



**HAL**  
open science

# Analyse des outils collaboratifs de travail Outlook, Lync, blueKiwi et Circuit chez Worldline

Andreina Briceno

## ► To cite this version:

Andreina Briceno. Analyse des outils collaboratifs de travail Outlook, Lync, blueKiwi et Circuit chez Worldline. Sciences de l'information et de la communication. 2017. dumas-01609225

**HAL Id: dumas-01609225**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01609225>**

Submitted on 3 Oct 2017

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Analyse des outils collaboratifs de travail

---

Outlook, Lync, blueKiwi et Circuit chez Worldline

**BRICENO Andreina**

**M2 IDEMM**

**Tuteur universitaire : Susan Kovacs**

**Tuteur professionnel : Pierre Decrocq**

**Lieu de stage : Worldline**

**9/13/2017**

## Remerciements

Je remercie mon tuteur professionnel Pierre Decroq et mon tuteur académique Susan Kovacs. Cette année a été très enrichissant pour moi dans le sens académique et professionnelle.

Je remercie les agents du réseau SC&KS.

Gracias a Claudia, Joel, Monica, Carla, Ludivine.

Je remercie aussi Manon Martins et Coralie Cachoir.

## Résumé et mots-clés

## Résumé

Cette mémoire porte sur le sujet des outils collaboratives utilisés au sein de Worldline et la promotion de ces outils collaboratifs. Les opportunités et les risques de l'innovation ainsi que ces typologies. Parmi ses différents types d'innovation cette dissertation est centrée sur la collaboration dans ce point le sujet des communautés d'échange est développé.

Dans la deuxième partie l'entreprise Worldline est décrite et aussi le groupe Social Collaboration & Knowledge Sharing. Dans la troisième partie les actions qui sont faites dans le contexte d'un an d'alternance chez Worldline sont décrites. Des actions faites dans plusieurs pays sont expliqués et après une comparaison parmi les cultures de travail en Royaume-Uni et Inde est fait.

Mots-clés : innovation, collaboration d'entreprise, outils collaboratifs

## Abstract

This dissertation deals with the Collaborative Toolset used in Worldline and the promotion of these collaborative tools. It deals with the opportunities and risks of innovation and its different types. Among the different types of innovation this dissertation is centered on collaboration, in this topic the subject of communities is developed.

In the second part, the company Worldline is described along with the Group Social Collaboration and Knowledge Sharing.

In the third part, we describe the actions that were done in the context of a year apprenticeship in Worldline. Actions done in different countries are explained and then a comparison of the differences of UK and Indian work cultures are done.

Keywords: innovation, company collaboration, collaborative toolset

## Table de matières

Table de matières.....	3
Introduction.....	6
1. État de l'art : Innovation et collaboration en entreprise.....	9
1.1 Définition et enjeux innovation en entreprise.....	9
1.2 Typologie de l'innovation.....	10
1.2 Opportunités et risques de l'innovation en entreprise.....	14
1.2.1 Obstacles d'innovation pour les grandes entreprises.....	14
1.2.2 Types des risques de l'innovation selon Bertrand Bellon (1994) p. 16-17.....	14
1.3 Culture de collaboration en entreprise.....	16
1.3.1 Communautés d'échange.....	16
2. Présentation du terrain.....	20
2.1 Présentation de l'entreprise.....	20
2.2 Formation de la société.....	20
2.3 Situation actuelle.....	22
2.4 Valeurs d'entreprise.....	23
2.5 Le projet zéro e-mail.....	25
2.6 Environnement collaboratif.....	26
2.6.1 Outil collaboratif.....	26
2.7 Les outils collaboratifs de Worldline.....	36
2.7.1 SharePoint.....	36
2.7.2 Lync – qui sera remplacé par Circuit.....	39
2.7.3Circuit.....	41
2.7.4 BlueKiwi.....	42

2.7.5 Outlook.....	43
2.8 Comparaison interfaces Outlook et Circuit.....	45
2.9 Atos Digital Workplace vision.....	50
2.9.1 Les quatre piliers du digital workplace.....	50
2.10 Wellbeing at work programme.....	51
2.11 Réseau d'innovation Worldline.....	51
2.12 Place dans l'entreprise et missions.....	51
2.12.1 Présentation de l'équipe SC&KS et son fonctionnement.....	51
2.12.2 Poste et missions.....	53
2.13 Culture de collaboration.....	54
3. Discussion et étude de méthodologie d'adoption des outils collaboratifs.....	55
3.1 Présentation de méthodologie d'adoption des outils collaboratifs.....	55
3.1.2 Préparation des supports de formation utilisateurs et entraînement.....	55
3.1.3 « Top management coaching sessions «.....	56
3.1.4 Best practices.....	56
3.1.5 Médiation des outils collaboratifs.....	59
3.1.6 Q&A call.....	60
3.1.7 Actions avec agents réseau global SC&KS.....	60
3.1.7.1 France.....	61
3.1.7.2 Iberia.....	62
3.1.7.3 Latam.....	63
3.1.7.4 Royaume-Uni.....	63
3.1.7.5 Inde.....	64
3.1.8 Une comparaison de WL Royaume-Uni et WL Inde.....	64
4. Retour d'expérience.....	67

4.1 Bilan des missions .....	67
4.2 Apport personnel .....	68
Conclusion .....	70
Bibliographie .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Annexes .....	74

## Introduction

Ce mémoire a été réalisé dans le cadre d'un contrat de professionnalisation effectué chez Worldline du 19 Septembre 2016 au 15 Septembre 2017 en tant que « *Community and Knowledge Manager* ». Notre étude se portera sur l'innovation en entreprise et la culture de collaboration, plus concrètement sur le plan d'adoption des outils collaboratifs au sein de Worldline.

Ce mémoire explore la thématique de l'innovation en entreprise dans un sens large pour après nous concentrer sur un type particulier d'innovation : la culture de collaboration en entreprise et ses outils. Nous décrivons ensuite le contexte, l'entreprise Worldline et décrivons ses outils. Finalement nous reprenons les éléments théoriques et de contexte pour décrire les actions réalisées dans le cadre du contrat de professionnalisation et pour réfléchir sur les enjeux de la culture collaborative en entreprise dans le cas de Worldline.

Cette étude commence par un état de l'art sur la question de l'innovation en entreprise. L'ouvrage « *Innover ou disparaître* » dirigé par Bernard Bellon a été la principale source de cet état de l'art. Cet ouvrage démontre les enjeux de l'innovation et collaboration en entreprise. J'utilise une définition de l'innovation et j'utilise différentes typologies pour développer cette définition, avec ces différentes typologies nous voyons les différentes façons de regarder l'innovation en entreprise.

Il y a différents types d'avantages et intérêts de l'innovation et collaboration de l'entreprise. Il y a un point de vue managérial : il faut permettre l'innovation et collaboration pour avoir des employés qui se sentent appréciés. Il y a un intérêt économique : il faut innover pour survivre face aux changements des modèles économiques, aux effets de la technologie et pour bien mener le travail de partage de connaissances. Il y a aussi un intérêt de se positionner comme entreprise innovante. La collaboration et gestion de connaissances permettent de s'approprier des ressources de connaissances des entreprises de toutes tailles. Ces ressources liées à la connaissance dans l'entreprise sont : l'information créée dans le travail, les procédures utilisés, les compétences de collaborateurs et ses façons de travailler. Il y a



différents obstacles et risques de l'innovation en entreprise. Je prends en compte ici les obstacles et risques trouvés dans les ouvrages consultés mais j'ajoute aussi mon point de vue selon mon expérience.

Dans cet état de l'art je décris aussi la culture de collaboration en entreprise, l'ouvrage « L'entreprise en réseau » (Josserand, 2001) a été considérablement important pour cette description. La description des partages formels et informels a été particulièrement d'intérêt. Les partages informels permettent aux collaborateurs des entreprises de cette étude de se rapprocher quand ils doivent trouver la solution à un problème.

Après cette réflexion théorique nous proposerons une présentation du terrain. Nous décrirons l'entreprise et décrirons les éléments de contexte. Dans ce cas, les éléments de contexte sont les initiatives pour le bien être des employés et dans un sens très large, les initiatives pour encourager l'innovation dans l'entreprise. Comme éléments de contexte nous considérons aussi les outils collaboratifs, leurs interfaces et fonctionnalités. Nous nous concentrerons alors sur une description des interfaces des différents outils collaboratifs. Nous faisons une description générale des outils disponibles de façon gratuite et des outils utilisés chez Worldline. Nous faisons une comparaison sur Outlook et Circuit. Outlook est l'outil le plus utilisé dans l'entreprise et Circuit est un nouvel outil, ces deux interfaces permettent la communication de deux façons différentes, l'une par le courriel électronique et l'autre par les conversations persistantes.

La question à laquelle nous répondrons dans ce mémoire est la suivante : quels sont les éléments de contexte pour situer la promotion des outils collaboratifs dans Worldline Global ? Nous avons trouvé les éléments suivants : l'interface des applications, la vision du « *Atos Digital Workplace* », les expériences avec les pays avec lesquels j'ai travaillé. Avec ses éléments j'ai adapté le ton des best practices et des formations et de sa coordination. Ma suggestion est d'adapter la communication et l'approche de promotion par pays. Les « best practices » sont plus techniques il est pour cette raison plus facile d'utiliser le même texte et faire de traductions ou reposer dans tous les pays.

Tous ces éléments d'entreprise et les outils collaboratifs nous permettent de comprendre les enjeux de la vision du « *Atos Digital Workplace* ». La vision « *Atos digital workplace* » est de partager les connaissances dans un seul outil personnalisé avec des espaces de travail personnalisés par équipe de façon automatique qui ressemblent les contenus de plusieurs outils et qui permettent aussi de gérer les projets de façon informel avec listes de tâches, calendriers et cartes. La collaboration n'est pas seulement faite par les outils, c'est le résultat d'un contexte généralisé, et c'est pourquoi nous décrivons le programme « *Wellbeing at Work* » (Programme de bien-être au travail) et les différentes actions menées pour avoir une ambiance de travail agréable. Nous décrivons aussi l'évènement WIN (Worldline Innovation Network) qui encourage l'innovation en entreprise. Ensuite je décrirai ma place au sein de l'entreprise et les missions que j'ai effectuées en tant que « *Community et Knowledge Manager* ».

Enfin, nous décrivons les actions de Worldline pour aider les collaborateurs à adopter Circuit (projet en cours). Circuit est le nouvel outil de communication de l'entreprise. Les fonctionnalités principales de Circuit sont : appels audio, vidéo, envoi de fichiers, faire points de conférence en ligne, envoyer et recevoir des messages. Nous proposerons une réflexion autour des enjeux de l'innovation et la collaboration en entreprise. Je décris le pourquoi des actions développées et les points d'amélioration et continuation du travail fait.

Les actions menées sont la préparation des supports de formation utilisateurs et entraînement, le « top management coaching sessions », les best practices, la médiation des outils collaboratifs, le Q&A call et des actions avec le réseau global des agents SC&KS.

# 1. État de l'art : Innovation et collaboration en entreprise

La promotion de l'innovation en entreprise tout comme la collaboration d'entreprise sont des sujets très complexes. Essayer de faire la médiation entre équipes et personnes innovants est difficile.

D'une certaine façon promouvoir la collaboration est similaire à promouvoir l'amitié. Lorsqu'il y a un contexte trop cadré l'amitié perd sa nature spontanée. De la même manière, l'innovation et la collaboration peuvent se réaliser dans un contexte qui le permet. D'un côté les outils permettent la collaboration, ils permettent de collaborer à distance, de façon asynchrone, de recueillir l'information, etc. Mais de l'autre les conditions de travail sont essentielles pour permettre la collaboration.

## 1.1 Définition et enjeux innovation en entreprise

L'innovation « C'est le changement dans un processus organisé ; nouveau processus, nouveau procédé ou nouvelle organisation ; n'importe laquelle, de la petite modification au grand chambardement. C'est un acte voulu, concertée, précis, qui commence par une idée et finit par sa mise en œuvre. (Bellon, 1994, p. V). L'innovation doit être un acte voulu et concerté, mais en réalité l'innovation dépend avant tout du contexte. Un état d'esprit ouvert où les collaborateurs peuvent proposer des idées et projets nouveaux et surtout une allocation de ressources pour ces projets peuvent permettre l'innovation aussi. Que ce soit dans un cadre concret et planifié ou dans un cadre d'ouverture il faut dans tous les cas avoir une reconnaissance de la part du top management des entreprises de l'importance de l'innovation.

## 1.2 Définition d'innovation

« Innover c'est mettre sur le marché un nouveau produit, introduire un nouveau processus de valorisation ou de fabrication, ou un nouveau modèle d'organisation dans l'entreprise » (Bellon, 1994, p. 7). De façon générale l'innovation en entreprise c'est simplement introduire des idées nouvelles qui

améliorent ou créent un produit, processus ou une nouvelle façon de travailler. Dans ce contexte je place la collaboration comme un type d'innovation qui crée un nouveau modèle d'organisation d'entreprise et une nouvelle façon aussi de valoriser le réseau de compétences et connaissances de l'entreprise.

L'innovation n'est pas tout simplement une action circonstancielle, une façon de réagir aux défis économiques modernes, aux situations du marché. L'innovation en entreprise doit être une activité continue et transversale. Continue dans le sens où il y a une reconnaissance de son importance et une allocation de ressources de façon continue, transversale en connectant les compétences de domaines qui peuvent paraître séparés. Des inventions comme internet sont faites dans des contextes professionnels où il devient urgent de coïncider des domaines variés et trouver un lien entre eux pour résoudre des problèmes communs.

L'innovation en entreprise concerne des activités qui impliquent de grandes opportunités et des risques ainsi que de nombreuses améliorations mineures qui peuvent rendre l'entreprise plus compétitive. Le fait de permettre, valoriser et allouer des ressources aux idées et projets innovants permet aux entreprises de créer de la valeur ajoutée. Un contexte innovant permet à l'entreprise de s'évaluer et de s'améliorer de façon constante et stable. Créer de nouvelles façons de travailler et de nouveaux produits permet des changements. Une partie importante du contexte innovant est d'avoir une bonne gestion du changement. L'entreprise innovante doit pouvoir faire face aux changements de façon efficace, sans attendre les difficultés générées à cause des dits changements mais en étant préparée avant qu'ils aient lieu.

## **1.2 Typologie de l'innovation**

Je décris ici plusieurs typologies de l'innovation. Je prends en compte les différents types d'innovation définis par Bertrand Bellon et Christopher Freeman. Ces différentes typologies nous permettent de mieux définir l'innovation. Quand je pense sur les différentes façons de décrire le type d'innovation je

me rends compte des différents types d'actions et comportements qui pourront être considérés comme innovation. Nous voyons dans ces typologies aussi différents buts et perspectives sur l'innovation. La taille de l'innovation, le degré d'incertitude, les types d'actions innovantes et les comportements stratégiques adaptés à l'innovation.

Bertrand Bellon distingue quatre conditions pour l'innovation : la première est que l'innovation doit être le résultat d'une volonté, la deuxième est que l'innovation est faite par des individus dont le contexte social et culturel doit être pris en compte ; la troisième condition est qu'il y a toujours un risque, il y a des risques et bénéfices possibles ; la quatrième est que quand l'innovation est réussie elle devient routine et l'avantage qu'elle procure à celui qui l'a fait devient moins implicite. (1994,p.8)

Dans ces conditions pour l'innovation Bertrand Bellon décrit les éléments qui permettent l'innovation. On voit qu'il est nécessaire d'avoir une volonté, donc, d'établir dans l'entreprise une direction pour l'innovation, créer un plan ou des actions pour innover. Il dit qu'il est nécessaire de prendre en compte le contexte social et culturel des individus dans l'entreprise, il y a là un effort pour établir des éléments de contexte. Je considère très important ce point, l'innovation est faite par des individus et non par une masse indistincte des personnes. Ce contexte social et culturel devient plus complexe pour les entreprises internationales de grande taille. Dans ces entreprises il y a une diversité des cultures et aspects sociaux possibles qui ne sont pas forcément évidents. Bellon explique que l'innovation doit être faite avec une volonté, autant de plus quand les résultats de ces innovations peuvent devenir non-visibles dans l'entreprise. Par exemple, quand une nouvelle procédure est créée à travers des mécanismes de communication innovantes, et elle est utilisée et qu'elle fonctionne bien et est acceptée par tous les individus impliqués. Elle pourrait devenir transparente, elle est devenue la norme et ne sera pas vue comme un résultat des programmes d'innovation et ne sera pas pris en compte pour évaluer le succès de ces programmes.

### ***1.2.1 Les types d'innovation selon leur taille*** selon Christopher Freeman (1982) :

Les innovations incrémentales : ce type d'innovation concernent des améliorations de petite taille dont les effets sont visibles à long terme en totalité mais dont les effets sont négligeables une par une. C'est le résultat d'une dynamique collective.

Les innovations radicales ce sont de vraies ruptures, des changements radicaux où il y a un moment clair de changement et des effets évidents. Ce type de rupture modifie le champ d'action de l'entreprise mais elles ont aussi des effets sur l'ensemble des composants de production.

Les révolutions technologiques sont le résultat de plusieurs innovations radicales. Par exemple la naissance des nouveaux produits, ou de nouveaux services. Ce type d'innovation à une conséquence au niveau économique et crée de nouvelles opportunités ainsi que des risques.

### ***Les types d'innovations selon leur degré d'incertitude***

#### Continuité et discontinuité du processus d'innovation

Toute innovation comporte une rupture (Bellon, 1994, p. 10). Cette rupture peut être comparée à la construction du muscle par l'exercice dans le corps humain, où la fibre se déchire pour se reconstruire. Il peut s'agir aussi des ruptures complètes ou d'une procédure, service ou produit complètement nouveau qui est construit.

L'élément de discontinuité de l'innovation comporte la rupture dans la vie de l'entreprise. L'élément de continuité de l'innovation est le résultat du processus constant d'innovation auquel l'entreprise doit être sujet pour prévoir l'obsolescence de ses produits.

Selon Bertrand Bellon (1994) l'innovation est faite par rapport aux projets d'innovation de l'entreprise qui génèrent de changements de petite taille qui s'enchainent pour faire une innovation au sens plus large. Je considère que l'innovation doit être assurée de façon continue pour pouvoir être compétitif et garantir la continuité de vie de l'entreprise.

***Les différents types d'action d'innovation*** selon Bertrand Bellon :

**Innovations de processus** : amélioration des couts de production

**Innovation qualitative** : améliorer et différencier les produits pour prolonger leur cycle de vie.

**Innovations des produits** : introduire de nouveaux produits, changer ou élargir les secteurs de production

**Innovations organisationnelles** : faire des changements dans l'entreprise qui sont susceptibles de créer de nouvelles dynamiques au sein de l'entreprise.

Aux motivations classiques de gestion s'ajoutent des comportements stratégiques adaptés à l'innovation. Bertrand Bellon (1994) en distingue quatre comportements qui permettent aux entreprises d'innover :

- 1) **La capacité d'action** pour créer de nouvelles façons de répondre aux objectifs de l'entreprise et la capacité de réagir et de reconnaître des nouvelles situations auxquelles il faut répondre.
- 2) **L'implication des ressources** et capacités de l'entreprise vers l'ambition d'innovation
- 3) **Des objectifs bien expliqués** aux individus et de la place aux initiatives personnelles et des groupes pour atteindre ses objectifs
- 4) **La valorisation des individus** qui permet de prendre en compte ses ambitions personnelles

En synthèse, Selon Bellon et Freeman les comportements au niveau de l'entreprise et personnel doivent démontrer une disposition volontaire pour la construction du futur. Je considère que cette disposition doit être partie de la culture d'entreprise, le top management et les employés devraient tous avoir ce comportement pour créer un contexte qui permet l'innovation. La vie quotidienne de l'entreprise comporte des discontinuités naturelles. C'est la conscience de la volonté de la construction du futur qui

fait la différence pour la capacité de survie de l'entreprise.

## 1.2 Opportunités et risques de l'innovation en entreprise

### 1.2.1 Obstacles d'innovation pour les grandes entreprises

Bertrand Bellon (1994, p.16) définit quatre obstacles principaux pour les grandes entreprises :

**La stabilité des rôles freine l'innovation** pour maintenir le statu quo

**L'unanimité des perceptions** des problèmes qui rend les discours différents plus difficiles à être conçus.

C'est-à-dire se mettre d'accord de façon généralisée dans l'entreprise de quels sont ses problèmes.

Quand il y a une seule perception de la réalité de l'entreprise y aura aussi un seul discours. J'ajoute que ce seul discours sera plus fort et convaincant qu'une diversité des discours. Trouver les nuances, points communs et les désaccords dans un même discours c'est aussi plus productif que partir dans plusieurs discours où il y a une perception de la réalité différent. Ces perceptions différentes stoppent les actions. Ils peuvent dans le pire des cas faire que l'entreprise soit coincée.

**La consolidation des droits acquis des individus** et surtout des groupes

**Le contrôle est retenu par les fondateurs** même s'il y a des changements structurels

Finalement, les innovations représentent pour les entreprises de toutes tailles la difficulté de se remettre en cause. De reconnaître le besoin d'adopter des nouveaux comportements et habitudes.

### 1.2.2 Types des risques de l'innovation selon Bertrand Bellon (1994) p. 16-17.

#### **Risque commercial**

« L'innovation est d'abord introduite pour faire du profit et conforter la position de l'entreprise »

Bertrand Bellon explique comment le risque commercial est possible à la fin des projets d'innovation, le retour sur investissement doit être assez rapide pour permettre la solidité financière de l'entreprise.



## **Risque intrinsèque**

Le risque intrinsèque est relatif à la mise en œuvre de la nouvelle technologie ou organisation. Tous les processus pour la création et le développement de ces technologies ou organisations doivent avoir du succès. S'il n'y a pas du succès dès le début le risque devient plus grand progressivement.

## **Risque concernant les personnes**

Ce risque provient de différentes perceptions et sentiments sur le projet d'innovation. Il peut être perçu comme une opportunité de changement positif, une nouvelle façon d'identifier l'entreprise à travers de la création des nouvelles façons de travailler, comme un projet qui aura une qualité et succès assuré. Ces perceptions changent selon le projet et selon la culture d'entreprise et des individus. De même façon une fois le projet fait il y a des sentiments des individus : l'enthousiasme ou l'opposition. Souvent l'enthousiasme des développeurs du projet et l'opposition d'autres acteurs dans l'entreprise. Il y a aussi la peur que viens de l'incertitude qui peut changer la perception du risque, ce que l'on ne connaît pas c'est facile de se dire que ne marchera pas.

Il y a aussi d'autres problèmes potentiels causés par l'innovation pour les entreprises et surtout le problème de la promotion de la collaboration. Parmi les obstacles à l'innovation signalés par Bertrand Bellon, il décrit des freins pour la promotion de l'innovation mais il ne parle pas des problèmes de promotion de la collaboration. La promotion de l'innovation et de la collaboration peut s'avérer difficile parce que l'innovation provient aussi de l'inspiration, et la collaboration résulte en partie des amitiés et des liens affectifs et sociaux créés par les collaborateurs. Ces liens sociaux et affectifs influent sur l'inspiration. On pourrait se demander si les liens sociaux et affectifs ainsi que l'inspiration ne seraient pas mieux obtenus par un contexte « informel ». Au lieu d'avoir une structure, des projets d'innovation concrets, par exemple, permettre des échanges plus informels parmi les employés d'une entreprise. Nous pouvons affirmer que même si c'est impossible de construire artificiellement une amitié ou la créativité, il est possible de créer un contexte où les collaborations, les amitiés et la créativité sont plus facilement développés. Il est donc intéressant de se questionner sur les activités qui sont capables de créer ce contexte favorable à la collaboration. Nous parlons ici des liens sociaux, là on parle des interactions fréquentes, du fait d'être proche physiquement ou à travers des outils informatiques, même

15

sans avoir besoin des émotions. Nous parlons aussi des liens affectifs où il y a des émotions impliquées. Je considère important de prendre en compte ses deux aspects dans la promotion de la collaboration et l'innovation parce que je considère qu'il y a une différence entre les deux, même si les deux sont valides. Par exemple, il est possible d'avoir besoin d'une compétence pour un projet, où l'on se pose une question sur un sujet dont on n'a pas la compétence. Peut-être si on connaît quelqu'un qu'on considère un ami, on ira tout de suite lui poser la question. Si on n'a pas un ami qui connaît le sujet la question change, et il y a une multiplicité des possibilités. Si on a un outil qui permet de rechercher les compétences de collaborateurs on pourrait aller poser la question à un expert sur le sujet mais peut être qu'on n'aura même pas l'idée. On ira plutôt faire une recherche en ligne ou chercher une formation, ou même si on a l'idée de trouver un expert dans l'entreprise c'est plus difficile de rapprocher quelqu'un et lui demander de l'aide si on ne le connaît pas. Nous développons ces types des interactions plus profondément dans la partie suivante : culture de collaboration en entreprise.

Dans ces situations où il y a besoin de trouver un expert les outils peuvent aider aussi, prenons par exemple blueKiwi. Bluekiwi est une plateforme de transformation digitale utilisée en interne par Worldline afin de favoriser le partage, la collaboration et la productivité. Bluekiwi permet de chercher un collaborateur qui a les compétences et après voir ses comportements par rapport aux questions posées ou s'il est actif dans les communautés, on peut aussi trouver une communauté d'expertise et poser une question de façon générale à la communauté sans avoir besoin de contacter un utilisateur directement.

## 1.3 Culture de collaboration en entreprise

### 1.3.1 Communautés d'échange

#### *Le partage des compétences*

Des unités autonomes dans l'entreprise peuvent trouver des solutions aux problèmes divers qui peuvent être reproduits dans d'autres unités. Ces unités peuvent refaire tout le travail pour créer ses

compétences ou s'il y a des moyens pour ce transfert des connaissances arriver à réutiliser les solutions développées par d'autres unités.

Ces échanges des compétences doivent être faits de façon spontanée parmi les parties. « Un point important est la nécessité de ne pas chercher à systématiser ce type de contacts : ils perdent leur objet s'ils ne résultent pas directement de la volonté même des acteurs de la périphérie” (Josserand, 2001, p. 55)

### *Les partages informels*

Emmanuel Josserand dans son ouvrage « L'entreprise en réseau » (2001) explique la nature des partages informels. Ces types d'échanges permettent de transférer des informations ponctuelles mais aussi des solutions entre unités de différents métiers.

Pour les unités des mêmes métiers il est possible de discuter librement “en face” ou de façon distante d'un problème simple ou de faire un partage des connaissances plus complexe qui pourrait devenir ultérieurement un mécanisme formalisé.

Emmanuel Josserand (2001) a trouvé plusieurs limites à ces types des partages :

La première est “le syndrome du non-inventé ici” : les collaborateurs préfèrent recréer une solution qu'ils estiment pouvoir mieux s'approprier. Les collaborateurs dans ces situations de partage ont exprimé qu'ils pourraient avoir des personnes qui se sentent attaqués quand quelqu'un d'autre veut les aider.

Une autre difficulté est celle de ne pas connaître le bon interlocuteur, même avec une volonté de partage il est possible que certaines unités ne se rapprochent pas des autres parce qu'ils ne connaissent pas leurs activités.

Les sujets de l'étude conduite par Emmanuel Josserand ont aussi remarqué l'importance de connaître et d'échanger avec les personnes, et ils ont dit qu'il est plus probable d'aller contacter quelqu'un qu'ils connaissaient déjà. Cette connaissance personnelle est plus difficile dans les entreprises de grande taille.

Dans tous les cas décrits par Josserand, il y a un besoin de rapprochement entre personnes par rapport aux solutions trouvées. Pour résoudre un problème les employés des entreprises décrites par Emmanuel Josserand ont préféré trouver des solutions avec leur propre équipe ou des équipes avec lesquelles ils avaient une certaine proximité. Il y a ici une dimension intéressante. Ce rapprochement pourrait être donné par un rapprochement physique, qui pourrait aider à connaître les personnes qui travaillent dans un même site. Mais il pourrait être possible aussi de trouver ce rapprochement par des communautés d'expertise, par exemple, des personnes qui partagent la même expertise ou des expertises complémentaires pourraient se rencontrer et construire un réseau qui sera utilisé après si un problème se produit et une solution doit être trouvée.

### *Les partages formels*

Les liens formels dans différentes entreprises peuvent être appelés différemment : réseau, club ou groupe. Ces liens établis formellement peuvent se produire pour l'échanges d'idées plus ou moins précises.

Dans ces partages formels il y a souvent une implication du management de l'entreprise qui peut organiser des événements autour d'une thématique, il peut être aussi un réseau constitué pour lequel il faut en parler à son directeur auparavant, il peut être aussi un club qui permet à ses participants de faire un premier contact pour pouvoir se rencontrer ultérieurement.

Il y a un « Risque encouru par ce type de groupe en cas de formalisation excessive ou de systématisation. D'une part, ces groupes doivent demeurer suffisamment peu contraints pour rester créatifs, d'autre part, il ne faut pas en imposer la généralisation » (Josserand, 2001, p. 58)

« Il faut donc permettre aux gens de se réunir mais il paraît vain d'imposer ce type de réunion, d'imposer aux unités de partager quelque chose si elles n'en ressentent pas le besoin » (Josserand, 2001, p. 59)

Nous avons décrit dans cette partie un contexte de l'innovation et collaboration.

Nous avons donné plusieurs éléments pour avoir une définition assez descriptive de l'innovation. L'innovation n'est une seule action, projet, façon de travailler ou valeur. L'innovation d'entreprise peut être une réunion de tous ces éléments et il doit surtout être fait avec une conscience et volonté d'innover. Ce qui est favorable aux entreprises c'est de se rendre compte de ces différents types d'innovation pour les mettre en œuvre tous. L'innovation d'une façon de travailler peut aider un projet innovant, par exemple, la création d'un nouveau produit. Si l'entreprise prend en compte qu'un seul type d'innovation c'est un progrès qui peut être boosté par d'autres types d'innovation.

Nous avons donné un contexte de la collaboration en entreprise. Les partages formels qui peuvent être constitués, avec des règles, structures et objectifs concrets. Les partages informels qui permettent aux employés de reconnaître les compétences des autres et s'entraider.

## 2. Présentation du terrain

Nous présentons dans cette partie l'entreprise Worldline et ses projets liés à l'innovation et la collaboration en entreprise. Dans Worldline nous pouvons observer une volonté très forte de l'entreprise d'innover, dans ces valeurs, dans l'évènement WIN, le programme Wellbeing@Work et dans le groupe Social Collaboration & Knowledge Sharing. Nous pouvons voir qu'il y a une conscience des différents types d'innovation et une volonté d'innover.

### 2.1 Présentation de l'entreprise

Nous décrivons dans cette section de façon générale l'histoire du groupe Atos et Worldline. Nous présenterons les valeurs de l'entreprise, en relevant les valeurs en relation avec l'innovation et la collaboration. Nous décrivons ensuite différents outils de collaboration disponibles sur le marché pour fournir un contexte des fonctionnalités de ses outils. Ensuite nous décrivons les outils utilisés à Worldline et nous décrivons ses interfaces. Nous faisons une comparaison entre deux outils : Outlook et Circuit.

### 2.2 Formation de la société

Sligos, entreprise filiale du Crédit Lyonnais remporte en 1973 un contrat pour le traitement des cartes bancaires. Sodinforg et Segin sont d'autres entreprises qui travaillent dans le monde des paiements. En 1995 Sodinforg et Segin deviennent Axime. L'entreprise Axime regroupe les services en ligne et les activités de paiements sur internet. Sligos crée la solution Sips.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> La source de l'histoire de la société (Worldline, 2017) provient du site web : <http://fr.worldline.com/fr-fr/home/la-societe/notre-histoire.html>. Des corrections sont faites par Pierre Decrocq parce qu'il y avait des erreurs dans le site web.

Axime acquière Sligos et devient Atos en 1996. La nouvelle entreprise est composée entre autres des deux entités : Atos services pour les paiements et Atos multimédia pour les services en ligne. Atos acquiert en 2000 Origin, la branche informatique de Philips et devient Atos Origin. Atos Origin fusionne avec Euronext et devient le leader international en services informatiques.

En 2004 les activités de paiement et service en ligne sont regroupés en Atos Worldline, filiale du groupe Atos Origin. La société comptée à ce moment 2500 collaborateurs et 400 millions d'euros de chiffre d'affaire. En 2006 Atos Worldline se développe à l'étranger en intégrant les sociétés belges Bankys et Bank Card Company et devient le leader des services de paiement en Belgique.

En 2010, Atos Worldline acquiert la société indienne Venture Infotek. A ce moment l'entreprise compte 4800 collaborateurs et son chiffre d'affaire est de 844 millions d'euros. En 2011 Siemens IST solutions and Services est acquis et intègre les activités de Atos. En 2012, la société intègre Quality Equipment BV à ce moment Atos Worldline compte 5400 collaborateurs et son chiffre d'affaire est de 913 millions d'euros.

En Juillet 2013 les activités de paiement du groupe Atos sont regroupées dans la nouvelle filiale d'Atos : Worldline. La société compte 7100 collaborateurs répartis dans 17 pays et son chiffre d'affaire est de 1,1 milliard d'euros. En 2014 Worldline entre en bourse. En 2016 Worldline devient partenaire de la banque Czech Komerčni banka avec le nom KB SmartPay. Dans cette même année Worldline crée une nouvelle entité : equensWorldline et acquiert PaySquare. Worldline devient le leader pan-européen des services de paiement. En 2016 Worldline compte 8500 collaborateurs répartis dans 20 pays.

## 2.3 Situation actuelle

Worldline, dirigée par Gilles Grapinet est une filiale du groupe Atos qui se spécialise dans les services transactionnels et les paiements (Worldline, 2017). En 2015, les activités de Worldline ont généré un revenu de 1,5milliards d'euros. L'entreprise emploie environ 8600 collaborateurs dans le monde entier.

Les activités de Worldline sont organisées autour de trois GBL (Global Business Lines), d'aires géographiques : les RBU (Regional Business Units), d'unités transversales et de fonctions supports.

Les trois GBL sont Mobility & e-Transactional Services, Merchant Services et Financial Services. (Source : Worldline Organization Charts)



## 2.4 Valeurs d'entreprise

### CORE VALUES

#### Living our values at Worldline

Worldline values are based on Atos' set of core values and behaviours. These determine our culture: a multicultural, multi-disciplined environment in which each of our colleagues individually contributes to assist our clients in their business challenges.

These dynamic values unify a diverse team of people and drives the way in which we interact with clients, partners, suppliers – and of course with our colleagues.



#### European Entrepreneurship and Team Spirit

As a European team, we share knowledge and think ahead to try to find new opportunities. We manage the present but plan for the future.

#### Customer Dedication

We listen to our clients. We devote energy to understanding clients' needs and challenges and commit to solving them. It's an essential part of building trust, relationships and to develop business together.

#### Commitment to Execute

We do what we say. We deliver results on time, on budget and to agreed quality standards.

#### Conviviality and Respect

We consider work a social place, with room for humour and warmth. We aim to provide a good working environment where respect for different cultures and behaviours is essential.

#### Profitability

We are acutely aware that everything we do impacts upon our profitability, which is the foundation to secure our future.

#### Expertise

Our employees are at the heart of our business strategy. We aim at attracting and developing the best talents and do our best to help them thrive. Their deep understanding of our clients' businesses help us to continue exceed our clients' expectations.

#### Innovation and Quality

Bringing Innovation and quality services for our clients' businesses. We aim at providing them with new offerings that will help them adjust with the fast changing market.

(Texte extrait de site web Intranet Worldline, consulté en Juillet 2016)

Les valeurs de Worldline viennent de valeurs du groupe Atos et se développent selon le contexte de Worldline. Les deux entreprises ont un commun le développement des produits informatiques mais les principales différences sont la taille et le domaine : Worldline se spécialise dans les paiements. Les différentes cultures et domaines d'expertise de Worldline forment le contexte de ses valeurs. Il y a une

valeur de productivisme, très en accord avec une société qui produit des services de paiements, où le fait d'être productif est de grande importance. Il y a aussi une importance donnée aux partages et les communautés.

Selon la première valeur *"European entrepreneurship et team spirit"* nous pouvons voir plusieurs façons de voir les valeurs d'innovation et collaboration dans l'entreprise. Le partage des connaissances parmi différents équipes et la conscience de l'importance de prévoir le future démontrent une volonté importante d'innovation.

*"Customer dedication"* démontre une disposition d'être à l'écoute des clients. La confiance est importante pour la relation avec le client. *"Conviviality and respect"* l'entreprise perçoit le travail comme un endroit social où le respect et la convivialité sont importants. *"Expertise"* : l'expertise des collaborateurs est importante pour le développement des activités de l'entreprise. *"Innovation and quality"* parmi les valeurs de Worldline il y a l'innovation. Ce fait démontre la reconnaissance du management de l'importance de l'innovation. Le but principal de cette innovation et la satisfaction des clients.

Je considère que ses valeurs démontrent surtout un esprit de compétitivité de l'entreprise. Il faut évaluer les résultats du travail et l'efficacité, le service, mais aussi la qualité de vie des employés. Je pense que cette tendance vient surtout du contexte informatique du groupe Atos et Worldline. Les entreprises informatiques sont en concurrence pour trouver les meilleurs talents, et pour cette raison ils doivent innover dans les façons de travailler pour avoir des employés qui se sent appréciés. Les entreprises qui ne comprennent pas les façons de travailler et les attentes de ses employés pourraient se voir avec des difficultés pour innover et produire.

La valeur d'innovation chez Worldline a permis la création du projet zéro e-mail. Un projet innovant pour avoir nouvelles façons de travailler.

## 2.5 Le projet zéro e-mail

Le projet « zéro e-mail » démarre en 2011 pour permettre aux employés d'améliorer la communication, dans des équipes mais aussi la communication interne qui est fait par les équipes de communication globale et locale. Le projet compte une durée de trois ans dans le groupe Atos. Dans ce cadre des outils collaboratifs sont mises en place pour permettre la communication synchrone et asynchrone et le partage de connaissances. L'idée étant principalement de remplacer l'e-mail avec ces outils et d'initier la culture de la collaboration au sein de l'entreprise. L'idée est venue d'un groupe de travail formé par des jeunes employés qui ont formé un conseil des jeunes. Ils sont arrivés à la conclusion que l'e-mail était une façon non-moderne de communiquer et que la quantité d'e-mails reçus perturbait le travail. A partir de ses idées le projet « *Wellbeing at work* » -projet pour le bien être des employés- évalue la quantité d'emails reçus et son impact sur le travail des employés. 2000 personnes étaient interrogées dans le cadre de cette enquête. La conclusion était qu'il y avait une trop grande quantité d'e-mails reçus et qu'ils étaient une source de stress pour les employés.

Le projet zéro e-mail a démarré afin de réduire la quantité de mails échangés entre les employés d'Atos.

Les quatre grands piliers du projet :

1. Réduire les emails :
  - a. Ne pas répondre à tous, ne pas mettre les managers en copie
  - b. Limiter le nombre de mails envoyés par les applications elles-mêmes
2. Introduire les outils collaboratifs : blueKiwi, Lync et SharePoint
3. Changer la culture d'entreprise
  - a. Expliquer les nouvelles façons de faire, les nouvelles habitudes collaboratives
  - b. Organisation de journées obligatoires de formation pour tous les managers
4. Mettre en place la gouvernance de communauté de partage : trouver les *community* et *knowledge managers* pour aider à la propagation des bonnes pratiques à travers les

communautés de blueKiwi. C'est la naissance du groupe « *Social Collaboration & Knowledge Sharing* »

Le projet a été sponsorisé par les ressources humaines et s'est appuyé sur une large communauté de 3500 ambassadeurs volontaires et 7000 *community managers* au sein du groupe Atos. Les mails ont ainsi pu être réduits de 60% chez Atos et la collaboration a été augmentée de 20%<sup>2</sup>. A la fin du deuxième semestre 2014, les outils collaboratifs ont commencé à être utilisés pour les activités de vente avec des clients et fournisseurs externes.

Le projet « *zéro e-mail* » s'est arrêté en 2013. L'équipe SC&KS (Les sigles de Social Collaboration & Knowledge Sharing) a continué à promouvoir les outils collaboratifs ainsi que les bonnes pratiques autour de ces outils. Son rôle principal est d'aider les collaborateurs à utiliser les outils de manière efficace et à adopter les bonnes pratiques publiées par le département *Social Collaboration and Knowledge Sharing*. Pour mener à bien ces missions, l'équipe se compose de plusieurs agents responsables des actions de *Knowledge Management* dans les différentes unités.

## 2.6 Environnement collaboratif

### 2.6.1 Outil collaboratif

Il y a des différents noms pour les outils collaboratifs. Un outil collaboratif est un outil qui permet d'échanger et de gérer l'information avec d'autres personnes. Il y a actuellement des outils très variés, chaque entreprise offre des fonctionnalités différentes. Il y a des outils gratuits pour des petites équipes et des outils payants pour les entreprises. Certains outils gratuits fonctionnent tellement bien qu'ils ont été utilisés par des grandes entreprises<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Source : présentations groupe SC&KS Atos.

<sup>3</sup> Parmi les clients d'Asana il y a General, Electric, Dropbox, Deloitte, Avon parmi autres. Source : <https://asana.com/customers>

Aussi appelés collecticiels il s'agit d'un « ensemble intégré d'outils informatiques de communication et de partage d'information (ordinateur, logiciel, réseau) qui permet de supporter les interactions entre les membres d'une équipe de travail et qui les aide à réaliser leurs tâches, sans égard à leur localisation et de façon synchronisée ou non » (Babineau, 2009, p. 61)

### *Types d'outils collaboratifs*

#### *Typologie par fonction*

Cette typologie par fonction est extraite de la thèse « L'impact de l'appropriation d'un collecticiel de travail sur le fonctionnement interne et l'efficacité des équipes de travail à durée déterminée » de Louis Babineau, p. 61. Nous utilisons le mot « outils » quand ils disent « collecticiels » pour nous adapter au vocabulaire utilisé dans l'entreprise Worldline. <sup>4</sup>

#### Outils de support aux communications

Les outils de communication permettent la communication synchronisée ou non-synchronisée. La communication synchronisée permet des échanges temporels et s'ils sont enregistrés ce registre est dans un archive non-visible dans la fenêtre de conversation. Les conversations non-synchronisées permettent d'avoir un historique de conversation qui est fixe et dont les participants auront la visibilité

---

<sup>4</sup> Dans cette thèse les suivants auteurs sont cités dans cette typologie : O'Hara-Deveraux et Johansen, 1994 ; Scalia et Sackmary, 1996 ; Lipnack et Stamps, 1997 ; Duarte et Snyder, 1997 ; Dubé et Paré, 1998 ; Cohen et Gibson, 2003.

## Présentation du terrain

des messages envoyés postérieurement. Ce type de fonctionnalité est spécialement intéressant pour les utilisateurs éloignés et dans des fuseaux horaires différents. Les conversations synchronisées permettent un contact plus similaire aux conversations face à face.

## Réunions et décisions

Les fonctionnalités principales de ces outils sont d'avoir un calendrier partagé pour envoyer des invitations en ligne, la possibilité de faire des enregistrements audio/vidéo, partager l'écran, partager un tableau, un mécanisme de vote

## Partage des informations

Pour le partage d'information et de la documentation il y a des outils qui permettent de stocker, décrire et classifier l'information. Les fonctionnalités importantes sont surtout sur les métadonnées et leur gestion. Il y a aussi des outils qui permettent une grande customisation avec des codes de programmation et la possibilité de stocker les données contenues dans des serveurs qui appartiennent aux entreprises.

## Coordination des processus

Ces logiciels permettent la gestion des projets et workflows. Les workflows ou flux de travail sont les processus de travail utilisés avec des tâches ou opérations clairement définis auparavant. Les fonctionnalités incluses sont la modélisation du processus de travail et une interface avec plusieurs fonctionnalités comme le partage de calendriers, listes des tâches, listes qui normalement peuvent être couplées avec d'autres logiciels de gestion d'information. De cette façon la coordination de processus est à niveau équipe/projet et la gestion d'information peut être au niveau de l'entreprise.

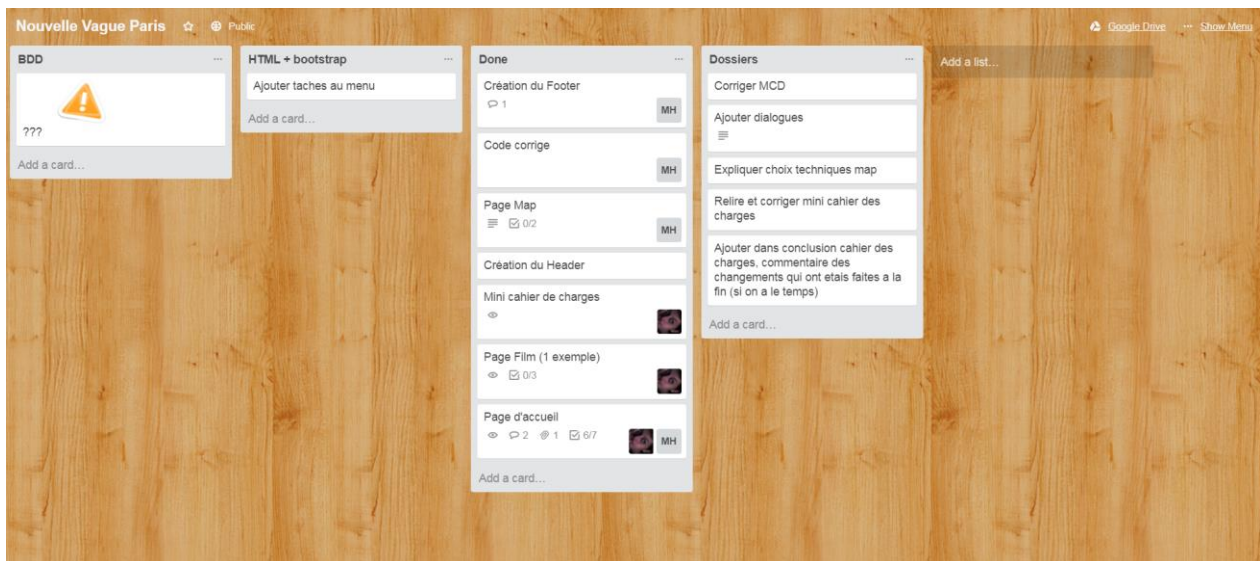
## Typologie par taille d'équipe

### Gratuits/ niveau petite équipe

Les outils gratuits permettent la gestion d'une petite équipe. Normalement le service est payant à partir d'un nombre d'utilisateurs connectés. La gestion de l'information n'est pas le but principal. Le principal objectif de ces outils c'est de bien gérer un projet et travailler à distance. Les fonctionnalités sont similaires aux outils payants, la taille des équipes et la gestion des métadonnées sont les principales différences avec les outils payants.

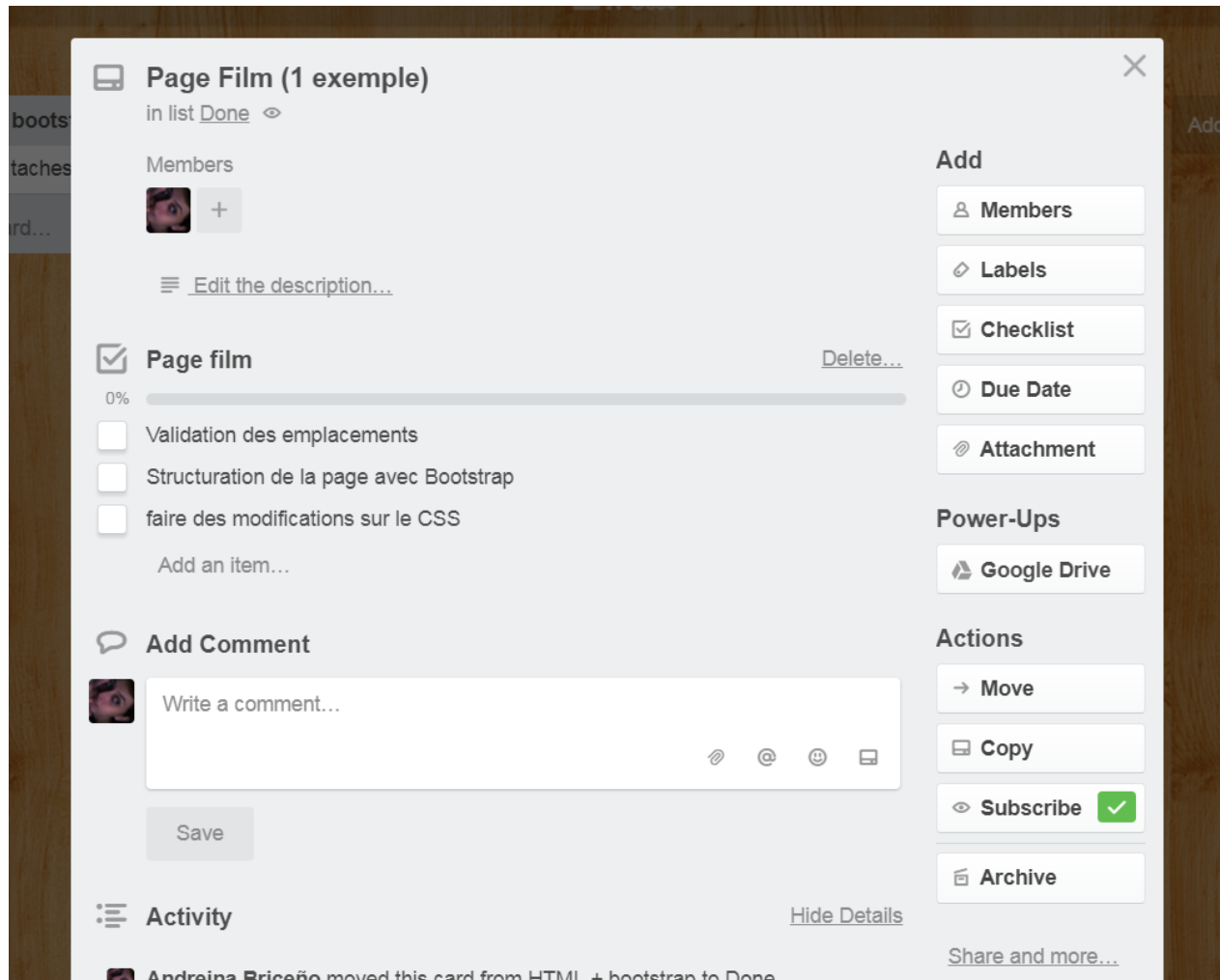
### Trello

#### Exemple tableau Trello<sup>5</sup>



<sup>5</sup> Cet exemple de tableau Trello est pris d'un tableau réel utilisé pour la gestion de projet site web fait en équipe dans le cadre d'une évaluation de cours

Exemple d'une carte Trello



Trello est un outil collaboratif similaire à un tableau. Son usage peut être adapté selon les besoins mais le principe permet la gestion des projets « Agiles ». C'est-à-dire des projets qui utilisent valeurs et principes « Agiles ». Cette définition regroupe plusieurs pratiques de pilotage et réalisation de projets. Les principes généraux des méthodes Agiles sont de développer des produits avec équipes de travail avec des expertises différents, organisés par eux-mêmes. Agile cherche à faire de plannings adaptables, rendre les produits rapidement et les améliorer de façon continue. Il encourage une réponse rapide et flexible face aux changements. Il y a plusieurs méthodes, notamment Scrum, Scrumban, kanban, Lean Software développement. Toutes ses différentes méthodes ont des interprétations différentes de ses principes, ses méthodes sont très populaires pour les projets informatiques. Ses défenseurs disent que



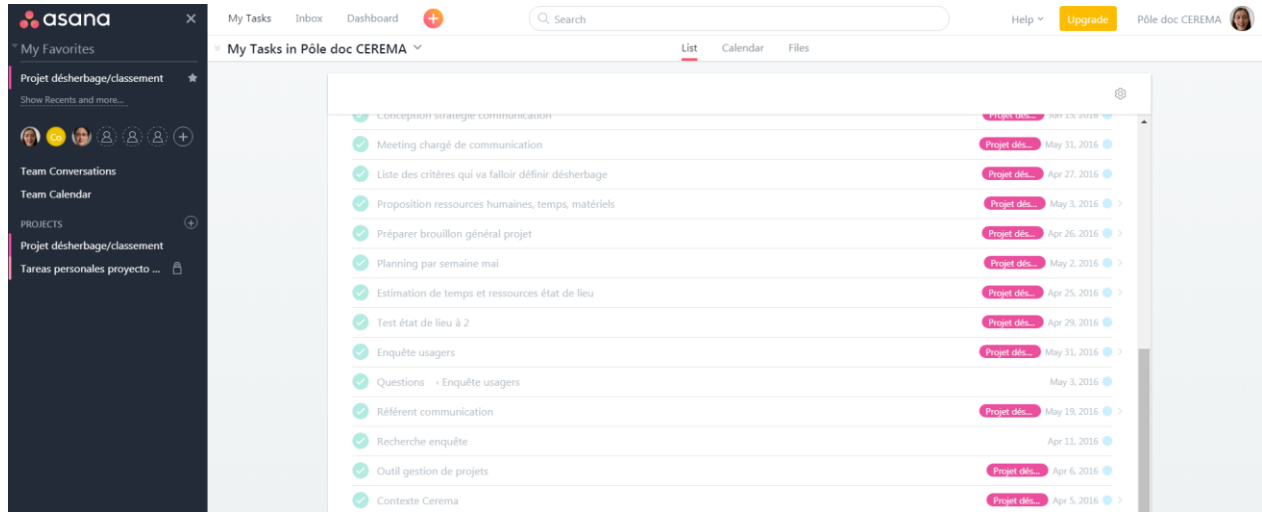
ses pratiques sont en train d'évoluer. Je considère qu'il y a une grande quantité d'interprétations possibles. Ce que je trouve intéressant c'est que ses méthodologies et pratiques sont utilisées dans une grande quantité d'entreprises informatiques qui utilisent même plusieurs. Chez Worldline il y a des ateliers des Scrum et des professionnels qui font du Lean software développement. Il est évident qu'il y a une forte volonté des équipes informatiques de trouver des pratiques et méthodologies qui s'adaptent à ces types particuliers de projets. Les méthodologies et pratiques conventionnelles paraissent être trop contraignantes et lentes pour le rythme rapide des projets informatiques.

Trello permet de développer une de ses pratiques Agiles : Kanban. Kanban est une méthode développée pour la production industrielle à Toyota, cette méthode a devenu une méthode utilisée dans des projets de développement informatique avec des cartes. Le principe est d'utiliser une carte par tâche et changer la position de la carte selon le progrès de la tâche. Avec Trello il est possible d'utiliser des post-its sur trois colonnes : à faire, en cours, fait. Cette organisation simple permet de visualiser les tâches comme une procédure à réaliser à la place du principe plus important d'organisation étant la date, l'usage typique dans un calendrier de projet. L'idée du Kanban et des cartes Trello est de donner des priorités aux tâches et non à sa date de réalisation. On ne visualise pas les dates de réalisation et le délai, on a l'information de combien de tâches ont été réalisées et combien sont en cours. Il est possible aussi de changer ce type d'organisation et utiliser d'autres noms pour les colonnes

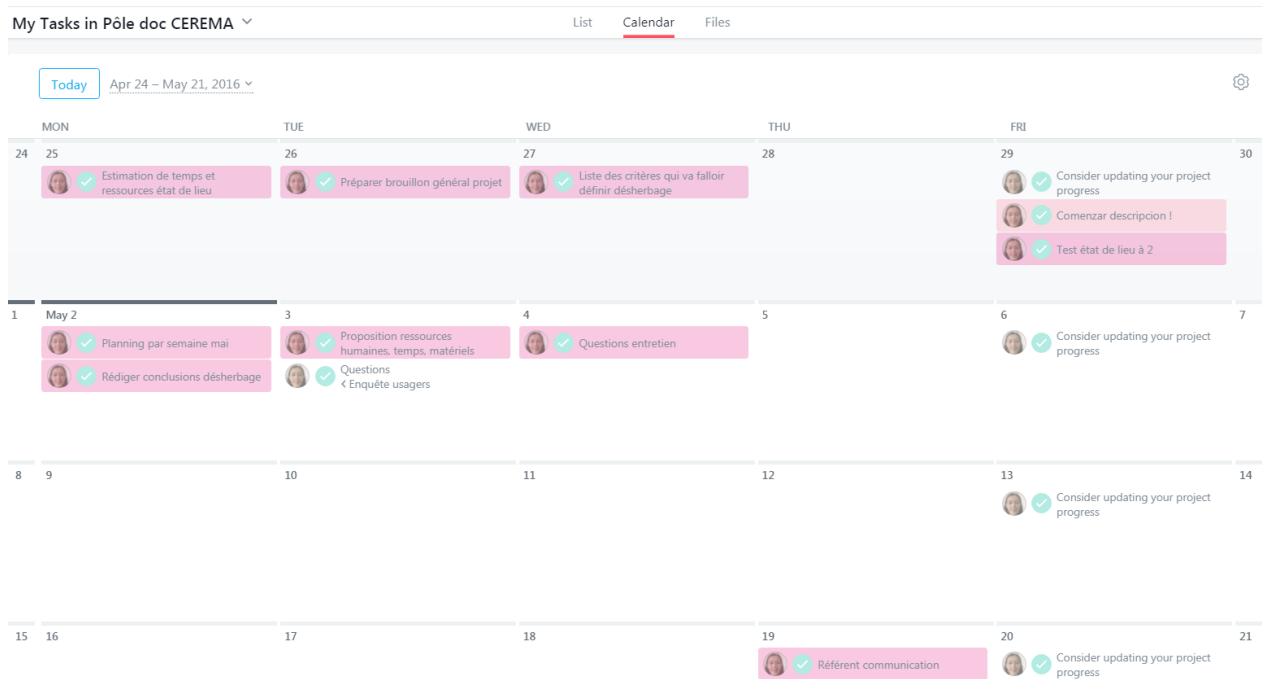
### Asana

Asana est une application web et mobile. Cet outil a été fondé par le co-fondateur de Facebook Dustin Moskovitz et par Justin Rosenstein qui ont travaillé sur des thématiques d'amélioration de la productivité de Facebook. Asana sert comme outil de gestion des projets et de coordination du travail d'équipe qui permet d'ajouter l'information dans une liste puis qui alimente un calendrier et une ligne de progrès. Cet outil est gratuit jusqu'à 30 utilisateurs.

Exemple liste des taches sur Asana<sup>6</sup>

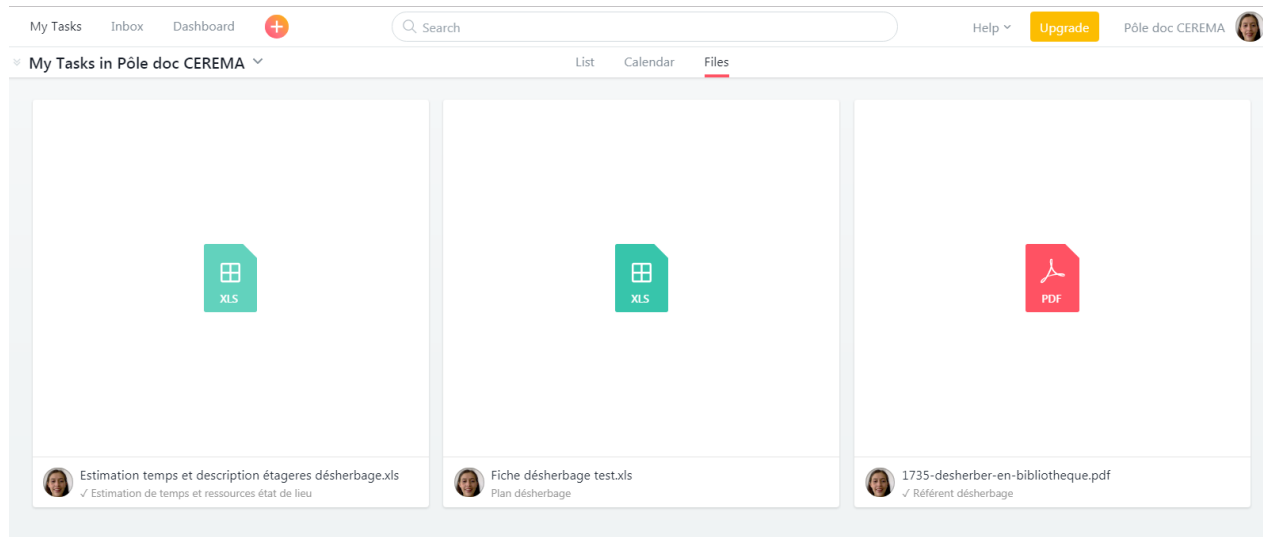


Les tâches datées sont visibles aussi dans le calendrier



<sup>6</sup> Ce projet Asana est utilisé dans le cadre de la gestion de projet CEREMA fait dans le cadre de mon stage en 2016

### Les fichiers partagés sur Asana sont regroupés dans un écran fichiers



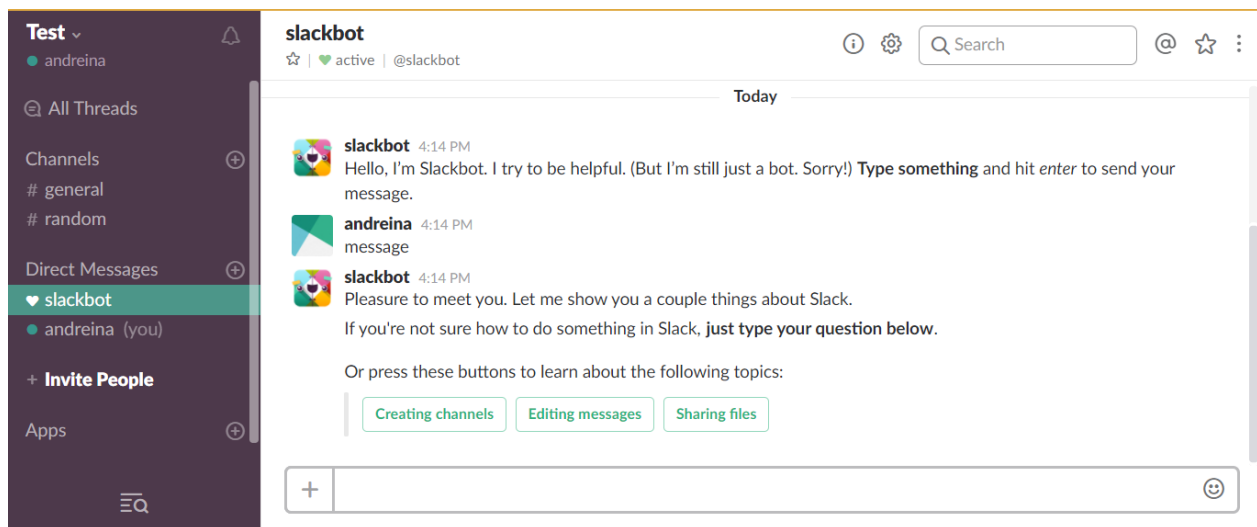
### *Payants/ niveau entreprise*

Les outils collaboratifs payants permettent d'organiser de l'information de travail, flux de travail, documentation technique. Il y a des outils de stockage d'information et des outils d'interaction, il y a des distinctions entre les deux, si bien il y a souvent des efforts pour rassembler les deux fonctions. La première fonction c'est le stockage d'information, par exemple, ce qu'on a dans une base de données relationnelle. La deuxième fonction c'est les outils d'interaction, par exemple, un réseau social d'entreprise (RSE). Il y a des outils qui fonctionnent comme RSE et qui stockent des données avec moins des fonctionnalités (notamment moins de possibilités d'utiliser des métadonnées pour décrire les documents partagés), il y a des outils de stockage de données qui sont utilisés comme outils d'interaction en pratique même si ce n'est pas la fonction de l'outil en principe. Le but est de pouvoir

partager l'information parmi des équipes différentes et avoir une transversalité de l'information dans l'entreprise.

### Slack et Mattermost

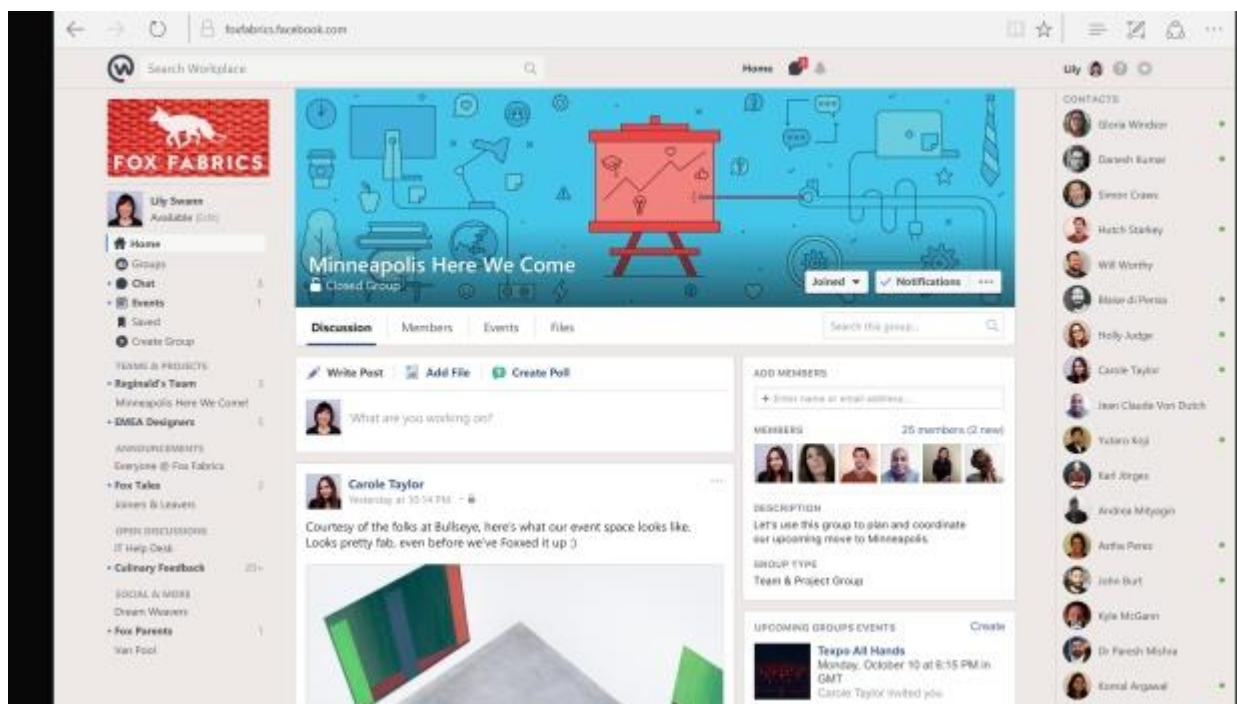
Slack et Mattermost ce sont des outils dédiés aux informaticiens, Worldline étant une entreprise principalement de développement informatique plusieurs équipes les utilisent pour gérer leurs projets de développement. Mattermost est une version de Slack dont l'entreprise peut stocker l'information dans ses serveurs. Slack est stocké dans le Cloud.



Slack est un outil de messagerie qui permet d'utiliser des hashtags pour décrire et organiser les conversations. Slack peut être intégré avec d'autres outils de travail.

### Workplace by Facebook

Workplace by Facebook est un outil similaire à Facebook adapté pour l'usage en entreprise, le but étant de transférer la facilitation d'usage et l'habitude de l'outil pour l'entreprise. Workplace by Facebook a aussi comme bénéfice la crédibilité de Facebook qui permettrait aux entreprises d'adopter l'outil en mettant de côté l'aspect « vie privée » que développe actuellement la plateforme Facebook. Pour une entreprise qui adopte l'outil Workplace by Facebook il n'est pas nécessaire de convaincre les utilisateurs du succès de l'outil ou du fait que d'autres entreprises l'utilisent. L'utilisation semble facile grâce à la notoriété de Facebook, qui s'est faite justement parce que l'outil est intuitif. Avec d'autres outils moins connus il faut passer par une étape de reconnaissance et acceptation.



(Source : Canadian Broadcast Corporation<sup>7</sup>)

Nous pouvons voir dans ces outils qu'ils appartiennent à plusieurs ces catégories décrites auparavant. Quant au support des communications il y a Workplace by Facebook. Réunion et décisions : Slack, Mattermost et Workplace by Facebook. Partage des informations : Workplace by Facebook, Trello, Asana, Slack et Mattermost. Coordination de processus : Trello et Asana.

<sup>7</sup> Lien source : <http://www.cbc.ca/news/technology/facebook-workplace-launch-1.3799025>

## 2.7 Les outils collaboratifs de Worldline

Parmi les outils payants et non payants observés j'ai trouvé des similarités, les couleurs sont lumineuses et les interfaces permettent une vue d'ensemble des projets ainsi que la description des tâches. Ils sont tous dans la même fenêtre et n'utilisent pas des fenêtres pop-ups. Chacun de ses outils a des paramètres possibles mais ils sont adaptés pour méthodologies de travail particulières et types de fonction (notamment le développement informatique)

## 2.7 Les outils collaboratifs de Worldline

Les outils collaboratifs de Worldline actuellement sont : SharePoint, blueKiwi, Circuit, Lync et Outlook.

### 2.7.1 SharePoint



SharePoint est l'outil de Knowledge Management utilisé par Worldline. Il y a deux plateformes :

- Une plateforme utilisée par toutes les équipes internes dont sept des neuf zones de connaissance ont des droits ouverts ; c'est-à-dire des droits de lecture pour tous les employés de Worldline
- Une plateforme Sharing utilisé pour partager l'information des projets avec les clients. Les sites Sharing ont un accès restreint parce qu'ils ont une information potentiellement confidentielle.

## 2.7 Les outils collaboratifs de Worldline

La politique d'entreprise des sites ouverts à Worldline est faite pour permettre aux collaborateurs le partage d'informations.

### Description interface

SharePoint comme tous les autres outils d'entreprise de Microsoft a deux forts avantages : une interface similaire aux autres outils des produits Microsoft.

### Bibliothèque SharePoint

The screenshot displays the SharePoint interface for a document library. The top navigation bar includes 'BROWSE', 'FILES', and 'LIBRARY' tabs. Below this is a ribbon with various actions like 'New Document', 'Upload Document', 'Check Out', 'Check In', 'View Properties', 'Share', 'Alert Me', 'Popularity Trends', 'Download & Download as', 'Send To', 'Unpublish', 'Approve/Reject', 'Cancel Approval', 'Tags & Notes', 'Email Document ID', 'Share', 'Alert Me', 'Popularity Trends', 'Download & Download as', 'Send To', 'Unpublish', 'Approve/Reject', 'Cancel Approval', 'Tags & Notes'. The main content area shows a list of documents under the heading 'Organization > G&S > Worldline > Support Functions > Transformation and PNO > Public'. The list is filtered by 'Year Modified : 2017 (41)'. The table below shows the following data:

Name	Title	Type	Modified	Modified By	Version	Doc type	Checked Out To	Edit	Content Type	Enterprise Keywords	Rating (0-5)
*YearModified : 2017 (41)											
*MonthModified : 08 (1)											
SP-limited-access	SharePoint : Limited access	SC&MS	01/08/2017 12:14	MARTINS, Manon (ext)	2.1	Best practice			PPT WL Internal Widescreen		☆☆☆☆   0
*MonthModified : 07 (8)											
WL-Circuit-Training-Iberia	Circuit training Iberia	SC&MS	31/07/2017 10:22	Briceno, Andreina	2.2	Meeting presentation			Document	Circuit;	☆☆☆☆   0
2017-07-WL-SCKS-Monthly-Call	July 2017 Worldline SCKS monthly coordination call	SC&MS	27/07/2017 13:58	Decroco, Pierre	2.0	Meeting presentation			Document	Worldline; Monthly coordination call; Presentation; SCKS;	☆☆☆☆   0
WL taxonomy V2-to-V3	Taxonomy July 2017	SC&MS	26/07/2017 15:56	Decroco, Pierre	3.0	Other			Document	Worldline; Taxonomy;	☆☆☆☆   0
Quick presentation of Sharepoint	SharePoint		26/07/2017 15:55	Decroco, Pierre	0.2	Meeting presentation			Document		☆☆☆☆   0
WL-Circuit-Training-India	Worldline Circuit Training	SC&MS	24/07/2017 15:09	Briceno, Andreina	0.4	Training			Document	Worldline; Presentation; Circuit; Training; SCKS;	☆☆☆☆   0
WL-Circuit-Training	Worldline Circuit Training	SC&MS	18/07/2017 13:59	Decroco, Pierre	13.0	Training			Document	Worldline; Circuit; Presentation; Training; SCKS;	☆☆☆☆   0
SCKS-communication	SCKS new joiners communication	SC&MS	11/07/2017 10:40	MARTINS, Manon (ext)	3.1	Other			PPT WL Internal Widescreen	Test & Quality Analyst;	☆☆☆☆   0
Collaborative-toolset	Collaborative toolset	SC&MS	10/07/2017 11:36	Briceno, Andreina	6.2	Training			PPT WL Internal Widescreen	Newcomer; welcome box; Introduction;	☆☆☆☆   0
*MonthModified : 06 (8)											
2017-06-WL-SCKS-Monthly-Call	June 2017 Worldline SCKS monthly coordination call	SC&MS	29/06/2017 14:16	Briceno, Andreina	1.0	Meeting presentation			Document	Worldline; Monthly coordination call; Presentation; SCKS;	☆☆☆☆   0

## 2.7 Les outils collaboratifs de Worldline

### Calendrier

Organization > GBUs > Worldline > Support Functions > Transformation and PMO > SC&KS Trainings' Calendar (CET times)  
All users access

### SC&KS TRAININGS' CALENDAR (CET TIMES)

June 2017

MONDAY	TUESDAY	WEDNESDAY	THURSDAY	FRIDAY	SATUR
29	30	31	1	2	3
	14:00 - 15:00 Circuit User Training	11:00 - 12:00 SCKS Q&A Call	11:00 - 12:00 SharePoint User Introduction		
5	6	7	8	9	10
Day of pentecost	14:00 - 15:00 Circuit Training		14:00 - 15:00 Circuit		
12	13	14	15	16	17
14:00 SharePoint User Introduction 15:00 Aga Kornas question (cant join a	14:00 - 15:00 Circuit Training	11:00 Bluekiwi training for eW users 15:00 Circuit training for UK		11:00 - 12:00 Circuit Training	
19	20	21	22	23	24
14:00 - 15:00 SharePoint User Advanced	12:00 - 13:00 Circuit		11:00 - 12:00 SharePoint site Owner	17:00 - 18:00 Circuit Training	
26	27	28	29	30	1
14:00 SharePoint User Introduction 16:00 (no title)	14:00 Circuit 15:00 Preparation q&a call	16:00 - 17:00 SCKS Q&A Call	16:00 - 17:00 Circuit Training		

### Tasklist

Organization > GBUs > Worldline > Support Functions > Transformation and PMO > 2017 Circuit Top Manager Coaching WL  
Restricted access

### 2017 CIRCUIT TOP MANAGER COACHING WL

new task or edit this list

All Tasks Calendar Completed \*\*\*

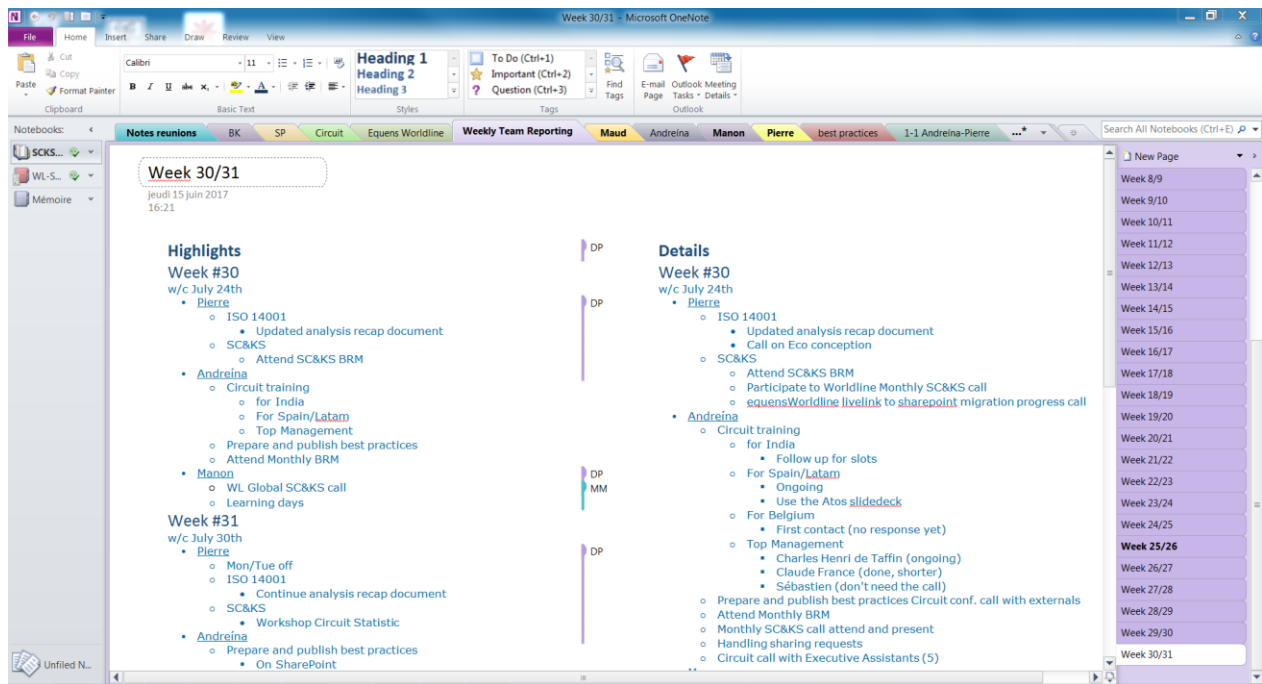
Task Name	Training Date	Assigned To	Assistant name	Title
ARANDA-GONZALEZ-Martin-Javier	18 May	Briceno, Andreina	Marta Canals-Caballero	Managing Director for the Iberia Regional Business Unit
BARONI-Alessandre	6 July	Briceno, Andreina	Valentina Tomasoni	Equens and Worldline Chief Market Officer (CMO)
BRYG-Birgitta	16 May	Briceno, Andreina	Sonja Van Gysegem	Chief Operating Officer WL Benelux, Head of TEAM
CHANDNANI-Deepak	9 May	Briceno, Andreina	Reena Jainus	Managing Director of the SA-ME Regional Business Unit
GOLEMAN-Lisa	31 May	Briceno, Andreina	Pamela Graves	Worldline UK and IR CEO
DABUSTI-Juan	10 May	Briceno, Andreina	Patricia Rivero	Managing Director of the LATAM Regional Business Unit

Il est possible aussi de partager des documents office et office en ligne sur SharePoint. Il est possible de partager des carnets OneNote, ce qui est particulièrement intéressant pour faire du *reporting*. C'est-à-dire l'activité de faire rapport de son activité. Il est possible aussi de partager de la documentation mais



## 2.7 Les outils collaboratifs de Worldline

c'est un faux best practice, parce qu'il n'y a pas de métadonnées dans OneNote. L'information partagée dans OneNote peut être trouvée par les membres des équipes mais ce n'est pas possible pour les autres collaborateurs de l'entreprise, raison pour laquelle il est recommandé seulement pour les tâches qui ne font pas une source de connaissance pour l'entreprise.



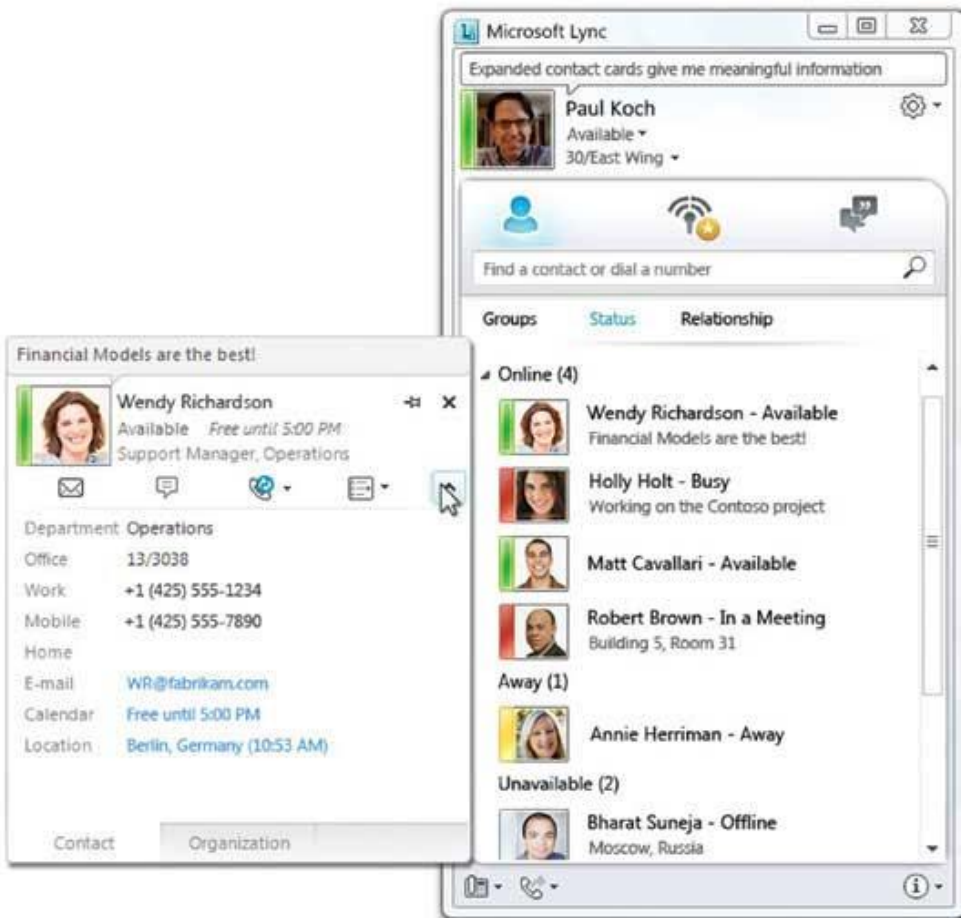
L'interface de SharePoint est très technique avec beaucoup des choix. Parmi d'autres outils il y a une interface plus « directe », il est possible de paramétrer les bibliothèques et créer des sites web, l'interface de SharePoint est plus similaire à un outil de gestion de contenu comme, par exemple, WordPress que les interfaces des autres outils de gestion de projets. On voit là que le but principal de SharePoint est clairement le stockage et traitement des données de l'entreprise et non les partages informels parmi des communautés ou équipes (faits dans des outils de réseau sociaux comme blueKiwi) cette interface plus technique est aussi utile pour des partages formels où les collaborateurs peuvent utiliser, par exemple, les tasklists pour partager les tâches d'un projet.

### 2.7.2 Lync – qui sera remplacé par Circuit

Lync permet la messagerie instantanée, des réunions en ligne, des webinars, etc. Dans un essai d'aller plus loin Circuit permet la messagerie instantanée mais aussi les conversations persistantes<sup>8</sup> permettant de communiquer en direct mais aussi de façon asynchrone. Les petites équipes sont la priorité pour l'équipe qui développe l'outil : Unify une entreprise du groupe Atos.

### Description interface

L'interface de Lync est très similaire à celle de « windows messenger ». Conversations affichées chacun dans sa propre fenêtre. Interface desktop dans tous les ordinateurs de l'entreprise.



9

<sup>8</sup> Les conversations persistantes sont des conversations qui restent dans l'écran, ces conversations sont toujours disponibles à travers une recherche des conversations ou si on cherche de façon manuelle dans la fenêtre de conversation

<sup>9</sup> Source image : <https://technet.microsoft.com/de-de/library/gg553003.aspx>

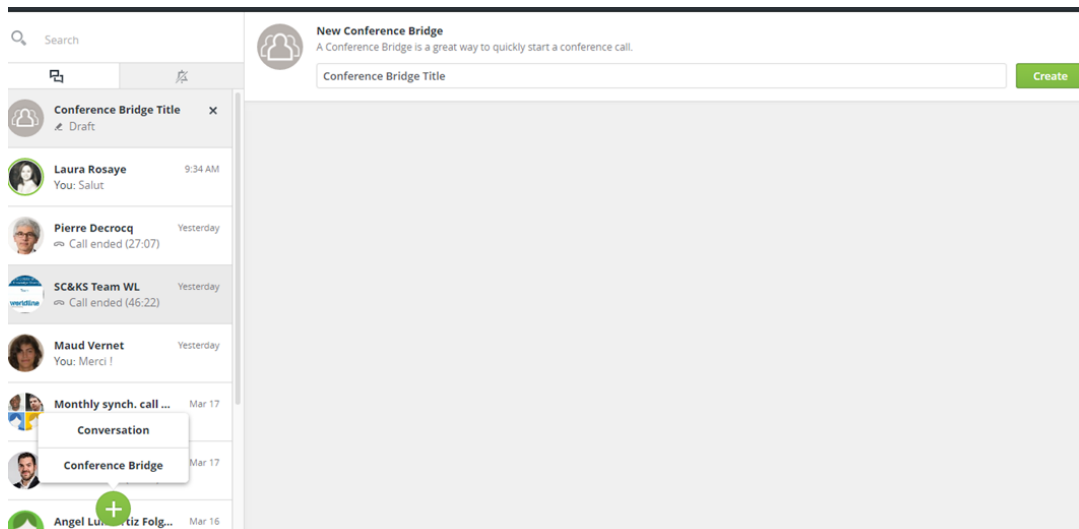
### 2.7.3 Circuit



Circuit est un outil de communication synchrone et asynchrone développé par Unify une entreprise filiale d'Atos. Circuit est développé en webRTC <sup>10</sup>et est disponible sur le navigateur. Les navigateurs recommandés par les développeurs sont Firefox et Chrome. Il y a une application desktop et une application mobile pour iOS et Android. Circuit permet la messagerie, les appels audio et vidéo, le partage d'écran, le partage des documents. Les conversations dans Circuit sont persistantes.

#### Description interface

L'interface de Circuit est dans un seul écran. À droite il y a les conversations, avec la dernière phrase de la conversation. Les conversations sont affichées en ordre d'activation, la dernière conversation active en haut de l'écran, pour voir la dernière il faut rechercher ou faire défiler le curseur. Dans le centre il y a les conversations, en haut à droite il y a les menus où on peut aller aux paramètres.



<sup>10</sup> Web RTC est une API développée et qui continue d'être développée par World Wide Web Consortium qui permet de réaliser des appels et chats avec le navigateur

### 2.7.4 BlueKiwi



BlueKiwi est le réseau Social d'Entreprise au sein de Atos et toutes ses filiales. La plateforme sur lequel est utilisé en interne est appelée ZEN (Zero Email Network) Il est utilisé pour communiquer avec des communautés. Il y a des communautés ouvertes, surtout de communication interne et intérêts et communautés fermées, pour, par exemple, des équipes, pour lesquels il faut demander l'accès.

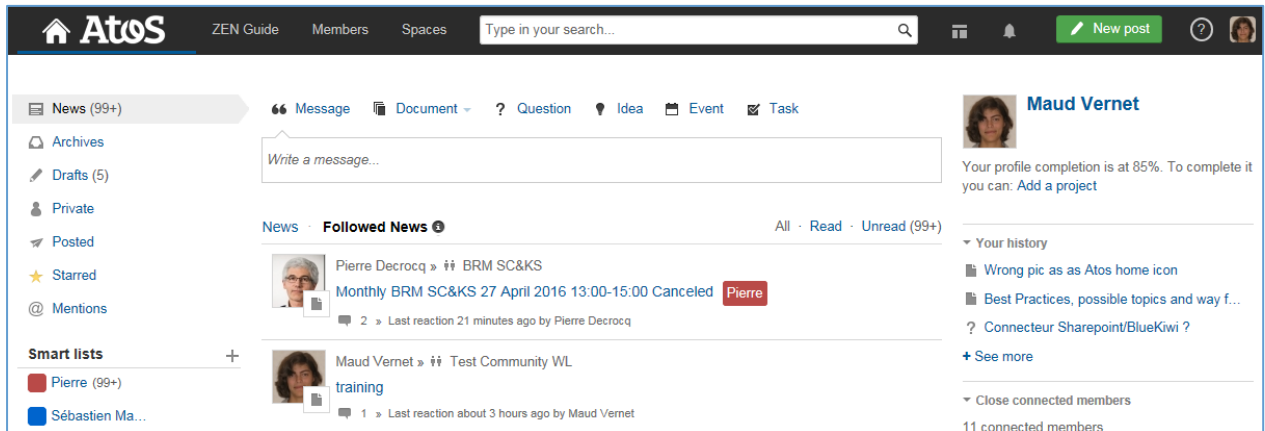
Les types de communautés de blueKiwi :

- Bid or Project : type de communauté à utiliser pour partager des informations sur un client en particulier.
- Team and Organization : type de communauté servant à une équipe pour partager des informations et documents de travail
- Service and initiative : type de communauté contenant des informations générales comme par exemple les communautés de CE (Comité d'Entreprise) de chaque site en France.
- Practice and expert type de communauté servant à partager l'expertise par rapport à des thématiques de travail. Par exemple la communauté « *Atos SharePoint users community* » qui sert à poser des questions et partager de l'information sur SharePoint.

Les communautés de blueKiwi sont ouvertes sauf si elles contiennent de l'information confidentielle. Par exemple, des informations sur des comptes clients.

### Description interface

L'interface de bluekiwi est très complexe, avec plusieurs fenêtres selon les droits des utilisateurs.



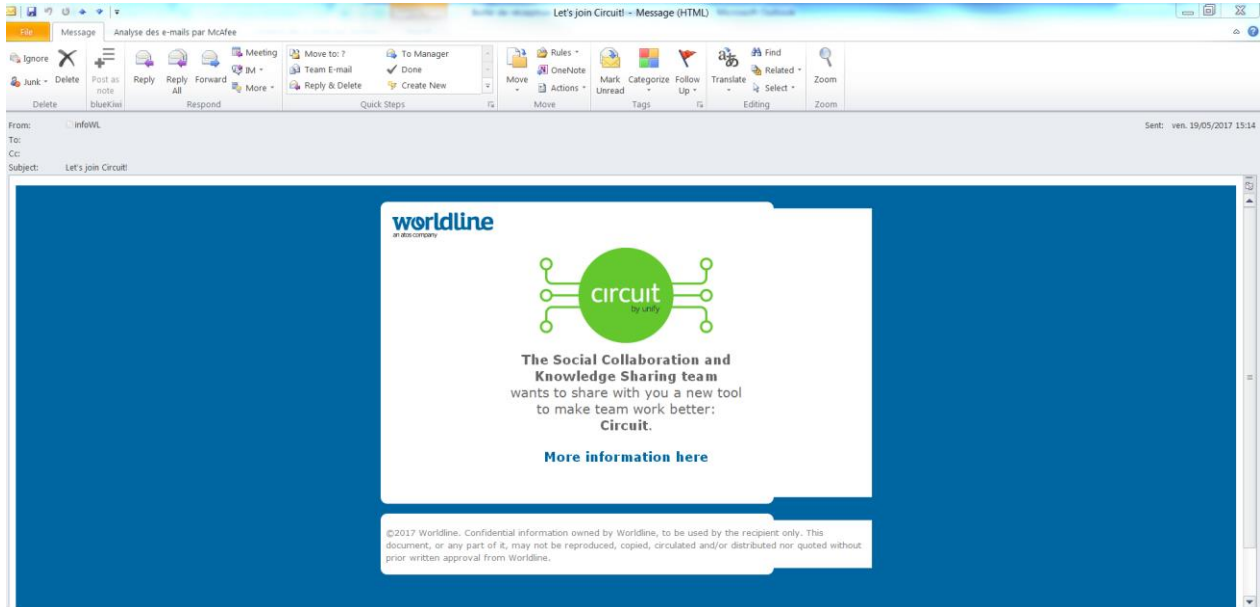
### 2.7.5 Outlook

Le client de messagerie développé par Microsoft, Outlook, permet au sein de Worldline d'utiliser l'outil agenda qui est intégré avec Lync et Circuit pour envoyer des invitations vers de conversations en ligne. Outlook permet aussi la communication avec des clients et fournisseurs externes.

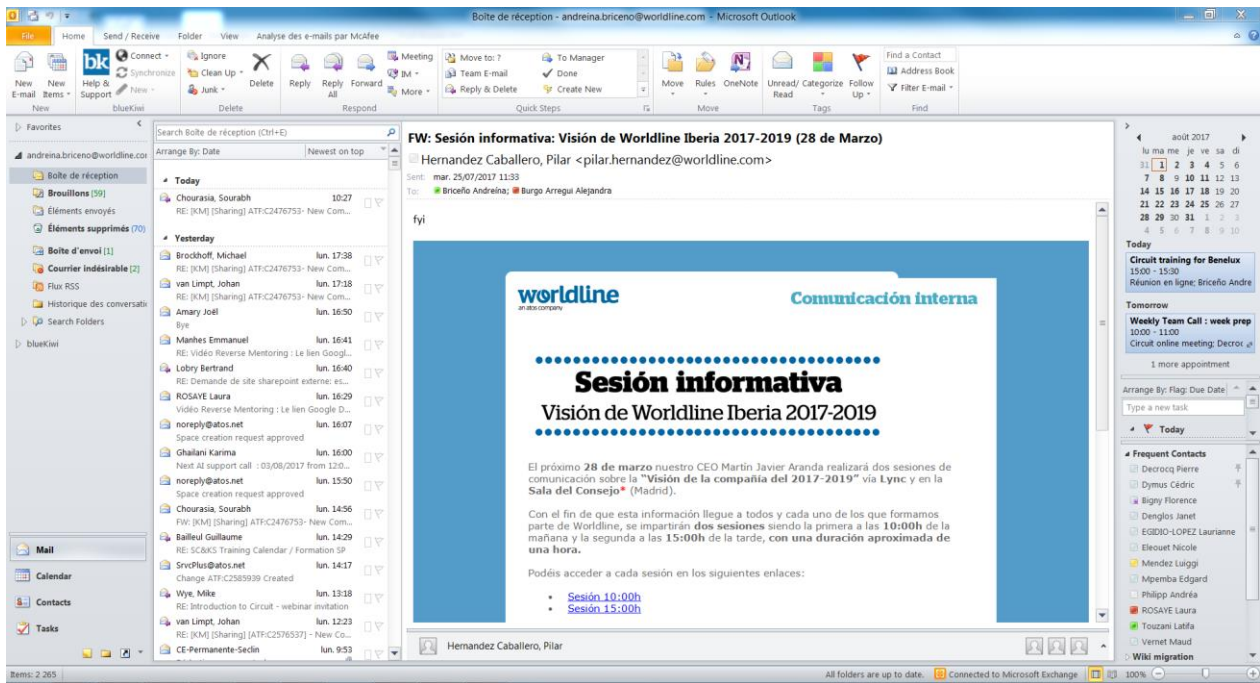
Des « flash mails » sont envoyés par Outlook pour promouvoir une information importante partagée sur blueKiwi

## 2.7 Les outils collaboratifs de Worldline

### E-mail envoyé sur Outlook<sup>11</sup>



### Description interface



<sup>11</sup> Communication flash par rapport à Circuit, envoyé par e-mail Outlook, il y a un lien dans la communication qui renvoie vers un post blueKiwi

## 2.7 Les outils collaboratifs de Worldline

Outlook a une interface typique d'email, il y a une liste d'emails reçus et une prévisualisation quand on clique dans un e-mail il est ouvert dans une nouvelle fenêtre. Il y a une deuxième fenêtre avec le calendrier. Il est possible d'ajouter des calendriers des équipes ou projets et de les synchroniser avec SharePoint.

L'interface d'Outlook est similaire aux autres produits de Microsoft, avec un ruban en haut pour la majorité des changements et un mini menu du texte quand on fait clic droit sur un champ de texte. L'avantage d'Outlook est qu'il est possible de le synchroniser avec d'autres outils. Le désavantage est que Outlook a une interface plutôt polluée avec beaucoup d'information dont la personne ne va peut-être pas se servir et après pensera que c'est compliqué. En plus, Outlook est l'un des outils d'emails le plus compliqué pour l' emailing dans le sens du formatage des e-mails avec HTML et CSS, une pratique connue surtout dans les équipes de communication interne et externe. Un e-mail qui s'affiche bien dans d'autres boîtes de réception e-mail peut s'afficher différemment sur Outlook. Ce qui n'est pas forcément un problème pour la communication interne si tous les utilisateurs internes peuvent utiliser Outlook (et la même version) mais il faut penser aussi aux fournisseurs et clients externes.

## 2.8 Comparaison interfaces Outlook et Circuit

Dans cette comparaison je décris les similarités et différences trouvées dans ces deux outils. Je fais aussi des suggestions et une réflexion autour des interfaces de travail.

Outlook est l'outil le plus utilisé chez Worldline pour la communication. Le courriel électronique est différent des conversations instantanées. Le courriel électronique est plus proche du courrier et les conversations du téléphone et télégramme.

Circuit est plus similaire aux autres outils du marché. Ce fait est compréhensible, Yammer c'est l'outil de communication instantanée de Microsoft et non Outlook. Si on se pose la question de remplacer l'un pour l'autre (ce qui était une idée considérée dans le projet zéro e-mail) et si l'on se demande quel sont

ces nouvelles façons de communication avec ses outils, ou s'il y a effectivement une nouvelle façon de communication ou simplement de nouveaux outils pour la même communication. Avec les conversations persistantes ces lignes s'effacent un peu.

### « *Collapse and expand* »

Ce qui est « collapsed » and « expanded »<sup>12</sup> par défaut est intéressant parce que ce sont les choix de l'usage type.

On voit dans Outlook un tableau de bord avec beaucoup d'information. Il est possible de 'collapse and expand les boîtes de courriel électroniques, les éléments du ruban, la prévisualisation des e-mails.

Les sections dont on peut faire collapse font ses parties avoir moins d'importance ce qu'on ne peut pas « collapse » sera toujours visible lorsque l'on est dans le tableau de bord de l'application.

On voit par défaut dans le tableau de bord la liste des e-mails reçus qu'on peut trier par date, le nom de la personne qui a envoyé le courriel ou celui qui l'a reçu, catégories, messages « flagged » (marqués comme importants, taille, sujet, type, pièce jointe ou importance). A cote de cette liste on voit une prévisualisation des e-mails. Si on clique sur un e-mail une autre fenêtre s'affiche.

### *Courriers électroniques*

La vue de liste des e-mails reçus est similaire pour moi a un classeur que l'on pourrait utiliser pour regarder les catégories de lettres et après ouvrir. La liste occupe par défaut beaucoup de place il est

---

<sup>12</sup> J'utilise ici les mots collapse and expanded que j'ai trouvé utiles dans SharePoint. Il est possible d'avoir une librairie par défaut collapsed (seulement les noms du groupe de documents s'affichent) ou expanded (une vue d'ensemble des tous les documents de la librairie). Exemples en annexe.



## 2.7 Les outils collaboratifs de Worldline

possible de « collapse » la prévisualisation et voir seulement la liste des e-mails. Avoir une nouvelle fenêtre permet de faire une différenciation des e-mails chacun a sa propre fenêtre, son propre espace. C'est différent avec Circuit. Là on voit la liste à côté et après la conversation. Le tout est toujours dans la même fenêtre. Je considère qu'avoir une nouvelle fenêtre est plus similaire à l'usage naturel d'ouvrir et fermer une lettre. D'être concentré avec cet élément unique. Je reconnais aussi que j'ai une préférence personnelle vers des outils qui donnent plus la place visuelle, des différenciations des limites entre une chose et l'autre. Je me pose la question si ceci sera comme ça pour tous les utilisateurs des outils de travail.

Parmi les outils gratuits décrits (Trello, Asana) dont l'usage généralisé est important je vois une tendance différente. Peut-être c'est seulement à cause d'être web. Le fait d'être web et non desktop a une grande différence par rapport à ce point. Je vois dans les outils web une tendance à ne pas ouvrir une nouvelle fenêtre mais avoirs toujours tout dans la même fenêtre.

En général c'est vu comme une avantage d'avoir un visuel ou toutes les infos sont affiches, par exemple, le progrès du projet asana et le tableau de bord Trello.

Je considère qu'il est important d'avoir la possibilité de choisir de voir moins d'éléments au moment d'ouvrir les applications de travail. Il serait similaire à avoir un bureau vide ou propre le matin même si on a plus d'éléments après. Il n'y a pas une seule façon ou une meilleure façon de ranger ses éléments de travail, de même façon il faut avoir des choix parmi ces outils. Il y a des utilisateurs qui préfèrent de ne pas faire le choix d'avoir les éléments choisis par défaut pour eux c'est dans ce cas où il est intéressant d'avoir les éléments « collapsed » par défaut. On passe beaucoup plus de temps que ce que l'on pensait devant ces outils. L'espace visuel est comme le bureau et non comme un tiroir. S'il est un tiroir simplement il est plus intéressant d'avoir les éléments « expanded ».

### Calendrier

Le calendrier est un outil important dans Outlook. Il est séparé dans une autre fenêtre de l'e-mail. Même si on a une prévisualisation dans le tableau de bord. Le calendrier permet de visualiser les réunions, envoyer des invitations et avoir un agenda. Il est possible d'enregistrer et partager des calendriers. J'ai trouvé utile de superposer mon calendrier personnel avec le calendrier de l'équipe avec différents couleurs pour différencier les tâches personnelles et de l'équipe dans un même calendrier.

### Export

Dans Outlook il est possible d'enregistrer en format HTML. Ce format permet d'utiliser ses informations, les partager avec d'autres personnes dehors le courriel électronique et imprimer.

Dans Circuit il n'est pas possible d'exporter de conversations et le choix d'impression imprime seulement la fenêtre affiche dans l'écran. De ce fait les conversations sont consultables seulement dans Circuit. Je pense qu'avec les conversations persistantes il serait intéressant d'avoir cette option. Je l'idée que les personnes veulent utiliser les conversations instantanées de même façon que les conversations face à face. Là il n'y a pas un enregistrement, ce qui permet faire sentir la conversation plus légère, il y a moins d'enjeux. Si la conversation c'est persistant il est possible d'en revenir après. De ce fait il est possible d'utiliser cet outil pour un information formel qui doit être partagé après, par exemple, des notes de réunions, mais pour le moment où l'on veut imprimer ou partager dehors Circuit on n'a pas l'accès. Si bien je comprends qu'il est plus sécurisé d'avoir des conversations fermes dans le cadre de Circuit je considère qu'il doit avoir un moyen de trouver une solution intermédiaire, par exemple, demander aux interlocuteurs son accord avant d'imprimer ou enregistrer les conversations dans un format standard à exporter. Cette suggestion vient de mes réflexions, même s'il n'est pas une fonctionnalité trouve parmi des outils très utilisés comme Asana, par exemple.

### *Couleurs*

La palette des couleurs de SharePoint est dans la même grande palette des outils office, plutôt sobre, il y a des couleurs primaires et des grandes surfaces en blanc et bleu. Dans Circuit il y a une palette plus petite, avec moins des couleurs ou l'on voit presque uniquement blanc, noir et vert brillant.

Ces couleurs dénotent l'usage aussi. Le couleur vert brillant donne à Circuit une apparence plus informelle et légère, les couleurs sobres de SharePoint et la similarité avec les couleurs d'Office donnent une apparence de familiarité avec ses produits.

Pour conclure cette partie, les interfaces décrites ont une grande quantité des points communs des fonctionnalités. Il y a une relation entre l'aspect visuel des outils et ses usages, on voit des couleurs plus brillants dans les outils de communication directe et de couleurs plus sobre lorsqu'il s'agit plutôt du partage des informations.

Les outils permettent une communication qu'on a toujours pu avoir, des communications synchrones et asynchrones, instantanées et persistantes, ainsi que le stockage et traitement des données. J'ai observé dans mon alternance chez Worldline que les usages des outils de collaboration sont similaires aux cultures du pays et l'entreprise. Je suis intéressée de ces différences culturelles et je parle un peu mieux de ces différences de façon générale dans la partie « [Actions avec agents réseau global SC&KS](#) ». Cette observation est faite par rapport aux commentaires dans les communautés blueKiwi et les questions des utilisateurs dans les formations mais je n'ai pas eu assez de contact avec les utilisateurs pour voir des comportements différenciés des outils par pays.

J'ai observé deux comportements intéressants dans tous les pays. Une grande quantité des utilisateurs qui veulent utiliser des fichiers dans SharePoint, même si les fichiers sont seulement visuellement similaires à l'usage papier, mais ils empêchent l'utilisation des métadonnées. L'un des avantages

principaux de SharePoint. J'ai observé aussi des commentaires très critiques par rapport à la publication dans une communauté sur la disponibilité des emojis sur Circuit<sup>13</sup>. Pour certains utilisateurs les emojis sont non sérieux ou importants dans le contexte de travail, pour d'autres il est un point fort de l'application. Je considère qu'il y a peu de généralisations possibles parmi les choix de fonctionnalités et paramétrage des outils. Chaque individu a sa façon de travailler, et pour cette raison je considère important d'avoir des outils paramétrables et d'utilisateurs informés, qui aient les compétences techniques mais qui ont aussi des « soft-skills » de reconnaissance de sa façon de travailler pour pouvoir adapter l'outil à son travail.

## 2.9 Atos Digital Workplace vision

La vision de Digital Workplace<sup>14</sup> met la collaboration au cœur du travail. La plateforme doit être sécurisée et ouverte, le partage des connaissances et nouvelles doit être facile entre employés, clients et partenaires. Il doit faciliter l'exécution efficace des stratégies d'entreprise.

### 2.9.1 Les quatre piliers du digital workplace

1. Valeurs
  - a. Confiance, transparence, gagner du temps, *wellbeing@work*, sécurisé
2. Collaboration et communication de l'entreprise
  - a. Voix de l'entreprise, nouvelles, communautés
3. Collaboration d'équipe et communication
  - a. Voix, chat, communautés d'équipe
4. Productivité
  - a. Suite de productivité intégrée

Plutôt que de forcer les employés de sauter entre différentes applications, les digital workplaces intelligents rassemblent différents outils dans une même interface pour partager l'information entre

---

<sup>13</sup> Emojis : est le terme japonais (et de façon globale en Internet) pour désigner les émoticônes, de figuration symbolique des émotions et objets.

<sup>14</sup> L'information du Atos DWV est sortie des réunions d'équipe, cette vision continuera de s'améliorer avec les temps, l'information utilisé dans cette partie viens des diapositives et présentation dans des réunions d'équipe et n'est l'information officielle ou finale, mais donne une idée de la réflexion/idées derrière les actions du groupe Atos

équipes. L'idée est de finir avec un seul produit, une seule interface, qui a toutes les possibilités des outils actuelles et plus, avec plus d'automatisation.

Le *digital workplace* intelligent, selon les décideurs du groupe Atos doit répondre aux besoins suivants :

- Un seul *digital workplace* par équipe pour partager le contenu digital tel que documents, présentations, web content et vidéos
- Conversations contextuelles comme instant messaging et commentaires qui sont automatiquement associés avec espaces de travail en éliminant le besoin de les rechercher
- Fonctionnalité qui permet de gérer des projets de façon informelle avec *task lists*, calendriers ou cartes
- Espaces de travail personnalisés, toutes les applications nécessaires pour accomplir une tâche sont accessibles sur un seul espace de travail

## 2.10 Wellbeing at work programme

Pour permettre la collaboration en entreprise il y a les outils collaboratifs, mais il y a aussi l'initiative « *Wellbeing at work* ». L'objectif du programme *wellbeing at work* est un équilibre travail-vie-privée.

## 2.11 Réseau d'innovation Worldline

Le réseau d'innovation Worldline WIN – Worldline Innovation Network promeut et stimule l'innovation au sein de l'entreprise, en s'appuyant sur la communauté internationale de ses « *WIN members* » et sur un ensemble d'activités permanentes, récurrents ou événementielles.

## 2.12 Place dans l'entreprise et missions

### 2.12.1 Présentation de l'équipe SC&KS et son fonctionnement

J'ai travaillé au sein de l'équipe SC&KS Global chez Worldline du 19 Septembre 2016 au 15 Septembre 2017 en contrat de professionnalisation sous la direction de Pierre Decrocq.

L'équipe SC&KS fait partie de l'équipe *Transformation & PMO* (Project Management Office) dirigée par Sébastien Mandron. Cette équipe est composée de quatre équipes s'occupant de la transformation de l'entreprise :

- *Lean & Continuous improvement* : cette équipe a pour but de rechercher la qualité et optimiser le fonctionnement de l'organisation
- *Management of change* : cette équipe est chargée d'accompagner les transformations organisationnelles
- *Logistics, housing and real estate* : elle s'occupe de la logistique, l'immobilier de l'entreprise
- *Social Collaboration & Knowledge Sharing* : cette équipe a pour but de promouvoir la collaboration sociale et le partage des connaissances notamment à travers la promotion des bonnes pratiques autour des outils collaboratifs

L'équipe SC&KS global est aidée par un réseau d'agents chargés d'aider à promouvoir les outils collaboratifs et d'aider les utilisateurs à adopter les bonnes pratiques<sup>15</sup>. Le réseau est composé d'au moins un correspondant par unité.

Le réseau d'agents se réunit une fois par mois dans une réunion appelée « *SC&KS Monthly Coordination Call* ». Cette réunion permet aux agents de coordonner leurs actions. Le réseau dispose également d'une communauté blueKiwi d'équipe afin de partager des informations, la communauté Social Collaboration and Knowledge Sharing team WL.

Une équipe SC&KS existe aussi au niveau du groupe Atos, l'équipe « *Global SC&KS* ». Elle fonctionne sur le même modèle que l'équipe SC&KS de Worldline. Des agents sont en charge de chacune des unités d'Atos. Elle est dirigée par Marc Bovens. Pierre Decrocq fait partie également de cette équipe en tant que responsable pour Worldline. Elle dispose également d'une communauté bluekiwi pour partager des

---

<sup>15</sup> Les bonnes pratiques ou « Best practices » sont des techniques publiées par l'équipe SC&KS globale, dans les pays anglophones de Worldline le terme « Best practices est souvent utilisé pour des astuces, conseils et techniques partagés dans les communautés blueKiwi. Plus d'information sur les best practices dans la partie « [Best Practices](#) »

informations, la communauté « *Global Social Collaboration & Knowledge Sharing Team* » ainsi qu'une conversation Circuit « *SC&KS Global* ».

### 2.12.2 Poste et missions

J'occupais le poste *Junior Communities & Knowledge Manager* de l'équipe SC&KS pour Worldline Globale. Mes missions étaient :

- Former les utilisateurs aux outils collaboratifs
  - Sessions de formation en ligne via Lync sur chacun des outils collaboratifs
  - Support des formations Circuit générale et Circuit Top Management
- Assister les utilisateurs dans la création et la gestion des espaces dans SharePoint et blueKiwi
  - Validation des demandes de communautés blueKiwi et de sites SharePoint
  - Aide aux utilisateurs pour lancer et paramétrer leurs espaces en adoptant les bonnes pratiques
  - Support utilisateurs pour des questions sur blueKiwi, SharePoint, Lync et Circuit
- Animer la communauté blueKiwi
  - Promouvoir les bonnes pratiques autour de ces outils et aider les utilisateurs à changer leurs pratiques à travers la publication hebdomadaire de « best practices » au sein de la communauté dédiée aux outils collaboratifs « Social Collaboration and Knowledge Sharing WL » alternées entre Bluekiwi et SharePoint, après Circuit et SharePoint
  - Répondre aux questions et commentaires des utilisateurs dans la communauté

## 2.13 Culture de collaboration

Parmi tous les outils de Worldline il y a une volonté d'ouvrir les silos<sup>16</sup> de permettre à tous les usagers d'accéder à l'information à travers des permissions ouvertes. Il y a aussi une volonté de former des communautés d'experts et de faire des liens communs d'une façon plus ouverte. Ce qui est intéressant chez blueKiwi c'est qu'il permet de passer d'une requête formelle à un message dans une communauté vers un usager expert ou un apport à une autre personne fait d'une façon en même temps directe et en communauté, ce qui facilite le travail en équipe surtout pour des équipes internationales.

---

<sup>16</sup> Un silo d'information est un groupe de personnes qui a une information qui n'est pas partagé avec personne d'autre. Ces silos représentent une perte pour les entreprises qui savent que le partage d'information peut-être un ressource importance, notamment pour l'innovation dans l'entreprise



### 3. Discussion et étude de méthodologie d'adoption des outils collaboratifs

#### 3.1 Présentation de méthodologie d'adoption des outils collaboratifs

La méthodologie d'adoption des outils collaboratifs est le résultat des actions menées par l'équipe *Social Collaboration and Knowledge Sharing*, elle consiste en deux parties :

- Une est la communication vers les utilisateurs à travers des « best practices « flash mails » ...
- La deuxième est le travail technique d'assister les utilisateurs et répondre à leurs questions concernant les outils

##### 3.1.2 Préparation des supports de formation utilisateurs et entraînement

Les supports pour les formations SharePoint et BlueKiwi ont été faits l'année dernière, par l'équipe SC&KS Worldline. Cette année il a été nécessaire de mettre à jour la formation SharePoint avec l'information du nouveau SharePoint 2013 ce qui a changé les images –prises d'écran- mais non le contenu. La formation Circuit est donnée avec le diaporama utilisé par Unify et par la suite j'ai créé un nouveau diaporama avec les fonctionnalités les plus importantes à connaître. Deux diaporamas sont faits. Un diaporama de 30 minutes pour la formation des Top Managers<sup>17</sup> de Worldline, un d'une heure pour la formation générale. Des « *dry-run*<sup>18</sup> » sont faits avec des agents du réseau SC&KS et Executive Assistants de Top Managers pour vérifier si les informations sont bien transmises et faire des corrections pour les top managers et le support général.

Les formations SharePoint et BlueKiwi ont été conduites à partir d'Octobre 2016. Les formations Circuit ont démarré en janvier 2017.

---

<sup>17</sup> Les « Top Managers » sont les membres du comité de direction de l'entreprise.

<sup>18</sup> Formation de test

### 3.1.3 « Top management coaching sessions »

Des formations individuelles ont été effectuées auprès des membres du Top Management de Worldline. Il s'agit d'une demi-heure de formation sur Circuit. Une demi-heure permet de couvrir les sujets essentiels de la formation pour démarrer l'usage de Circuit. L'idée des formations individuelles d'une demi-heure est de faciliter pour les Top Managers le fait d'assister aux formations.

La formation montre comment se connecter et installer le « client » choisi. Les options sont : application desktop, application mobile ou simplement utiliser le navigateur comme toute autre page web. Selon la réceptivité du top manager une conversation d'exemple est créée avec lui.

### 3.1.4 Best practices

Les « *best practices* » ou bonnes pratiques sont des astuces et techniques des outils collaboratifs. Elles proviennent souvent des questions et demandes des utilisateurs. La valeur principale derrière ses best practices est la collaboration : nous recommandons des sites ouverts et la transparence de l'information.

Je considère que la collaboration permet meilleures façons de travailler. Il est plus facile de résoudre des problèmes quand l'on connaît le réseau des connaissances de l'entreprise. Cette valeur de collaboration est promue, mais il y a aussi une autre façon de voir ce sujet. Chaque individu a sa façon de travailler. Il est important de rester à l'écoute avec les utilisateurs. Recevoir ses réclamations, techniques, commentaires, questions pour trouver les connaissances importantes à partager, les astuces qui aident chacun dans son travail.

Il est possible de créer de généralisations quand il s'agit d'un sujet technique et très ciblé. Par exemple, si on parle de la meilleure façon de travailler ce pourrait être différent pour chacun des collaborateurs de l'entreprise. Les sujets de préférence de façons de travailler sera toujours controversé. Lorsque l'on parle

d'une connaissance technique, par exemple, envoyer un document, c'est plus facile d'expliquer toutes les avantages d'envoyer un lien SharePoint, qui permet un control des versions et commentaires. J'ai trouvé aussi des exemples à l'inverse ou l'on explique une technique est il y a des réponses des personnes qui ne sont pas d'accord qui préfèrent de ne pas utiliser une technique ou, par exemple, qui considèrent que le fait d'avoir besoin d'une astuce pour utiliser un logiciel veut dire qu'il n'est pas assez intuitif.

Je considère que les best practices de l'équipe ont été très informatives et d'une grande qualité. Elles ont été définies et développées par l'équipe *Social Collaboration and Knowledge Sharing*. Elles sont composées d'astuces et d'informations sur les outils collaboratifs. Les best practices prennent en compte les principes du programme Zero E-mail. J'ai fait des efforts pour continuer cette qualité d'information et ajouter d'autres idées.

- Passer de PowerPoint à texte sur post : le texte sur post permet moins de clicks. En plus dans blueKiwi il est possible de savoir si le post est ouvert et lu, donc un post ouvert est un post lu. Par contre avec un PowerPoint il y a moins de possibilités de savoir combien des personnes ont eu accès à l'information. Il est possible aussi de considérer qu'il est plus facile de partager un fichier Powerpoint qu'un post de blueKiwi. Avec ce choix je donne importance à la promotion de blueKiwi, à chaque fois qu'une personne veut partager un best practice il doit donner le lien vers blueKiwi.
- Améliorer l'image du banner et logo de la communauté SC&KS, avec plus des images, pour en donner une image plus moderne et pratique.



- Utiliser des GIFS et images pour illustrer les explications d'une façon plus facile. Dans un GIF tous les pas des best practices sont démontrés, mais il y a aussi du texte qui accompagne les GIFS, (L'image dans le cadre noir est un gif animé)

- ★
- 🔔
- ↶
- ⬇
- ⚙

## How to share a OneNote notebook on Sharepoint - Part 1 - V2

New version posted by [Andreína Briceño](#) (On February 9, 2017 at 9:44 am) - [Display changes](#)

OneNote is very useful for team work. We use it everyday in our team and it helps us with our productivity.

Work documents can be divided in official documents and team documents. Official documents are to be shared with others outside your team. Team documents can be work in progress, ideas, information, drafts, etc. In OneNote you can work on team documents that are synced with your Sharepoint Library.

This is part number one of the Sharepoint and OneNote linking series. In part 1 we will show you how to set up your library to host a OneNote notebook. Stay tuned for Part 2 where we will explain how to create a OneNote file you can link with your library.

1. Sharepoint settings
  - Go to the ribbon, select *Library / Library Settings*
2. Go to *versioning settings*
  - Select *create major versions*
  - On **Require Check Out** select No
  - Click on OK

About this note

**Andreína Briceño**  
Junior Collaboration and Knowl...  
OU132755

Social Collaboration and Knowledge Sharing WL

On February 9, 2017 at 9:44 am

Versions

V2 - February 9, 2017 at 9:44 am

V1 - February 3, 2017 at 4:32 pm

Manage smart lists

---

List of folders containing this post:

- 📁 Best Practices

Manage folders

---

78  
Views

50  
Readers

4  
Likes

0  
Reactions

---

Last visitors

- Pierre Decroq**  
Head of Social Collaboration and Knowle...
- M Rosario Moron Egido**  
Lean Navigator
- OTHMAN HACHRI**
- Andreína Briceño**  
Junior Collaboration and Knowledge Ma...
- Heiko Giess**  
Expert POS Acceptance solutions/ Team...

+ See more

- Pour le ton éditorial utiliser un langage vivant et *light* pour promouvoir la culture de collaboration et aussi pour promouvoir les partages informels. Les partages informels permettent aux utilisateurs de se sentir un peu plus à l'aise avec les personnes. J'ai l'idée que en utilisant un langage motivé on peut faire sentir aux utilisateurs qu'ils peuvent nous contacter pour poser ces questions. Ce qui est spécialement intéressant lorsqu'on est physiquement éloignés.

### 3.1.5 Médiation des outils collaboratifs

Dans la communauté blueKiwi les utilisateurs posent des questions ou nous informent de leurs soucis avec les outils. Une réponse rapide mais aussi un contact direct avec l'utilisateur nous ont permis d'entamer un réseau d'utilisateurs satisfaits avec les services. Ce fait est constaté par les messages envoyés de la part des utilisateurs. Aucune enquête n'a été réalisée. Même si le canal de communication suggéré aux utilisateurs est la communauté blueKiwi et le contact avec le réseau d'agents SC&KS nous recevons aussi des contacts directs à travers Lync et Circuit. Nous répondons aux demandes des utilisateurs et nous parlons avec eux de ses besoins, par exemple, quels types de metadata utiliser dans ces bibliothèques selon ses besoins.

Dans les formations les utilisateurs nous demandent des questions techniques, là il est important de comprendre le besoin de l'utilisateur, son niveau d'expertise ou non avec l'outil et donner une réponse claire. Pour ce faire nous encourageons les utilisateurs à partager son écran et suivre nos instructions pour résoudre leurs questions techniques ou nous les envoyons des best practices s'ils ont plus d'expertise et que l'on a déjà publié des best practices sur le sujet. Il y a aussi des questions non techniques, de questions, par exemple, à propos des outils : quel outil ou quel est la procédure pour faire une demande de site. Nous devons répondre à ses questions aussi, là il est important de rester à l'écoute et tranquille pour donner une réponse avec sécurité. Il faut aussi admettre et être honnête et transparent, c'est un principe de l'équipe SC&KS, des fois on n'a pas la réponse et on ne peut pas l'avoir parce qu'il s'agit des choix à faire par le top management, l'IT ou l'utilisateur, par exemple. Si on n'a pas la réponse il faut le dire clairement, au lieu d'inventer une réponse. Il faut après être préparé pour une

réponse négative. L'important je considère est de rester dans les attitudes que nous voulons exprimer : rester à l'écoute et être honnête. Ce nous permet -au moins nous espérons-, une relation de confiance et crédibilité auprès des utilisateurs.

### 3.1.6 Q&A call

J'ai noté qu'il y avait des utilisateurs qui voulaient nous poser des questions après les formations mais il n'est pas réaliste d'encourager tous les collaborateurs globaux de nous contacter. La solution auparavant est de partager les contacts du réseau SC&KS globale. J'ai fait la suggestion d'ajouter aussi un Q&A call.

Nous recommandons aux utilisateurs de poser leurs questions dans les communautés en ligne dans blueKiwi ce qui permet le partage de connaissances. Nous recevons des questions par d'autres moyens. Pour ces raisons on a créé le Q&A call. Nous faisons un poste en début de mois où les utilisateurs peuvent poser leurs questions, nous faisons le call à la fin du mois et nous faisons un enregistrement du call qui est ajouté comme une nouvelle version du post ultérieurement.

### 3.1.7 Actions avec agents réseau global SC&KS

Nous décrivons dans cette partie les actions menées et la réflexion à partir des comportements des utilisateurs formés. Nous faisons de commentaires généraux pour tous les pays formes à ce moment et nous nous concentrons sur l'analyse entre UK et Inde, deux pays qui nous paraissent assez différents pour démontrer l'importance de la pris en compte des différences entre pays pour communiquer d'une façon plus efficace

Cette description parle des habitudes de travail dans les différents pays de Worldline. Dans ces pays il y a une quantité des collaborateurs assez différents, il y a des centres d'expertise différents, dans des pays il y a plus de profils techniques, des informaticiens, de fonctions support par exemple. Tous ces critères influent sur les comportements de travail. Nous ne sommes pas en train de dire que ses particularités

vont s'appliquer par tous les entreprises dans ces pays. C'est simplement ce qu'on a trouvé chez Worldline, dans ce pays en ce moment. Dans toutes les entreprises il y a des collaborateurs qui sont des individus chacun avec ses expériences et ses habitudes de travail, je considère qu'il est possible au même temps de respecter ces différences et cette individualité et au même-temps avoir une conscience des comportements de chaque pays. Il ne faut pas utiliser les différences individuelles pour finalement faire des choix trop généralistes au niveau global, il y a moyens d'adapter un peu par pays et de généraliser dans l'entreprise. Nous décrivons ici des points possibles de localisation et adaptation.

Ma recommandation après mon expérience avec les agents et de faire un premier contact avec les agents, c'est ce qui s'est passé naturellement avant d'avoir l'idée de faire les formations par pays, mais j'ai observé que c'est les agents avec lesquels j'avais déjà eu un premier contact ceux qui ont répondu à ma suggestion de faire les formations plus rapidement.

Nous avons conduit des formations spéciales pour les utilisateurs de l'UK et l'Inde. Les communications ont été envoyées par l'agent du groupe local. Nous avons remarqué que quand c'est les agents qui envoient l'information nous avons plus des personnes qui assistent aux formations. L'envoi de mail et l'affichage de flyers ou panneaux qui annoncent les événements sont les activités faites pour arriver à ce but. L'équipe *Social Collaboration and Knowledge Sharing Worldline Global* a comme politique de ne pas envoyer d'e-mail ou de les réduire au minimum en envoyant des e-mails flash qui pointent vers de post blueKiwi.

Nous avons informé les agents du réseau SC&KS de la première formation spéciale faite avec le Royaume-Uni, nous avons décrit les points que nous considérons importants, et qui ont déclenché le succès de cette formation. Nous avons informé les agents des prochains pays que nous allons contacter : Inde, Belgique, Iberia et Amérique Latine.

### **3.1.7.1 France**

Les actions menées en France sont faites par l'équipe SC&KS France. Nous avons remarqué néanmoins les attitudes des utilisateurs français vers la conduite du changement en France. Nous avons aussi

consulté le mémoire du master GIDE fait par Maud Vernet en 2016 qui démontre une grande importance du point de ne pas forcer le changement. Il paraît avoir un discours plus ou moins unifié parmi les collaborateurs français que le changement doit être fait parce que l'outil fonctionne mieux et non parce qu'il est obligatoire de l'utiliser. Nous avons entendu ce message des Top Managers, utilisateurs et les collaborateurs SC&KS en France. J'ai trouvé de communautés blueKiwi sur les outils collaboratifs en Atos et Worldline qui travaillent séparément, j'ai vu que, par exemple, en Iberia il y a une collaboration entre les équipes SC&KS Atos et Worldline. Il faut prendre en compte aussi que Worldline France a beaucoup plus de collaborateurs que Worldline Iberia. En Espagne il est plus fréquent de trouver de traductions ou repostes des autres communautés, lorsque les communautés françaises créent son propre contenu. Je vois un esprit du créer localement son propre contenu et ses propres règles. J'ai l'intuition qu'il est considéré que reprendre l'information fait par un autre collaborateur serait de la concurrence déloyale. Ce comportement ou cette impression ne sont pas les mêmes dans d'autres pays, où j'ai entendu des commentaires comme : « On doit s'entre aider » par rapport à ses types des pratiques.

En France, nous avons remarqué une résistance au changement vers l'outil Circuit, on pourrait dire un scepticisme. Les collaborateurs français de Worldline, plus nombreux que les collaborateurs de Royaume-Uni, font par exemple de commentaires dans les formations : « Je n'utiliserai l'outil lorsqu'il n'est pas officiellement l'outil principal de l'entreprise » ou « lorsqu'il n'y a pas toutes les fonctionnalités de Lync » ou lorsqu'il n'y a pas une fonctionnalité précise. Finalement il y a un pourcentage plus grand des collaborateurs de Worldline Royaume-Uni qui utilisent Circuit qu'à Worldline France.

### **3.1.7.2 Iberia**

Nous avons eu des réunions avec l'équipe de communication et le responsable SC&KS en Iberia. Nous avons adapté le support de formation utilisé par Atos Iberia pour avoir les informations pertinentes pour Worldline. Dans Worldline Iberia il y a une grande proximité avec le CEO qui recommande Circuit à ses employés fréquemment. Nous avons envoyé un e-mail avec sa signature. Worldline Iberia utilise la même plateforme (CHESS) pour Circuit, de ce fait il est plus facile de mener les mêmes actions ou la même stratégie d'adoption qu'avec Atos Iberia. Circuit et son plugin sont installés dans les ordinateurs



des collaborateurs de Worldline Iberia de façon automatique, une action faite à niveau de Atos qui est fait au même temps dans Worldline Iberia. Je considère que cette installation automatique aidera la promotion de Circuit en Iberia. Dans les formations avec les top managers j'ai eu des commentaires dans ce sens, c'est l'un des prérequis pour l'adoption de l'outil selon certains top managers.

### **3.1.7.3 Latino America (LATAM)**

Nous avons eu une réunion avec le responsable de SC&KS LATAM. Il nous a exprimé dès le départ des réunions l'importance selon lui d'avoir une date officielle pour commencer à utiliser Circuit en Amérique Latine. Un discours et des communications à niveau global sont censées être pris plus au sérieux que les communications locales. Pour les autres pays il était recommandé d'envoyer les communications au nom des équipes locales, le fait d'être proche et connu impliquait mieux les utilisateurs, par contre en l'Amérique Latine il était important d'avoir un support de Top Management mais aussi une connotation globale.

### **3.1.7.4 Royaume-Uni**

Nous avons fait une formation spécialisée pour le Royaume Uni. Nous avons utilisé le support de formation de Circuit général déjà préparé pour toutes les formations mais nous avons ajouté un slide sur les communautés bluekiwi en Royaume-Uni. Nous avons facilité la formation et après nous avons fait des notes de formation qui accompagnent l'enregistrement de formation qui a été publié sur BK. Nous avons mis dans ces notes, les questions qui n'ont été pu être répondues dans la formation car très particulières au Royaume-Uni, les liens liés aux réponses, notamment des liens vers best practices et d'autres informations que nous avons considérées d'intérêt pour les utilisateurs de Royaume-Uni.

Les invitations et la communication de la formation ont été préparées par l'Agent SC&KS du Royaume Uni. Ils ont développé une audience à travers la rédaction d'une newsletter envoyée aux collaborateurs de l'UK. Nous avons remarqué un intérêt des collaborateurs UK et une disposition plus ouverte au

changement. Dans les commentaires des utilisateurs il y avait des personnes qui avait déjà utilisé l'outil et des questions qui indiquaient un intérêt pour s'appropriier l'outil, par exemple, comment envoyer une invitation et après l'explication, d'autres questions sur ce point. Nous avons réalisé la formation deux fois et nous avons enregistré les deux fois (avec l'approbation des personnes qui ont assisté à la formation). Dans la formation il y avait des questions qui étaient particulières pour le Royaume-Uni auxquelles nous n'avions pas une réponse immédiate. Nous avons informé les utilisateurs des enregistrements et que dans le poste bluekiwi nous allions répondre à ces questions et nous l'avons fait en forme de liste avec les réponses des deux enregistrements et nous avons choisi un des deux enregistrements pour sa publication.

### **3.1.7.5 Inde**

Nous avons établi contact avec les agents SC&KS d'Inde. Nous avons donné le contexte de la formation. Il y avait déjà des conversations autour d'une formation de Circuit avec l'Inde. Le siège de Worldline en Inde est d'une taille plus petite que d'autres pays et les collaborateurs ne sont pas éloignés. Pour cette raison il y avait un contexte de non-appropriation des outils. Ce qui nous expliquent les agents du réseau SC&KS en Inde est que les collaborateurs travaillent ensemble et n'ont pas besoin des outils qui permettent une communication à distance qu'ils n'ont pas avec ses équipes. Nous avons présenté les « *Selling points*<sup>19</sup> » générales, décrit dans la communication envoyée à tous les utilisateurs auparavant. Les agents ont proposé une stratégie de promotion localisés pour l'Inde. Ils ont clairement établi l'importance du support des seniors managers. Ils ont dit que même si nous arrivons à convaincre les collaborateurs du bon fonctionnement de l'outil, cela n'aboutirait à rien s'il n'y avait pas le support de top management. Finalement les formations ont été organisées comme suit :

- Une première formation avec les seniors managers ou ils devaient proposer les ambassadeurs de l'outil parmi ses collaborateurs
- Une deuxième formation avec les ambassadeurs
- Une troisième formation avec tous les collaborateurs en Inde

### **3.1.8 Une comparaison de WL Royaume-Uni et WL Inde**

---

<sup>19</sup> Les « *Selling Points* » sont les points avantageux d'un produit, dans ce cas les points avantageux de Circuit

Nous avons constaté plusieurs différences entre le Royaume-Uni et l'Inde, nous les illustrons dans ce tableau :

Aspects différentiels	Royaume-Uni	Inde
Importance de l'implication du top management	Baisse. Le top management n'a pas été impliqué dans la communication de la formation néanmoins il y avait une grande quantité des personnes qui ont assisté à la formation	Haute. Les agents du réseau SC&KS ont exprimé le besoin de faire une première formation avec les top managers et leur convaincre de l'importance de l'outil plutôt que d'utiliser des <i>selling points</i>
Adaptation du diaporama de formation	Ajout des points techniques pour ce pays, ils ont une situation technique particulière, il y a la disponibilité de Circuit et son plugin installés de façon automatique	Information techniques importants, plateforme de connexion aux outils d'entreprise spécifique pour l'Inde.
Provenance d'audience de la formation	Newsletter « Pulse »	Communication avec push mail et autorité hiérarchique

Dans le Royaume-Uni et l'Inde il y a des différences techniques pour les plateformes et culturelles ainsi qu'une quantité des collaborateurs différents. Tous ces points de différenciation font une situation différent. Nous considérons que dans le Royaume-Uni il y a une volonté des utilisateurs d'accepter le

changement et de s'intégrer aux nouvelles technologies et techniques rapidement. Au Royaume-Uni nous avons remarqué qu'ils font une « *newsletter* »<sup>20</sup> Cet *newsletter* est envoyé de façon mensuelle à tous les collaborateurs de Royaume-Uni par e-mail et aussi publié dans blueKiwi. Cette newsletter contient les informations principales de Worldline Royaume-Uni avec un format agréable avec des images et illustrations. Dans blueKiwi il est possible de constater les lectures de ce newsletter et on peut voir qu'il y a des utilisateurs qui suivent ce newsletter et qui ouvrent le post pour le lire à chaque mois. En Inde l'audience proviens d'une communication faite par e-mail et à travers la chaine hiérarchique. Il faut d'abord convaincre les senior managers qui après doivent choisir des ambassadeurs qui vont encourager d'autres utilisateurs d'assister aux formations.

---

<sup>20</sup> Une newsletter c'est une lettre envoyée par e-mail a une liste de souscripteurs

## 4. Retour d'expérience

### 4.1 Bilan des missions

En matière de formation utilisateurs nous avons éprouvés le support de formation Circuit pour les *top managers* et le support général dans les formations réalisés avec ces deux cibles. Nous avons eu des questions des utilisateurs de ces formations par rapport au changement de l'outil et nous avons répondu d'une façon honnête et avec l'information que nous avons ainsi que d'une façon positive et motivante par rapport à l'outil. Nous avons montré aux utilisateurs ce que nous trouvons intéressant dans Circuit et comment eux ils pouvaient s'en servir. Nous avons fait des formations pour les top managers. Nous avons fait un planning de contact et formations avec les top managers et nous avons réussi à les former. Les formations et les réponses aux questions des utilisateurs ainsi que les best practices ont été des façons de faire la médiation des outils, nous avons introduit l'outil, aidé à la circulation d'information par rapport à l'outil et nous avons démontré aux utilisateurs quel est l'intérêt de l'outil pour eux.

Sur Bluekiwi la communauté "*Social Collaboration and Knowledge Sharing*" et animée régulièrement notamment grâce à la publication de *best practices*. La rédaction des *Best Practices* a été fait dans le contexte du planning crée, tous les jeudis matin nous publions une *best practice*. J'ai aussi fait la suggestion de faire un autre type de post : « *What we like* » pour expliquer aux utilisateurs ce qu'on trouve utile ou intéressant avec Circuit.

Le Q&A call est réalisé de façon mensuelle. La première fois il a eu plus des succès, les autres Q&A calls ont été proposés en été et nous considérons que c'est la raison pour n'avoir pas reçu des questions. Le Q&A call continuera d'être fait, son succès sera évalué par rapport au nombre de personnes qui assistent à la réunion, les questions posés et les commentaires faits dans la communauté blueKiwi.

Les actions globales ont donné une information importante pour l'équipe SC&KS globale. Les façons de contacter les équipes dans les pays avec lesquels j'ai travaillé pourraient être utilisés après. Les

formations fait pour les collaborateurs de Worldline en espagnol sur Circuit seront enregistrées et seront le support à être partagé avec les collaborateurs espagnols et latino-américains.

## 4.2 Apport personnel

Durant mon alternance à Worldline j'ai pu accomplir mon but principal : élargir mon domaine d'expertise des bibliothèques vers des compétences en technologie et en communication, et en conduite de changement et approfondir mes connaissances en documentation et en gestion de projet.

J'ai donné des formations où j'ai essayé d'avoir toujours une bonne disposition et un ton humain et proche avec les utilisateurs. J'ai eu des retours des utilisateurs qui disent qu'ils sentent qu'ils ont reçu beaucoup d'attention et d'empathie. Interagir avec des usagers et entendre leurs retours a été une expérience enrichissante qui m'a permis d'être une meilleure médiatrice des outils. Il est beaucoup plus facile d'encourager l'adoption d'un outil quand on est toujours à l'écoute, parce qu'on comprend les usagers et leurs logiques d'usages. Cette thématique m'avait intéressé dans mon stage de l'année dernière à Cerema Nord Picardie, où les entretiens ouverts avec les usagers de la bibliothèque m'ont permis de comprendre leurs logiques d'usage pour créer un plan de classement adapté.

J'ai eu également l'occasion de me familiariser avec la gestion de projet en participant au projet d'adoption de l'outil Circuit, à travers le *Community management*, la formation des top managers et la formation des utilisateurs ciblé par zones géographiques.

J'ai surtout développé mes connaissances en *Community Management* et rédaction technique avec un ton éditorial humain. J'ai amélioré visuellement la communauté.

Travailler dans une société internationale m'a permis de consolider mon intérêt pour le multiculturalisme. Avoir l'occasion de travailler et donner des formations en anglais, français et quelques-uns en espagnol m'a permis non seulement d'avoir une expérience professionnelle mais aussi de reconnaître en moi-même la vocation de trouver les moyens de communiquer et être un vecteur de connexion entre différentes cultures.

## Conclusion

L'innovation en entreprise est importante pour toutes les entreprises. La collaboration permet aux entreprises de profiter de la ressource du réseau de connaissances pour améliorer son efficacité.

L'innovation n'est pas forcément dédiée aux entreprises du secteur informatique, mais il faut certainement être innovant pour être compétitif dans les entreprises informatiques.

Mais l'innovation et plus spécifiquement la collaboration et les outils que nous utilisons pour la promouvoir et pour la permettre ne sont pas donnés. Il faut toujours évaluer le contexte de l'entreprise ses points forts et ses difficultés pour dans un premier moment choisir les outils corrects parmi une grande quantité de « solutions » technologiques. Ces choix d'outils proposent des interfaces différentes qui combinent différemment les collaborateurs selon son contexte, des éléments intéressants à prendre en compte pour ce choix et le type de travail de collaborateurs, la taille de l'entreprise et éventuellement les valeurs d'entreprise, surtout la place donnée à l'efficacité par rapport au bien être des employés. Il faut aussi créer des contextes de travail en dehors de ces outils qui permettent la collaboration, pour profiter des collaborations qui sont déjà en place dans l'entreprise et pour promouvoir des partages formels et informels.

Il faut adapter les projets de conduite de changements aux différentes cultures dans l'entreprise. Il ne faut pas supposer un contexte et après mener des actions dans ce sens. Il faut d'abord comprendre et surtout rester à l'écoute des collaborateurs pour adapter les actions par pays et si possible par fonction au sein de l'entreprise.

Promouvoir une culture collaborative peut être fait dans un contexte informel. Pour permettre cette ambiance de collaboration il faut rester à l'écoute des idées et projets nouveaux, il faut avoir une ambiance de travail ouverte qui respecte et valorise les différentes cultures et domaines d'expertise dans



## Conclusion

l'entreprise. Ce type de contexte peut permettre une innovation et collaboration constant ou des moments de changement mais n'assure pas que ces objectifs seront accomplis.

Si les entreprises font des projets concrets d'innovation et collaboration, les objectifs, responsabilités et ressources doivent être clairement établis. Ce type de contexte permet une innovation constante et des résultats qui pourront être mieux mesurés.

Les outils collaboratifs ne doivent pas empêcher le contact entre les collaborateurs et ils doivent aider à qu'il soit réalisé de manière efficace que ce soit via les outils ou en direct. L'innovation et la collaboration sont faites par des humains, pour cette raison il faut comprendre et rester à l'écoute des collaborateurs pour instaurer des outils qui sont similaires aux façons de travailler des collaborateurs. Si, par exemple, la culture de l'entreprise est une culture de la proximité, il serait mieux d'utiliser un outil qui permet seulement la communication synchrone, s'il y a une ouverture dans ce sens ou des échanges de nature surtout informels serait mieux d'utiliser un outil qui permet la communication asynchrone. Il faut être clair sur les priorités de l'entreprise pour faire des choix qui reflètent ces priorités.

La collaboration et la communication dans une entreprise internationale sont énormément aidées à travers les outils collaboratifs. Les conventions dans chaque pays restent les mêmes peu importe l'outil. Si les échanges dans une entreprise sont formels, par exemple, ils resteront formels, même dans un outil ayant des fonctionnalités qui permettent des échanges informels (comme gifs, stickers, emojis).

La collaboration et les outils collaboratifs doivent être soutenus aussi par des actions de communication physiques, des réunions en présentiel et des affiches dans les différents sites qui permettent un contact plus direct avec les employés et entre employés.

L'innovation et la collaboration d'entreprise sont données dans un contexte, dans tous les cas le bien-être des employés doit être la base de cette collaboration. Avec cette base il y a plusieurs moyens de promouvoir la collaboration des méthodes plus ouverts et informels à méthodes plus formalisés. Aucun

de ces choix n'est meilleur que l'autre tout dépend de différentes cultures des pays de l'entreprise, la culture globale de l'entreprise et les cultures des domaines d'entreprise. Une suggestion pour les entreprises globales est d'essayer d'harmoniser ses différentes cultures pour faire des bons choix pour l'entreprise au sens global mais qui s'adaptent un peu aux facteurs cultures de chaque pays et domaine d'expertise.

Il y a une balance à être trouvée dans la promotion au niveau global des outils internes dans les entreprises de grande taille. Il faut informer tous les utilisateurs et donner une information cohérente, utiliser un seul discours qui soit crédible, mais au même temps il est bien aussi de prendre en compte les différences entre pays. J'ai trouvé dans mon travail l'importance des équipes locales qui peuvent et doivent non seulement traduire ses informations mais les « localiser » et adapter à ses régions.

## Bibliographie :

Babineau, L. (2009). *L'impact de l'appropriation d'un collectif de travail sur le fonctionnement interne et l'efficacité des équipes de travail à durée déterminée*. Quebec: Université du Quebec.

Bellon, B. (1994). *Innover ou disparaître*. Paris: Editions Economica.

Boly, V. (2004). *Ingénierie de l'innovation : organisation et méthodologies des entreprises innovantes*. Paris: Lavoisier.

Freeman, C. (1982). *The economics of Industrial Innovation*. Londres: F. Pinter.

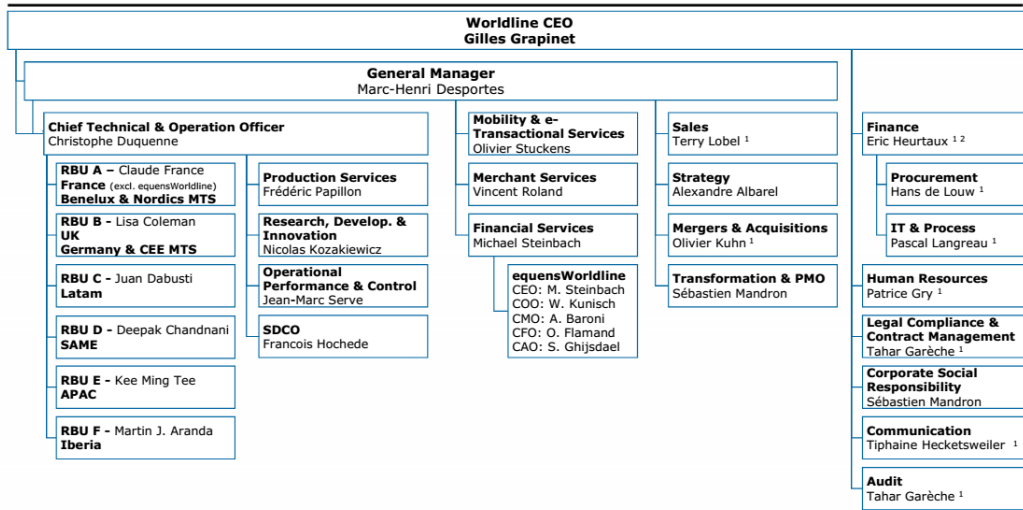
Josserand, E. (2001). *L'entreprise en réseau*. Paris: Librairie Vuibert.

Worldline. (2017, 06 02). *Worldline*. Récupéré sur Notre histoire: <http://fr.worldline.com/fr-fr/home/la-societe/notre-histoire.html>

# Annexes

## Organigramme Worldline

### Worldline Organization



NB : Country coordination for support functions in Germany is under the responsibility of Susanne Denker  
Country coordination for support functions in Belgium is under the responsibility of Vincent Roland


(1) reporting with respective Atos Head of Function (2) TEAM Program under responsibility of Eric Heurtaux with the support of Transformation & PMO

2 | 30-06-2017 | S. Mandron | © Atos - For internal use  
Worldline | Transformation & PMO




Collapsed and expanded in SharePoint


## Collapsed

 new document or drag files here










All Documents By date view datasheet view test ...

 Name	Modified	Modified By	column test task outcome	Column test automatic tag
▶ App Modified By : (14)				

## Expanded

 new document or drag files here

All Documents By date view datasheet view test ...

 Name	Modified	Modified By	column test task outcome	Column test automatic tag
▶ App Modified By : (14)				
 2017-01-WL-SCKS-Monthly-Call working ...	15 June	<input type="checkbox"/> Briceno, Andreina	Enter Choice #3	Reverse mentoring
 bk logo ...	1 June	<input type="checkbox"/> Briceno, Andreina	Enter Choice #3	Topic 2
 bk ...	1 June	<input type="checkbox"/> Briceno, Andreina	Enter Choice #3	Topic 2
 infographie ...	1 June	<input type="checkbox"/> Briceno, Andreina	Enter Choice #3	Reverse mentoring
 infographie ...	1 June	<input type="checkbox"/> Briceno, Andreina	Enter Choice #3	Reverse mentoring
 infographie_inriality_mooc ...	1 June	<input type="checkbox"/> Briceno, Andreina	Enter Choice #3	Reverse mentoring
 no event option in Outlook ...	1 June	<input type="checkbox"/> Briceno, Andreina	Enter Choice #3	Reverse mentoring
 onenote ...	1 June	<input type="checkbox"/> Briceno, Andreina	Enter Choice #3	Reverse mentoring