012

Anca Boboc. Les RSNE: Vers un renouveau de la communication dans les entreprises ? 2015

Angel Berrio. An Organizational Culture Assessment Using the Competing Values Framework: A Profile of Ohio State University Extension, 2003

Anthony, Poncier. Les réseaux sociaux d'entreprise, 2011

Baromètre de la transformation digitale, 2016 <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/fr-fr/tendances/vision/barometre-de-la-transformation-digitale-realisme-et-pragmatisme-en-2016/>

B. Wehner, C. Ritter, S. Leist. Enterprise social networks: A literature review and research agenda. 2017

BORMAN W. C., MOTOWIDLO S.J. « Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research », *Human Performance*, vol. 10, 1997

Bourguignon, A. Peut-on définir la performance, 1995

Bruno Chaudet. Thèse: Plateformes collaboratives et logiques processuelles dans l'évolution des formes organisationnelles: pour une conception étendue de l'information organisationnelle. 2012

C P-Y Chin, N. Evans, K K Raymond-Choo. Enterprise Social Networks: A Successful Implementation within a Telecommunication Company, 2015

CAMPBELL J.P. « Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology », in DUNNETTE M.D. & HOUGH L.M. (Dir), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto, Consulting Psychologists Press, 2nd ed., vol. 1, p. 687-732, 1993

Charles-Pauvers et al. La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques. 2007

Coyle- Shapiro. The reciprocal relationship between psychological contract fulfilment and employee performance and the moderating role of perceived organizational support and tenure. / Conway, Neil; Coyle-Shapiro, Jacqueline A. -M.
In: Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 85, No. 2, 06.2012, p. 277-299.

Dohou, A. Mesure de la performance globale des entreprises, 2007

Eccles R.G., «The Performance Measurement Manifesto», Harvard Business Review, p. 131-137, 1991

Ellison, N. B., Gibbs, J. L., and Weber, M. S. "The Use of Enterprise Social Network Sites for Knowledge Sharing in Distributed Organizations: The Role of Organizational Affordances," American Behavioral Scientist) 2015

Estelle Cash, Résultat de l'étude RSE- Intranet 2016
<http://www.obsdesrse.com/articles/resultats-de-letude-rse-intranet-4633/>

Frédéric Creplet, Thomas Jacob. Réussir un projet intranet 2.0 2009

Gilles Balmisse, Déployer un réseau social d'entreprise , 2015

Gilles A. Lécho. Stratégie et conduite du changement, 2017

Gilles Lavalou, Intelligence collaborative - le nouvel enjeu des entreprises, 2011
<http://www.actuentreprise.com/nos-articles/intelligence-collaborative-le-nouvel-enjeu-des-entreprises/>

IMBERT, G L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologi, 2010

J. Zhang, Y. Qu, J. Cody, Y. Wu A case study of microblogging in the enterprise: use, value, and related issues

Jean Pierre Bouchez. L'entreprise à l'ère du digital: nouvelles pratiques collaboratives.
Article LesEchos: Plateformes collaboratives: Echech ou deuxième chance? 2917

K. Riemer, P. Overfeld. Eliciting the anatomy of technology appropriation processes: A case study in ESM

K, Carillo. Entreprise 2.0: la technologie c'est bien, la culture du partage c'est mieux.

Leonardi, P. M. "Social Media, Knowledge Sharing, and Innovation: Toward a Theory of Communication Visibility," Information Systems Research (25:4), 2014

Mahdi Azzouz, Les facteurs facilitateurs de l'acceptation des Réseaux Sociaux en Entreprise : le cas d'un établissement bancaire français. 2016

Marouf, Zyriieb. Les réseaux sociaux numériques d'entreprise : état des lieux et raisons d'agir, 2011

Martinet A.C., Reynaud E. (2004), Stratégie d'Entreprise et Ecologie, Economica, Paris.
Meyer J.W., Rowan B. (1977), "Institutionalized Organizations : Formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, Vol.83, N°2, p.340-363.

Meryem Le Saget. Le management intuitif: Vers l'entreprise collaborative. Edition Dunod, 2013

Motowidlo, S. J. Job performance, dans *Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology*, Wiley, vol. 12, 2003

N. Uysal. Social Collaboration in Intranets: The Impact of Social Exchange and Group Norms on Internal Communication

Nathalie Montargot et Jean-Yves Duyck Les conditions d'émergence et d'accélération des réseaux sociaux numériques d'entreprises : le cas du groupe d'assurances MMA, 2008

Patrick Gilbert, Jocelyne Yanelios. L'évaluation de la performance individuelle. 2017
Charles-Pauvers et al. La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques. 2007

Pierre Lévy. L'intelligence collective : pour une anthropologie du cyberspace, 1997

Philippe Gerrard, Qu'est ce que la communication digitale ? 2014
<https://www.communication-web.net/2014/02/03/quest-ce-que-la-communication-digitale/>

Podsakoff, P. M. et S. B. MacKenzie . Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance : a review and suggestions for future research, *Human Performance*, vol. 10, n° 2, 1997

Qu'est ce que la communication digitale ? 2016 <https://www.gpomag.fr/web/etudes/point-sur-les-marches-du-collaboratif-des-rse-de-l-intranet-qui-sont-desormais-au-coeur-de-la-transformation-des-entreprises>

Saint-Onge, S et Haines, Victor. Gestion des performances au travail, 2007

Sébastien Tran. L'impact du web 2.0 sur les organisations, 2013

Sebastien Tran. Quelle contribution des technologies collaboratives à la configuration des organisations ? 2014

Thierry, Do Esperito. Les nouveaux intranets : espaces collaboratifs et réseaux sociaux, 2012

Virgile Lungu. Réseau social d'entreprise: mettre en oeuvre, animer et pérenniser la communication en mode réseau (2018)

VI. Liste des abréviations

BU : Business Unit (filiales du groupe Leroy Merlin)

RSE : Réseaux sociaux d'entreprise

VII. Annexes

Annexe 1 - Entretiens individuels

Entretien nr.1

Date: 23/05/2018

Heure de début: 17: 45

Heure de fin: 18: 40

Interviewée: Clementine Cortes

Moi: “Bonjour Clémentine, tout d’abord je tiens à te remercier une première fois pour ta participation à mon étude, l’entretien et les questions de recherche sont divisés en six étapes distinctes, une présentation de l’interviewé et de l’interviewer, ensuite nous aborderons la mise en place de la plateforme, la stratégie de communication interne, ta perception sur l’utilisation de la plateforme, le lien avec la performance, car oui mon sujet de mémoire fait le lien entre l’utilisation d’un outil collaboratif et l’amélioration ou non de la performance du collaborateur et enfin pour conclure une ouverture sur les axes d’améliorations futurs de la plateforme selon toi. Je vais donc te laisser te présenter et ensuite je me présenterai moi. Quel est ton service de rattachement, l’intitulé de ton poste et les missions que tu mènes au quotidien ?”

Clémentine : J’ai 29 ans, et je travaille depuis bientôt 5 ans au sein de la direction régionale Sud Est en tant que chef de projet social media, je suis rentré en tant que community manager et mon poste à évoluer en fonction des missions qui m’ont été confiées. Un de mes premier rôle au sein de la direction de la région c’est que je suis à la disposition d’une quinzaine de magasin et du coup d’une vingtaine de community managers, des personnes qui travaillent en transverse en plus de leur métier, sur de l’animation web au local sur Facebook, Instagram, Twitter etc. Je suis à leur disposition pour tout projet digitaux et événementiels. Je pilote une synergie web 6 à 7 par an au côté du contrôleur de gestion de la région Sud Est pour parler des bonnes pratiques, échanger et monter en compétence de manière collective. Je coordonne aussi le déploiement de plusieurs projets, que ce soit des projets magasin, des projets régionaux, et parfois aussi des projets qui proviennent des services internes et du coup du siège social de Lille et qui sont déployés en régions. Enfin, le dernier axe de mon poste c’est tout le travail de veille que je mène que ce soit de la veille technologique pour alimenter le comité de direction de la région sur les pratiques qui sont faites dans les autres enseignes ou au sein d’autres entreprises.

Moi: Très bien, donc si je comprends bien tu guides la stratégie social média dans toute la région Sud Est, très intéressant, et est-ce qu’il y a une personne rattaché à ce même poste dans toutes les région sou est-ce seulement spécifique au Sud Est ?

Clémentine: C’est spécifique au Sud Est, c’était la volonté de la directrice régionale, qui a déployée ce poste il y a 5 ans parce qu’elle avait envie de donner une impulsion en tout ce qui concerne communauté locale et tout les événements physiques en magasin que l’on pouvait mettre en place grâce aux communautés locales et aux réseaux sociaux.

Moi: Très bien, merci pour cette présentation, je vais me présenter à mon tour, je suis étudiant en master 2 de webmarketing et transformation digitale et donc en alternance au magasin leroy merlin de la vigie situé en Alsace, je suis donc community manager et chargé de communication événementielle et interne. Le poste a été créé en Septembre et je sers un peu de précurseur, car

oui le poste de community manager existe déjà (mais pas à plein temps) et l'idée c'est de voir s'il serait pertinent de créer un poste pour une personne en charge de communication social media et la communication événementielle, à savoir créer des animations et événements en magasin et les relayer sur les pages de réseaux sociaux et créer des communautés.

Moi: Donc on va rentrer plus en détail sur l'utilisation de la plateforme, est-ce que tu as un besoin informationnel sur les missions que tu réalises et est-ce que tu trouves ces informations sur la plateforme collaborative ?

Clementine: Oui tout à fait d'autant plus que comme je te le disais, à l'exception de toi, les personnes qui tiennent le rôle de community managers, occupent le poste de manière transverse et plus de leur coeur de métier et on a tous besoin d'être informé de manière asynchrone, c'est à dire par des articles des posts etc. et la communauté des anim'acteurs nous permet ça tout à fait.

Moi: Donc on va rentrer dans la partie 2, à savoir l'utilisation de la plateforme, la plateforme a été mise en place en 2013, donc l'idée des entretiens est de prendre l'avis personnel de chaque chef de projet impliqué dans la mise en place de la plateforme. Du coup, quelles sont selon toi les raisons de la mise en place de la plateforme collaborative

Clementine: C'est un projet, qui était au départ collaboratif, un projet piloté par Hélène Bernard, elle a voulu notamment un déploiement en magasin, elle a donc lancé un projet qui se nomme "tous en piste" pour que chaque personne qui avait envie de s'appropriier le sujet et le déployer dans son magasin puisse le faire, donc ça c'est une des raisons de la mise en place de "tous en piste" c'était la volonté de faire quelque chose de collectif et la volonté de s'informer différemment et créer plus de transparence sur tout ce qui peut se faire. Et une des volontés aussi c'était l'échange de bonnes pratiques, l'idée première c'était qu'un maximum de collaborateurs publient du contenu pour que les uns et les autres puissent s'en inspirer dans ce qui se fait d'un magasin à un autre, parce que 5 ans après ça nous arrive encore, mais en magasin qui cartonne en CA etc. et c'est pas forcément répercuté sur les autres magasins de la région par exemple, car les équipes ne sont pas au courant de ce qui se fait d'un magasin à un autre. Donc le lancement de la plateforme c'était pour éviter cela et échanger sur les bonnes pratiques et tout ce qui peut se faire dans tous les magasins.

Moi: Dans quel cadre le projet a été implémenté, ça a été insufflée par la direction ou c'est les collaborateurs qui en ont exprimés le besoin ?

Clementine: Le projet n'a clairement pas été pris en main par les comités de direction, puisque comme je te le disais en amont, des collaborateurs en magasin étaient chargé de déployer le projet, la volonté c'était que les équipes s'emparent du sujet. Dans chaque magasin il y avait ce qu'on appelle des "relais LOL" et des créneaux ont été aménagés pour permettre aux collaborateurs de s'approprier l'outil et se faire former à l'utilisation de la plateforme par leurs pairs.

Moi: Donc la stratégie ça été de mettre place des Key Users? Donc ça n'a pas été insufflée par la direction mais par le pilotage de Hélène Bernard c'est ça ?

Clementine: Oui tout à fait des Key Users, et par le pilotage de Hélène Bernard qui s'est appuyé sur des relais en magasin, en local, peut importer leurs postes, puisqu'on avait des chefs de

secteur, des responsables de rayon et le but était de s'appuyer sur eux pour développer le projet oui.

Moi: Pourquoi selon toi avoir choisi, la technologie collaborative, plutôt qu'un intranet ou un RSE, car je pense que je ne t'apprend rien mais en terme d'outil collaboratif, les plateformes collaboratives sont les formes les plus abouties des outils d'échanges dans les entreprises, donc pourquoi selon toi ce choix ?

Clementine: Car chez Leroy Merlin il y a une culture assez forte, qui revient souvent, tu as envie de créer et t'investir, tu dois pouvoir le faire, ça doit être possible techniquement et dans ton magasin et qu'il te soit possible de créer quelque chose. On l'a vu d'ailleurs, c'est aussi ce qui a fait que l'outil a été pris en main, le fait que les collaborateurs puissent eux-mêmes créer leur communauté que ce soit dans le domaine professionnel ou personnel, ça a fait que les collaborateurs ont plus envie de prendre en main l'outil puisqu'eux-mêmes pouvaient créer du contenu. La technologie collaborative correspond plus à leur attente car ils pouvaient prendre la parole sur un outil qui leur appartenait et chez Leroy Merlin si cela avait été fait autrement cela aurait difficilement fonctionné du fait que tout le monde peut s'investir, proposer quelque chose. Tout ça fait que l'on avait eu un intranet, dans la mesure où c'est de la communication descendante, les collaborateurs se seraient sentis moins investis et au-delà de ça il y aurait eu moins de richesse dans le contenu.

Moi: Donc l'idée était donc de calquer la culture d'entreprise sur le digital, je pense que pour la prochaine question, on va rebondir sur ce qu'on l'on disait précédemment avec les key users, quelles ont été les étapes clés de la mise en place de la plateforme ?

Clementine: Au départ, les étapes clés ça été de repérer les personnes qui étaient prêtes à amener ce sujet en magasin et c'est un défi pour les services internes, car cela signifie pour chaque magasin au niveau local, trouver ces personnes volontaires, donc ça été déjà la première étape. Et bien sûr par la suite les différentes étapes qu'on a évoqué avec le projet "tous en piste" avec un événement fédérateur qui permet à l'ensemble des équipes de prendre l'outil en main et de se l'approprier. A titre d'exemple sur la région Sud Est nous avons fêté l'arrivée en magasin de la plateforme Younity avec des colis reçus de la part du siège dans lesquels il y avait des goodies, des bonbons pour animer l'arrivée de l'outil comme une fête dans chaque atelier de prise en main et surtout informer l'ensemble des collaborateurs qu'il y avait un nouvel outil à leur disposition. Une fois que le lancement a eu lieu les magasins ont fait le choix de faire les ateliers sur des formes différentes, par exemple certains magasins ont fait le choix de faire des formations de 1 ou 2 journées de formation et c'est donc le key user qui dirige les formations. D'autres magasins ont mis en place les formations pendant les pauses, ils ont été finalement libre de choisir le format de la formation et de la prise en main, il y a eu autant d'atelier que de magasin.

Moi: Etait-ce des ateliers sous une forme un peu informelle ?

Clémentine: Oui et non car pendant la prise en main le collaborateur était amené à personnaliser son espace comme il le souhaitait, il choisissait ses flux. Donc oui l'arrivée de l'outil était vu comme une "fête" mais la prise en main était prise plus au sérieux et les collaborateurs avaient la possibilité eux-mêmes de personnaliser la plateforme sur leur espace.

Moi: Très bien, donc on va maintenant aborder la partie 3 de l'entretien, qui porte sur la stratégie de communication interne, quels sont selon toi les objectifs de la plateforme au niveau

individuel, c'est à dire l'utilisation de la plateforme permet de remplir quel objectif pour un collaborateur ?

Clémentine: Au niveau individuel comme on l'a évoqué tout à l'heure c'était clairement aussi de pouvoir échanger sur les bonnes pratiques, pour repérer ce qui se faisait de bien en magasin, le mettre en place et pour derrière créer de la valeur pour nos magasins.

Moi: En fonction des recherches académiques que j'ai mené sur le sujet, c'est une raison qui revient quand même assez fréquemment dans les écrits, à savoir l'accès à l'expertise de certains collaborateurs dans un domaine bien spécifiques, était-ce aussi un des objectifs que vous avez souhaité remplir ? Je prends un exemple, avec ton expérience, on peut considérer que tu es une experte dans le digitale et auparavant il aurait été plus compliqué de trouver ton contact, tandis que là avec la plateforme c'est tout le contraire, donc n'y avait-il pas aussi une volonté de mettre en communication des collaborateurs qui n'en avaient pas la possibilité avant la plateforme?

Clémentine: Oui je pense, évidemment car qui dit bonnes pratiques dit aussi échange de contact et donc d'agrandir son réseau tout à fait. C'est d'ailleurs un des combats de Hélène Bernard (chef de projet déploiement Younity) qui souhaiterait que chaque collaborateur remplisse sa fiche d'information personnelle alors que pour le moment ce n'est pas toujours le cas, si on ne la remplit pas nous même cela peut être une barrière pour pouvoir se trouver les uns les autres. Mais ou tout à fait c'était une des volontés de pouvoir rentrer en contact avec ses pairs, des responsables et pouvoir communiquer facilement avec eux.

Moi: Et existe-t-il des objectifs organisationnels pour l'ensemble de l'enseigne ou pour le groupe Adeo ?

Clémentine: Je dirai que les objectifs organisationnels et personnels sont quasiment les mêmes, l'idée au niveau organisationnel est de pouvoir communiquer les uns avec les autres, et faire un maillage aux quatre coins de la France et aussi aux quatre coins du monde car la plateforme Younity est internationale et par conséquent accessible aux autres enseignes et c'est intéressant de pouvoir échanger sur les bonnes pratiques sur ce qu'il se fait ailleurs.

Moi: D'après toi, ou en sommes-nous aujourd'hui en terme de remplissage de ces objectifs ? Est-ce qu'on les a remplis ou nous sommes sur le bon chemin ou sont-ils loin d'être atteints ?

Clémentine: Je pense que nous sommes en bon chemin, bon on étant souvent dans les magasins des mots comme "ça marche pas terrible" et pourtant on se rend compte qu'il y a en moyenne entre 12 et 15% de taux d'engagement sur Younity, j'entends par engagement, les collaborateurs qui rédigent du contenu, qui likent ou qui commentent. Et finalement 12% c'est déjà important lorsqu'on compare avec les réseaux sociaux publics qui sont en moyenne entre 8 et 10%, on peut se dire que nous sommes sur des bons chiffres. Donc je pense que l'objectif de l'engagement a été rempli notamment par le fait que les personnes qui se sont investi au départ sur le sujet sont clairement encore investi aujourd'hui sur ce sujet-là, donc pour moi c'est clairement une réussite. Après d'autre objectif sont à atteindre notamment je prends l'exemple du moteur de recherche, lorsque tu demandes aux collaborateurs de mettre des tags sous les articles et le contenu qu'ils publient, c'est du "chinois" pour eux. Cela devrait être fait automatiquement sans que le collaborateur soit obligé de rentrer des tags, d'autant que dans le commerce on est pas forcément à trait sur ce genre de chose. Il y a donc une nécessité de

simplifier et améliorer pour aller encore plus loin et que l'outil soit adopté d'un plus grand nombre.

Clémentine: Parce qu'on ne se rend pas compte mais lorsqu'on est à l'aise sur les réseaux sociaux, qu'on est adepte sur les plateformes, tous les mois quasiment on a des nouvelles versions, de nouvelles fonctionnalités etc. Donc les plateformes s'améliorent rapidement. Donc pour ce type de personne adepte des réseaux sociaux, habitués aux changements et aux améliorations, l'outil Younity est déjà un outil "has been" "vieillot" parce que la plateforme ne se renouvelle pas autant que les réseaux sociaux publics. Et en contraste pour les collaborateurs qui sont pas adeptes des réseaux sociaux, mais qui ont la volonté d'utiliser younity et qui comprennent le sens de la plateforme, ça reste complexe en ce qui concerne les tags, les flux, le moteur de recherche, pour eux ce n'est finalement pas assez intuitif. Donc je pense pour les deux catégories d'utilisateurs, il y a des améliorations à apporter pour une utilisation optimale. (Cf Courbe d'adoption des nouvelles technologies Early Adopters vs. Laggards)

Moi: Très bien merci, donc on va passer maintenant à l'utilisation de la plateforme, est-ce que selon toi la plateforme est sous utilisée comparé au potentiel qu'elle peut avoir ?

Clémentine: Oui je pense tout à fait et pour des raisons techniques très simples notamment le fait par exemple au service client, lorsque tu es au poste de caisse tu ne peux pas avoir accès à Younity. Ou encore le frein de la version mobile aussi, peu intuitive et difficilement maniable pour une grande partie d'utilisateurs, sachant que sur Facebook 80% des utilisateurs le sont sur mobile, alors que dans notre cas même sans mobile on réalise déjà une belle performance. Don imagine si nous avions une version mobile intuitive et responsive avec des fonctionnalités basiques nous aurons un taux d'utilisation encore supérieur, donc nous avons encore une belle marge de progression.

Nicolas: Ok très bien, donc passons maintenant au lien avec la performance, est-ce que selon toi il y a un lien entre la performance individuelle et l'utilisation de la plateforme ? Le fait d'utiliser la plateforme, est-ce que cela accentue la performance d'un collaborateur quel que soit son statut au sein de l'entreprise d'ailleurs.

Clémentine: Au feeling comme ça c'est assez difficile de répondre, je pense que nous avons besoin de statistiques et études menées sur ce sujet. Néanmoins moi je reste intimement persuadé que communiquer en toute transparence sur le programme vision par exemple, où chaque collaborateur peut imaginer son entreprise, ne serait-ce qu'entre les magasins, de découvrir des nouveaux projets, je prends l'exemple sur la région Sud Est nous avons mis en place un partenariat avec les maisons de retraite, ça n'apporte pas de chiffre et pourtant cela permet aux collaborateurs de s'ouvrir à d'autres pratiques, de s'ouvrir à leur écosystème de créer des communautés, de créer du lien. Donc si on peut rentrer cet aspect dans la performance, je suis intimement persuadé que de communiquer en toute transparence et en échangeant les bonnes pratiques, la performance est forcément impactée pour chaque collaborateur. En fait la performance peut être ramener à pleins d'autres aspects, comme le CA réalisé par le vendeur, le fait de s'ouvrir aux nouvelles pratiques etc.

Moi: Oui donc effectivement la performance c'est très vaste et comme tu l'a très justement souligné cela va impacter le bien être du collaborateur et l'image qu'il a de l'entreprise et justement s'il évolue dans un environnement équilibré et sain des études prouvent que l'on est plus performant donc si j'établie le lien entre ce que tu mentionnais, le bien être du collaborateur va impacter du coup sa performance ?

Clémentine: Oui tout à fait, je pense

Moi: Est-ce que la plateforme permet selon toi de monter en compétence ? Qu'elle soit pilotée ou individuelle (le fait d'aller spontanément sur la plateforme pour rechercher des informations etc.)

Clémentine: Oui je pense, car sur Younity on a plusieurs générations, et on se rend compte que c'est pas forcément la génération qu'on attendait qui communique le plus, et on a développé et on a développé cette nouvelle façon de communiquer auprès d'une génération pour laquelle ce n'était pas forcément spontanée. Donc oui totalement.

Moi: En ce qui concerne maintenant la E-réputation, on peut rebondir sur ce que tu évoquais avec le remplissage des fiches d'informations. Deux questions sur la E-Réputation, est-ce que selon toi les collaborateurs ont été suffisamment informés sur l'importance de leur e-réputation sur la plateforme par le fait justement de remplir la fiche d'information et est-ce que la e-réputation peut impacter d'une façon quelconque leur image dans l'entreprise ?

Clémentine: C'est une question difficile, car cela va dépendre de chaque ressenti. J'ai eu pas mal de ressenti différemment sur ce sujet-là avec des collaborateurs qui ne souhaitaient pas communiquer sur la plateforme car ils n'ont pas envie de partager des informations, cela impacte leur e-réputation mais par peur justement d'impacter leur E-réputation, ils se censurent eux-mêmes. En tout cas à ma connaissance je n'ai jamais entendu un collaborateur qui communique pour se mettre en avant et je pense que c'est dû au fait que ce qui est mis en avant sur la plateforme ce n'est pas la réussite personnelle mais bien la réussite collective. Ainsi lorsque certains collaborateurs disent de la plateforme que c'est le Facebook interne, pas du tout puisque Facebook permet d'être centré sur soi tandis que sur Younity il n'y a pas de timeline sur lequel tu vas pouvoir communiquer sur ton humeur ou ressenti. Cependant, tu vas pouvoir commenter ou créer un post sur tout ce que tu as pu construire et faire dans ta journée avec tes interlocuteurs ou non d'ailleurs mais c'est vraiment tourné vers une manière collective. Et donc la e-réputation pour moi est un sujet spécifique à chacun. Mais non je ne pense pas que cela impacte (positivement l'image du collaborateur) et comme je te le disais les seules fois où j'en ai entendu parler c'était de manière négative dans le sens. Mais c'est aussi l'essence de la plateforme de pouvoir partager et en ce sens elle est tournée vers l'aspect collaboratif.

Moi: Du coup, une plateforme collaborative comme son nom l'indique c'est donc pour collaborer notamment sur des trajets ou des projets de groupe. Est-ce que selon toi la plateforme est aujourd'hui utilisée pour collaborer sur des projets ? Et est-ce que la plateforme limite la prolifération des mails, c'est à dire est-ce qu'on plus se dirige vers la plateforme pour communiquer ou on reste à la "vieille école" et on utilise encore les emails ?

Clémentine: Non je pense qu'on conserve encore en majorité les emails, aujourd'hui je pense que Younity sert surtout de support informationnel et permet de communiquer sur des projets qui ont déjà été mis en place plutôt que sur un projet qui est en construction donc c'est un des éléments de réponse, je sais aujourd'hui que tu as un outil sur Younity que tu télécharges sur ton desktop, qui s'appelle Jive Office et qui te permet de travailler en collaboration sur un support et le partager et donc le collaborateur qui travaille avec toi sur le projet va pouvoir avoir accès au document pour le personnaliser, cela signifie que chaque membre peut modifier et collaborer sur un document de manière collective. Cependant l'appli est très peu utilisée aujourd'hui et c'est vrai que pour travailler en collaboration sur un projet les collaborateurs

continuent d'utiliser le mail. Parce qu'aujourd'hui en travaillant en collaboration sur un projet, en postant un billet à propos du projet sur la plateforme, tu n'es pas sûr que chaque collaborateur voie l'information puisque la plateforme est très peu utilisée. Techniquement parlant on n'a pas encore trouvé le système qui permet à chaque collaborateur d'avoir accès à la plateforme quand il le souhaite pour avoir accès à l'information.

Moi: Je pense personnellement que le collaborateur risque d'être noyé sous une pluie d'information, car comme tu le sais avec Office "365 on a la possibilité de travailler à plusieurs sur un même document, un même titre que Jive Office. Du coup le collaborateur se trouve un peu perdu, il sera réticent parce qu'il va se dire que c'est une usine à gaz en quelque sorte parce que s'il a des projets sur Jive et d'autres sur Office 365 il risque de saturer car il n'a pas toutes les informations au même endroit et je pense que c'est pour cette raison qu'il reste attaché aux mails.

Clémentine: Tout à fait, tu as raison, je pense que le collaborateur a perd d'être noyé sous l'information, les notifications peuvent même devenir anxiogènes, et aura du mal à prioriser les outils et l'information. Et aujourd'hui comme les utilisateurs peuvent faire partie d'une génération qui n'a pas forcément l'habitude de ce genre de chose, c'est difficile pour eux de prioriser les outils. Je pense qu'aujourd'hui nous avons donc besoin de nous améliorer sur cet axe.

Moi: Du coup c'est très bien que tu rentres sur le sujet car on va aborder la dernière partie qui est sans doute la plus intéressante, qui est l'ouverture vers des axes d'améliorations notamment, du coup tu disais qu'il faudrait mettre des chances en place. Donc quels sont tes besoins et attentes vis à vis de la plateforme ?

Clémentine: ce qui pourrait être intéressant c'est que lorsqu'on arrive sur le fil d'actualité on devrait voir les noms des collaborateurs qui ont poster du contenu et on devrait pouvoir nous sommes poster du contenu, c'est aujourd'hui un des freins de plateforme selon moi. On est passé sous la communication transparente et que malgré tous les premiers messages qui sont passés proviennent de la communication interne du siège, la limite aujourd'hui est que si tu as envie de partager une bonne pratique, tu peux la partager sur ta communauté mais tu vas pouvoir publier du contenu au niveau national. Du coup moi je suis persuadé que si on laisse les collaborateurs prendre la parole et publier du contenu sur le fil d'actualité ils le feront mais surtout ils adopteront plus l'outil. La deuxième fonctionnalité à améliorer est le moteur de recherche qui ne doit plus fonctionner sous tag, difficilement compréhensible pour nos équipes et du coup ce qu'ils rédigent devrait être directement répertorié dans la bonne catégorie de contenu. Et le troisième axe, en termes d'ouverture c'est que nous sommes partis sur un outil collaboratif mais nous sommes resté trop institutionnel, je pense que si nous avons un peu plus d'ouverture d'esprit sur l'économie collaborative notamment ça permettrait un second souffle à la plateforme. Je prends l'exemple d'une banque qui a lancé sa plateforme collaborative, elle a annoncé aucun lancement et le premier jour ils ont fait 10 000 connexions. La question, c'est comment ils ont fait ? Ils ont mis plusieurs fonctionnalités, la première c'est d'échanger sa maison avec un collaborateur étrangers, la deuxième ce sera de prendre des cours de langues avec un collaborateur d'un autre pays et la troisième c'est un onglet institutionnel avec de la communication d'entreprise. Il y a quatre an j'avais proposé un projet et l'idée c'était pourquoi pas proposé aux collaborateurs une communauté géante avec plusieurs services (ex: louer sa maison à un collaborateurs en Espagne pour les vacances) et je me disais que pour pousser les

collaborateurs vers l'économie collaborative, si on le fait être collaborateurs lero y merlin cela les mettrait aussi plus en confiance. Donc quand on voit le succès rencontré par la BNP on peut se dire qu'il y a un intérêt à échanger sur une autre chose que de la communication institutionnelle et que peut-être si l'aspect de l'économie collaborative était cadré ça peut fonctionner et c'est un des enjeux primordiaux pour la plateforme.

Moi: C'est une excellente idée, car même si l'objectif de la plateforme est aussi de décroisser la communication elle reste cloisonnée et en proposant ce type de service, cela permet aussi de sortir d'un cadre institutionnel.

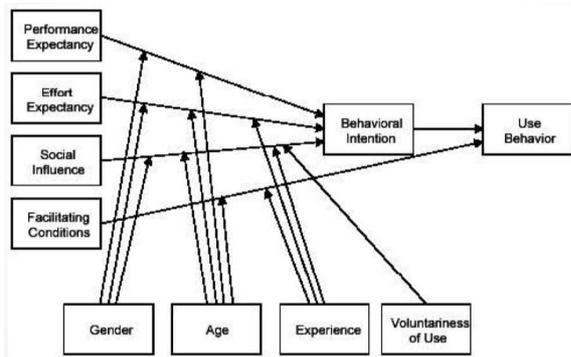
Clémentine; Un des enjeux de la communication, c'est comment faire pour que le collaborateur voit toutes les infos et ma réponse c'est qu'il ne verra jamais tout mais qu'aujourd'hui il sait où aller la chercher si le moteur de recherche est amélioré ils auront la réponse. Aujourd'hui il ne s'agit pas de savoir sur tout ce qu'il se fait parce qu'à l'instar de Facebook par exemple tu ne pourras pas voir toute l'information dpu à l'algorithmme aussi cependant on doit s'assurer pour le collaborateur de trouver quand il le souhaite et où il est le souhaite l'information dont il aura besoin. Donc cela passe par tout ce qu'on disait avant et également l'amélioration du flux en fonction de préférences sélectionnées. Par exemple un collaborateur faisant partie de la décoration on lui suggère la communauté spécialisée sur la déco pour que le collaborateur puisse avoir une plateforme qui lui ressemble immédiatement dans lequel il puisse trouver quelque chose qui lui ressemble. Il faudrait générer automatiquement le contenu qui lui ressemble et bien sûr laisser la possibilité de créer des flux pour le personnaliser.

Moi: Très bien, je tiens à te remercier pour ta participation, tu as répondu à l'entretien sans filtre et sans de manière spontanée donc c'est très bien ça me donne beaucoup de contenu riche, je peux te mettre les résultats de mon étude à disposition si tu le souhaites.

Clémentine. C'était un plaisir et oui ce serait intéressant d'avoir les résultats tout à fait. Bonne chance en tout cas.

[Annexe 2 - Travail de mise en forme de la base de données](#)

Avant mise en forme



Annexe 4 - Tableaux des grandes thématiques et codage Entretien avec Carlos Erazo

Thématiques	Codage	Verbatims
Mise en place de la plateforme	<p>Conduite de la transformation digitale</p> <p>Raisons de la transformation</p> <p>Adaptation au changement</p> <p>Cadre d'implémentation</p> <p>Choix de la technologie</p> <p>Conduite du changement</p>	<ul style="list-style-type: none"> - "Volonté de passer d'un business retail à un business sur le web et sur mobile" - "activités autour des communautés" "communauté digitale" - "évoluer dans un environnement digitale et communautaire" "préparer les collaborateurs aux nouveaux gestes" - "être tous connectés" - "le nous prime sur le je" "sujets communs et objectifs communs" "gestes collectifs" - "représentants de la communication" "choix de la solution" "pilotes"
Stratégie de communication interne	Objectifs de la plateforme	<ul style="list-style-type: none"> - se former dans un environnement digital" "gestes digitaux communautaires" "utilité" "atteint à 80%" environnement communautaire" "coopération"
Utilisation de la plateforme	<p>Facteurs d'utilisation</p> <p>Profil utilisateurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> - "culturel, intransigeant, accompagnement" - "chef de projet, chef de secteur etc.)"
Lien avec la performance	<p>Retour d'expérience</p> <p>Monté en compétences</p>	<ul style="list-style-type: none"> - "témoignages" "efficace" - "autonomie"

Ouverture et axes futurs	Nouvel outil vs. Actuel	<ul style="list-style-type: none"> - “User centric” “connaissance collaborateur” “simplification” “externe vers interne” “mobile only”
--------------------------	-------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Annexe 5 - Tableaux des grandes thématiques et codage Entretien avec Clémentine Cortes

Thématiques	Codage	Verbatims
Mise en place de la plateforme	Conduite de la transformation digitale Raisons de la transformation Cadre d’implémentation Choix de la technologie Conduite du changement Profil Key Users	<ul style="list-style-type: none"> - “projet collaboratif” “tous en piste” “s’appropriier la technologie” - “s’informer différemment” “échanges de bonnes pratiques” - “pas pris en main par la direction” - “culture du collaboratif” “correspond aux attentes” - “Relais LOL” “se former et s’appropriier” “key users” “défi” “cadre informel” - “Chef de secteur, chef de rayon etc.”
Stratégie de communication interne	Objectifs de la plateforme	<ul style="list-style-type: none"> - “échanger sur les bonnes pratiques” “créer de la valeur” “agrandir son réseau” “maillages” “international” “engagement de 12%”
Utilisation de la plateforme	Facteurs d’utilisation Profil utilisateurs	<ul style="list-style-type: none"> - “raisons techniques” “version mobile responsive” - “adepte des réseaux sociaux” “pas à l’aise sur la technologie” “plusieurs générations”

Lien avec la performance	Retour d'expérience Monté en compétences E-reputation	<ul style="list-style-type: none"> - “intimement persuadé” “bien être collaborateur” “freins” “trop institutionnel - “développer” “nouvelles façons de communiquer” - “ressenti différent” “réussite collective” “individuel, négatif”
Ouverture et axes futurs	Nouvel outil vs. Actuel	<ul style="list-style-type: none"> - “poster des statuts” “prendre la parole” “économie collaborative” “plusieurs services” “amélioration des flux”

Annexe 6 - Tableaux des grandes thématiques et codage Entretien avec Hélène Bernard

Thématiques	Codage	Verbatims
Mise en place de la plateforme	Conduite de la transformation digitale Raisons de la transformation Adaptation au changement Cadre d'implémentation Choix de la technologie Conduite du changement	<ul style="list-style-type: none"> - “Retail au web et mobile” “process digitaux” - “entreprise 2.0” “place aux communautés” - “proactif sur la digitalisation” “cadre communautaire” - “Tous connectés” “tous en piste” “projet collaboratif” - “culture collaborative et communautaire” “échanges des pratiques” - “déploiement magasin” “key users” “Relais LOL”

Stratégie de communication interne	Objectifs de la plateforme	- “insuffler le collaboratif” “apprendre les gestes collaboratifs” “productivité”
Utilisation de la plateforme	Facteurs d’utilisation Profil utilisateurs	- “Culturel” “intérêts” “gestes métiers” - “Laggards, Early Adopters”
Lien avec la performance	Monté en compétences	- “accès à l’expertise” “info temps réel” “moins chronophage”
Ouverture et axes futurs	Nouvel outil vs. actuel	- “version mobile aboutie” “moins complexe” “User centric”

Annexe 7 – Entretien avec le directeur de projet RH Carlos Erazo

Entretien nr.2

Date: 30/05/2018

Heure de début: 09:45

Heure de fin: 10: 30

Interviewée: Carlos Erazo Molina

Moi: Bonjour Carlos, tout d’abord je tiens à te remercier pour t’être montré volontaire pour participer à cette étude et te remercie de m’accorder de ton temps pour mener cet entretien avec toi, l’entretien et les questions de recherche sont divisés en six étapes distinctes, une présentation de l’interviewé et de l’interviewer, ensuite nous aborderons la mise en place de la plateforme, la stratégie de communication interne, ta perception sur l’utilisation de la plateforme, le lien avec la performance, car oui mon sujet de mémoire fait le lien entre l’utilisation d’un outil collaboratif et l’amélioration ou non de la performance du collaborateur et enfin pour conclure une ouverture sur les axes d’améliorations futurs de la plateforme selon toi. Je vais donc te laisser te présenter et ensuite je me présenterai moi. Quel est ton service de rattachement, l’intitulé de ton poste et les missions que tu mènes au quotidien ?”

Carlos: Je travaille dans la direction des ressources humaines chez Adeo, je suis rattaché à la direction de Christian Mandelli, qui est le directeur des RH du groupe Adeo. Et l’intitulé de mon poste aujourd’hui c’est directeur de projet RH digital, donc en gros ma mission je peux la décrire en deux ou trois points. La première c’est conduire des projets qui ont à voir avec le digital et les ressources humaines, ça doit être des projets corporate, c’est à dire qui s’impose à tout le monde, soit des projets qui concernent tout le business unit ou un grand nombre d’entreprise Adeo. Je suis arrivé directement chez Adeo services, depuis 7 ans maintenant, je

suis arrivé comme architecte dans les services informatiques et j'ai rejoint l'équipe des ressources humaines en 2012 pour faire de la direction de projet.

Moi: Merci pour cette description, ça à l'air vraiment très intéressant tes missions, du coup tu es souvent amené à te déplacer dans les business unit du groupe et gérer les projets digitaux.

Moi: Très bien, merci pour cette présentation, je vais me présenter à mon tour, je suis étudiant en master 2 de webmarketing et transformation digitale et donc en alternance au magasin leroy merlin de la vigie situé en Alsace, je suis donc community manager et chargé de communication événementielle et interne. Le poste a été créé en Septembre et je sers un peu de précurseur, car oui le poste de community manager existe déjà (mais pas à plein temps) et l'idée c'est de voir s'il serait pertinent de créer un poste pour une personne en charge de communication social media et la communication événementielle, à savoir créer des animations et événements en magasin et les relayer sur les pages de réseaux sociaux et créer des communautés.

Moi: On peut donc passer au premier point si cela te convient, donc le premier porte sur la mise en place de la plateforme Younity, quelles sont raisons selon toi ou les raisons factuelles qui fait que le groupe Adeo à mis en place la plateforme Younity ?

Carlos: La plateforme a été mise en place il y a plusieurs années pendant la conduite de la transformation omnicanale/digitale, c'est à dire passer d'un business retail à un business qui se fait sur différents canaux et notamment sur le digital (internet, mobile ...) à l'époque on avait compris que l'activité des gens sur internet se tournait beaucoup autour de communautés, c'est à dire la création de groupe sur Facebook, WhatsApp etc. Et donc on s'est dit qu'une partie de notre transformation omnicanale passerait par les communautés digitales. Nous nous sommes dit donc que les collaborateurs devront évoluer dans un environnement digital et communautaire avec les clients, il fallait donc en amont mettre les collaborateurs dans un environnement communautaire interne entre eux, parce que cela demande aux collaborateurs d'apprendre les réflexes les bons gestes métiers qui sont utiles pour le jour où ils devront le faire avec les clients. Ainsi, l'idée c'était de préparer nos collaborateurs à notre présence sur le web communautaire à imaginer pour un futur proche.

Moi: Cette transformation omnicanale rentrait-elle dans le cadre de la transformation digitale du groupe ?

Carlos: Chez Adeo cette transformation a porté plusieurs nom, d'abord elle s'appelait omnicanale puis digitale. Mais pour nous l'idée et l'objectif c'était de passer d'un business retail à un système de relation client et de vente sur le web.

Moi: Du coup le cadre de l'implémentation de la plateforme, ça a été insufflé par la direction qui a pris conscience de l'importance de l'omnicanal ou c'est les collaborateurs qui en on exprimés le besoin ?

Carlos : Je vais te répondre pour Adeo, sachant que tu auras une réponse différente pour Leroy Merlin France ou Espagne. Il y a 5 ans chez Adeo, il y avait un groupe de dirigeants qui s'appelle Adea, qui regroupe les directeurs généraux de toutes les entreprises qui se réunissait deux fois par ans. Adea a donc décidé qu'on pouvait et qu'on devait être tous connectés, et donc c'est dans ce contexte que le sujet est naît chez Adeo. Le Global Leader de Adeo s'est approprié le sujet et il est devenu sponsor de "Tous connecté". Dans le même temps, le sujet a été pris par la directrice des ressources humaines de l'époque, ils donc créé l'équipe "tous

connecté” pour lancer le projet. Mais encore une fois l'implémentation est différente entre Adeo et les BU appartenant au groupe.

Moi: Du coup le cadre d'Adeo ne s'applique pas aux BU du groupe ?

Carlos: Non car je te prend un exemple chez AKI Espagne ils ont réfléchi à une manière plus efficace de faire communiquer les magasins avec la centrale d'achat, et leur idée c'était de mettre en place un intranet (une page web) pour permettre au directeur de magasin de se connecter et prendre les informations dont il a besoin. Cette démarche a été incluse dans “tous connecter” tout comme la démarche “Tous en piste” de Leroy merlin France qui a également été incluse dans le projet “Tout connecté”. Un autre exemple, Leroy merlin Espagne ils étaient dans une logique d'amélioration de l'efficacité opérationnelle des magasins et du coup le fait de travailler par communauté était une manière d'améliorer l'efficacité organisationnelle.

Moi: Très bien, les recherches académiques montrent que la plateforme collaborative est la meilleure forme en terme de plateforme d'échange, pourquoi avoir directement opté pour une plateforme collaborative plutôt qu'un intranet ou un réseau social d'entreprise comme Yammer par exemple ?

Carlos: Je vais te répondre et dire pourquoi on a pas opté pour le réseau social, nous sommes arrivés à la conclusion que étant donné nos valeurs d'entreprise, notamment avec une phrase qui dit que “le nous prime sur le je” on s'est dit qu'il faudrait que l'on ai une plateforme communautaire et non pas un réseau social, c'est à dire un endroit où les gens se mettent ensemble parce qu'ils ont des sujets en communs et des objectifs en commun et non pas une plateforme où chacun se met sur son pied d'estale, c'est pour cette raison que aujourd'hui sur Younity tu n'a pas la possibilité de mettre à jour ton statut personnel. A l'époque nous disions que ce qui est important c'est que le collectif fonctionne dans les entreprises Adeo, et on a donc fait le choix de se dire que sur la plateforme, les gestes seront tous des gestes collectifs et non pas individuels.

Moi: D'accord alors quelles ont été les étapes clés de la mise en place de la plateforme ?

Carlos: On a nommé des représentants de la communication du groupe Adeo souvent c'est des personnes qui venaient de la communication interne, nous avons passé 9 mois à cadrer le sujet, c'est à dire à rédiger un document qui mentionnait ce que nous voulions du collaboratif et du communautaire chez Adeo. Ensuite, nous sommes rentrés dans une phase du choix de la solution technologique, cette phase a durée 6 mois pour que l'on choisisse la solution, ensuite nous sommes passés dans une phase avec 3 BU pilotes, à savoir Leroy Merlin France, AKI Espagne et Adeo Services cette phase à durer 6 mois et ensuite une phase du déploiement du collaboratif, du communautaire et de la plateforme dans le reste des entreprises du groupe. Aujourd'hui, toutes les entreprises Adeo sont présentes sur la plateforme Younity, certaines ont tous leurs collaborateurs dessus et certaines peu de collaborateurs dessus mais globalement toutes les entreprises Adeo sont dedans.

Moi: D'accord, donc on peut passer maintenant à la partie portant sur la stratégie de communication interne, lorsque vous avez imaginé la plateforme et choisi la technologie, quelles ont été les objectifs qui vont vous voulez remplir au niveau individuel, c'est à dire qu'est ce que la plateforme va apporter à un collaborateur utilisateur.

Carlos: On voulait que le collaborateur apprenne et se forme dans un environnement digital et communautaire. C'était quelque part, apprendre son métier avec des nouveaux gestes, que ces nouveaux gestes soient digitaux et communautaires parce que ces éléments allaient permettre de les préparer pour la suite. On voulait aussi que chacun trouve son utilité, la difficulté d'un réseau communautaire, c'est que l'utilité est différente pour chacun, c'est à dire que par exemple si je suis chef de produit dans une BU, l'utilité pour moi c'est gagner du temps et de la cohérence quand je dois communiquer avec les chefs de secteur que j'anime dans les magasins, si je suis chef de projet chez Adeo, l'intérêt pour moi est de disposer d'une plateforme collaborative pour inviter des membres de toutes les entreprises Adeo à travailler sur mon projet. Donc ce que je veux dire, c'est qu'il n'y a pas qu'une finalité, il y a une utilité spécifique pour la personne qui s'en sert.

Moi: Est-ce qu'aujourd'hui, bon la question est difficilement quantifiable mais est-ce que vous pensez avoir atteint les objectifs ou avoir atteint un certain objectif de la plateforme ?

Carlos: Le premier objectif pour Adeo c'était de mettre toutes les BU sur le même environnement communautaire, là je dirai que les objectifs sont atteints à 70 à 80% puisque toutes les BU sont sur la plateforme mais tous les collaborateurs de toutes les BU ne sont pas dessus. Ainsi dans la prochaine génération de la plateforme, il faudrait que l'on trouve un moyen pour que tous les collaborateurs soient dessus. Le deuxième objectif c'était de développer la coopération et la collaboration entre les collaborateurs. Donc on a ce qu'on appelle la Top participation sur Younity, qui permet de mesurer la participation des collaborateurs sur la plateforme, l'indicateur se situe dans le dernier quartile des bons élèves du collaboratif et du communautaire. Donc aujourd'hui chez Adeo, on peut dire qu'on a plutôt des gestes collaboratifs et communautaire. Après il y a des objectifs qui n'ont pas été atteints. Par exemple, la plateforme nous a pas permis de mieux connaître les collaborateurs en tant qu'individu et c'est quelque chose sur lequel il faut qu'on travaille.

Moi: Ce dernier point, ça passe notamment par des taux de remplissage des fiches de description personnelle.

Carlos: Oui par exemple en effet. Il faut se poser la question de "quelles informations on veut avoir sur les collaborateurs, si nous devons remplir les fiches à leur place et comment on fait pour mieux les connaître.

Moi: Donc je comprends, c'est l'un des prochains enjeux de la plateforme. Et au du groupe dans son environnement concurrentiel, est-ce qu'il y a eu des objectifs vis-à-vis des concurrents, c'est à dire est-ce que à terme la plateforme devait nous permettre d'être plus compétitive ou alors c'était vraiment un objectif interne ?

Carlos: C'était vraiment un objectif interne

Moi: D'accord donc on peut passer au point suivant, ce que je constate en magasin c'est que nous sommes 130 collaborateurs et je n'ai pas les données pour quantifier cette donnée mais je dirai qu'on a 8% d'utilisateurs et parmi ceux-ci ils ne sont pas tous des utilisateurs actifs donc comme tu le disais il y a toutes les BU sur la plateforme mais il n'y a pas tous les collaborateurs, est-ce que tu estimes que la plateforme est sous/sur utilisée et quels sont les facteurs qui expliquent le délaissement ou non de la plateforme ?

Carlos: Alors il faut savoir que la BU championne en terme d'utilisation de Younity c'est Leroy Merlin Espagne, tu trouves des équipes magasins qui ont fait des communautés Younity , leur point principal de rencontres et conversations. Ce n'est pas le cas dans toutes les BU. Alors qu'est ce qui fait que chez LM Espagne ça ait marché et pas en France ? La première chose c'est que pour le collaboratif et le communautaire, tu dois être assez intransigeants pour dire à tes équipes que toute la communication se passe sur un seul et même endroit. Et donc l'endroit en question c'est la communauté Younity du magasin et ça chez Leroy Merlin France on a beaucoup de mal à prendre ce type de décision parce que c'est un problème culturel propre au pays. Alors que c'est totalement le contraire en Espagne par exemple, lorsqu'ils ont mis en place Younity ils se sont dit que l'un des facteurs clés de succès ce serait que la communication de la direction du magasin soit très claire sur la mise en place de la plateforme en magasin. Le deuxième élément clés c'est l'accompagnement et l'information, il est impossible d'espérer que 100% des équipes d'un magasin rejoignent une même plateforme sans les former et les accompagner. Cet aspect n'a pas été fait suffisamment fort chez LM France, il y a eu peu de moment formel ou les équipes de la comm interne sont venus en magasin former à l'outil, alors que chez LM Espagne les équipes formatrices sont aller visiter 2 chaque magasin dans l'année, en France une seule fois. Du coup, la seule motivation pour les collaborateurs d'aller sur la plateforme c'est la bouche à oreille avec les collègues mais il n'y a pas vraiment de gestes forts pour les former et pas de suivi et d'accompagnement pour les embarquer.

Moi: Oui je comprends tout à fait ton point de vue, je reprends encore une fois le cas du magasin de la Vigie, j'avais rapidement fait un point avec eux à propos de la plateforme collaborative et pourquoi ils l'ont délaissés. Au lancement ils étaient dans l'intention de faire adopter la plateforme mais quand ils ont vu qu'ils se sont heurtés à certains freins des collaborateurs, la direction s'est découragée et ils sont restés sur le mail pour échanger. Or et je ne t'apprends rien, des études montrent que la prolifération des mails est un problème majeur dans les entreprises. Je m'en rends lorsqu'on doit travailler sur des projets de groupe que c'est extrêmement contre-productif, car il faut retrouver le mail en question, envoyer à tous etc. On perd beaucoup de temps, alors que lorsqu'on travaille sur une plateforme collaborative, on sait tout de suite on est l'information dont on a besoin, quel interlocuteur s'adresse à nous, parce que la plateforme permet aussi une meilleure vision d'ensemble. Du coup oui comme tu l'as justement souligné, c'est culturel, et en France nous ne sommes pas prêt à sauter le pas.

Carlos: (Il m'a invité à faire un test par rapport au mail par rapport à la différence de mettre des correspondants d'un mail compliqué en copie et les mettre en destinataires principaux. Donc ça aussi c'est le bienfait des communautés, c'est qu'en fait ça met tous les interlocuteurs au même niveau au moment où l'on communique et du coup ça diminue les effets néfastes (copie caché, accusations à travers les copies...) tous ces phénomènes sont moins forts dans un environnement communautaire car les collaborateurs doivent être plus factuels, bienveillants, plus honnête car ils sont directement dans un collectif et c'est tout à fait en lien avec les valeurs de Adeo.

Moi: Oui je vois tout à fait, pourtant pour certains magasins ça paraît véritablement insurmontable de passer du mail à la plateforme collaborative

Carlos: Oui car chez Leroy Merlin France l'erreur qui a été commise ça été de dire qu'on met un budget important au moment du lancement de plateforme et qu'on réduit le budget après la mise en place. C'est véritablement une erreur, il ne suffit pas de mettre en place une plateforme digitale pour que les collaborateurs transforment leur façon de fonctionner, c'est insuffisant. Le

pari de LM France c'était de se dire qu'on met en place la plateforme et on espère que les collaborateurs vont y aller, mais ce n'est pas suffisant.

Moi: On va passer à l'avant dernier point qui est le lien avec la performance, est-ce que selon toi l'utilisation et la fréquence d'utilisation de la plateforme va influencer la performance du collaborateur ?

Carlos: Par rapport à cet aspect, la seule chose que je peux te donner c'est des témoignages et je vais commencer par le mien, je n'ai pas de preuve chiffrée, je n'ai pas mené d'analyse de performance des collaborateurs. Aujourd'hui, je mène des projets avec des équipes différentes. En contraste à aujourd'hui il y a 5 ans avant que Younity existe je n'avais aucun endroit digital pour travailler avec les équipes, si je devais faire travailler sur un compte rendu par exemple, je n'avais pas un endroit commun pour faire en sorte que les collaborateurs travaillent dessus, collaborent etc. Je communiquais donc par mail, sachant que certains ne répondaient qu'à moi alors que ça peut concerner toutes les personnes dans la boucle, en fait pour moi la coordination du projet était difficile parce que l'email ne me permet de synchroniser les tâches aujourd'hui tous les projets sont pilotés sur une communauté Younity, qui est le lieu digital de référence pour le projet. Je me rends compte aujourd'hui que je suis beaucoup plus efficace qu'il y a cinq ans, mes équipes sont plus coordonnés. Après c'est véritablement au cas par cas.

Moi: Oui c'est sûr mais je pense que la tendance que toi tu observes pour un utilisateur qui prend conscience de l'intérêt de la plateforme notamment à travers les communautés, je pense qu'il verra forcément une amélioration de sa productivité et par conséquent il pourra se concentrer sur d'autres missions

Carlos: De plus, je reprends mon cas, les membres des équipes n'ont plus nécessairement besoin de passer par moi, et cela fait gagner beaucoup de temps du coup.

Moi: Est-ce que selon toi ça permet aussi une montée en compétence de tes équipes ? C'est à dire "gagner en autonomie, et en indépendance ?

Carlos: Oui en autonomie tout à fait car le collaborateur sait qu'il y a un endroit où il aura les ressources dont il aura besoin, il aura moins besoin de s'adresser à ses supérieurs.

Moi: On arrive donc sur le point de la conclusion et l'ouverture, donc ça c'est le point le plus intéressant, quels sont, de ton point de vue les besoins et attentes vis à vis de la plateforme et de l'aspect collaboratif en générale dans le groupe Adeo?

Carlos: Je pense que notre future plateforme collaborative doit être plus User Centric que Younity, c'est à dire qu'on soit plus à l'aise pour répondre à la question "qu'est ce que le collaborateur y gagne?" parce que la plateforme on l'a imaginé très collective très corporate mais on l'a pas assez pensé "gains pour le collaborateur". Et donc il faut se poser les questions, moi en tant que collaborateur, qu'est-ce que j'y gagne et pourquoi j'ai envie d'y aller. Le deuxième élément c'est qu'on doit progresser sur la connaissance collaborateur, mieux connaître nos collaborateurs (exemple de l'ouverture de l'entreprise au Viet Nam).

Globalement, je pense que cela passe par une simplification de la plateforme, on l'a un peu trop pensée depuis le service interne et faut la penser magasin, il faut qu'elle soit plus simple et plus intuitive pour quelqu'un en magasin qui a peu de temps.

Moi: Est-ce que l'amélioration passe aussi par la recherche d'info sur la plateforme ?

Carlos: Oui tout à fait il faut que la barre de recherche soit plus facile et beaucoup plus fluide et un dernier point: Younity a été pensée de l'interne vers l'externe, c'est à dire qu'on prépare les collaborateurs en interne pour qu'ils puissent aller en externe pour aller vers les clients. Je pense que la prochaine plateforme doit être pensée de l'externe vers l'interne, c'est à dire que le collaborateur "connecté" qui est sur les réseaux sociaux, qui fait partie de communautés externes avec des personnes de l'externe et qui est déjà en contact avec les clients. Donc je pense que la prochaine plateforme collaborative devrait être de l'externe vers l'interne, c'est à dire comment fait un chef de service client qui est en contact avec les clients sur Facebook ou Instagram relaie les messages en internes pour trouver les réponses pour ce dont il a besoin. Du coup les ponts sont plus faciles et fluides de l'interne vers l'externe.

Moi: Très bien, dernier point est-ce que tu as de manière très personnelle, un souhait vis à vis de la plateforme dans un futur proche ?

Carlos: Je voudrais personnellement que Younity soit Mobile Only.

Moi: Selon toi ce serait plus utilisé du coup ?

Carlos : Oui beaucoup plus, car quand tu réfléchis la plateforme mobile tu dois être beaucoup plus précis sur les usages et fonctionnalités de la plateforme.

Moi: Merci pour ta participation

Carlos: Merci à toi, je veux bien que tu me fasses parvenir ton mémoire si tu veux bien.