

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS

Ecole Management et Société-Département CITS

INTD

MEMOIRE pour obtenir le
Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD
niveau I

Présenté et soutenu par

Laëtitia FREMONT

le 14/11/2011

**Quelle stratégie pour la mise en place d'une
plateforme collaborative de partage de
l'information au sein d'une organisation ?**

Le cas d'un site SharePoint pour la Division santé
d'Orange- Orange Healthcare

Jury :

Anne-Marie Libmann, FLA Consultants, Département Russie
Françoise Valla, Orange Healthcare, responsable de la veille et du pilotage stratégique de l'information

Promotion XLI

Remerciements

Je remercie particulièrement les membres du jury pour leur soutien et encouragement tout au long de la mission et du processus de réflexion qui ont abouti à ce mémoire. Merci également pour leur disponibilité et leur bienveillance qui m'ont permis de réaliser ce travail avec sérénité.

Un grand merci au groupe 3 de la promotion 2010-2011 de l'INTD auquel j'ai eu la joie d'appartenir et sans qui cette année aurait été encore plus difficile qu'elle ne l'a été ! J'ai travaillé avec plaisir avec chacun d'entre vous au sein des différents projets et j'ai beaucoup apprécié la bienveillance, la bonne humeur et la solidarité qui ont régné toute l'année au sein du groupe.

Un grand merci enfin à ceux qui ne liront pas ce mémoire pour en avoir trop entendu parlé et avoir dû se passer de ma compagnie en de nombreuses occasions par sa faute : votre soutien et vos encouragements étaient néanmoins toujours présents avec moi tout au long de cette année et m'ont beaucoup aidé à tenir le cap !

Note d'utilisation du présent mémoire

Plusieurs fois au cours de ce mémoire apparaîtront les mots « consultant », « professionnel du management de l'information » ou « chef de projet » : l'une des particularités des métiers de la gestion de l'information réside dans le fait que nous ne pouvons nous satisfaire d'un mot seul pour rendre compte de la multiplicité de nos rôles dans la mise en place de projet liés à la gestion des connaissances. C'est pour cette raison que ces trois mots seront tour à tour utilisés dans ces travaux, choisis parce que chacun d'entre eux permet la référence à un cadre large quant à la multiplicité des missions qui peuvent s'y inclure.

Les travaux sur lesquels sont basés ce mémoire sont ceux réalisés dans le cadre de la mission de stage et de validation du Titre I et tout au long de mon expérience professionnelle en matière de gestion d'information dans différents secteurs d'activités. Aussi, le recours à la littérature de la profession étant indissociable des expériences de terrain, il n'y a pas véritablement de scission dans ce mémoire entre théorie et pratique.

Les appellations Orange Healthcare, Division Santé ou Lob santé sont des termes synonymes pour désigner l'entité en charge de la E-santé chez Orange et le lieu de la mission restituée dans la partie 3 du mémoire.

Le pronom « nous » utilisé principalement dans la partie 3 de ce mémoire désigne l'auteur en tant que responsable de la mission de mise en place de la plateforme SharePoint pour Orange Healthcare. Les termes « consultant », « chef de projet », ou encore « spécialiste du management de l'information » désignent également l'auteur dans la partie 3.

Les références bibliographiques reportées dans le texte sont désignées par le symbole [], qui contient le numéro de la référence.

Exemple : l'informatisation a fait naître de nouvelles formes d'organisation du travail **[46]**

Les annexes sont désignées par le symbole [] qui contient le numéro de l'annexe. Exemple : lors de la mise en place du bulletin de veille [annexe 1]

Notice

FREMONT Laëtitia. Quelle stratégie pour la mise en place d'une plateforme collaborative de partage de l'information au sein d'une organisation ? Le cas d'un site SharePoint pour la Division santé d'Orange-Orange Healthcare. Mémoire du titre professionnel de niveau I, INTD, 2011.

Quel peut-être l'intérêt pour une organisation de monter un projet de mise en place d'une plateforme collaborative de partage de l'information ? Quels sont les paramètres que le professionnel du management de l'information doit prendre en compte pour définir une stratégie de conduite de projet cohérente ? Après avoir évoqué les outils, montré un exemple d'utilisation concrète d'une plateforme collaborative puis avoir parcouru les paradigmes qui entourent les projets collaboratifs de partage de l'information, nous nous attacherons à suivre la définition et l'application d'une stratégie de mise en place d'une plateforme collaborative SharePoint au sein de le Division Santé d'Orange.

TRAVAIL COLLABORATIF ; OUTIL COLLABORATIF ; PLATEFORME
COLLABORATIVE ;GESTION DE PROJET ; MANAGEMENT DE L'INFORMATION ; STRATEGIE ;
VEILLE COLLABORATIVE ;INTELLIGENCE COLLECTIVE ; PARTAGE
D'INFORMATION ;ORGANISATION ; IMPLICATION UTILISATEUR ; WEB 2.0.

Table des matières

Remerciements	2
Note d'utilisation du présent mémoire	3
Notice	4
Table des matières	5
Liste des figures	8
Introduction.....	9
1 En quoi les outils collaboratifs peuvent-ils intéresser les organisations ?	12
1.1 Le travail collaboratif.....	12
1.2 Outils collaboratifs	12
1.3 Les orientations des outils de travail collaboratif	13
1.4 Outils collaboratifs et web 2.0.....	14
1.5 L'organisation et la circulation de l'information	14
1.6 Une plate forme collaborative : outil cohérent de management de l'information dans l'organisation ?.....	16
1.7 Un exemple d'utilisation de plateforme collaborative dans le secteur de l'énergie... ..	18
2 Quels paramètres prendre en compte pour définir une stratégie de mise en place d'une plateforme collaborative ?	23
2.1 Le positionnement du projet dans l'organisation	23
2.2 Le projet perçu par le management de l'organisation	24
2.3 La consultation des utilisateurs et l'analyse des pratiques.....	26
2.4 Une implication de l'utilisateur au-delà de l'expression du besoin	28
2.5 L'approche technique du projet : la vision du service informatique	29
3 Le projet de mise en place d'une plateforme collaborative SharePoint pour Orange Healthcare	31
3.1 Orange	31
3.2 La structure : Orange Healthcare	31

3.3	Organisation des services et activités.....	32
3.4	Quelle est la commande ?	33
3.5	Quel est l'intérêt pour la division ?.....	33
3.6	Le dispositif informationnel existant.....	34
3.6.1	Le niveau opérationnel	34
3.6.2	Le niveau tactique	34
3.6.3	Le niveau stratégique.....	35
3.7	Quels sont les outils ?	36
3.8	Quels sont les usages ?	37
3.9	SharePoint	38
3.10	Mise en place de la consultation des collaborateurs.....	41
3.10.1	Le guide d'entretien	42
3.10.2	Lancement des entretiens.....	43
3.10.3	L'entretien en face à face	44
3.11	L'accompagnement au changement commence dès maintenant.....	45
3.12	Enthousiasme et réticence	45
3.13	Implication sur la conduite du changement	46
3.14	Analyser et restituer.....	48
3.15	Positionnement de la plateforme Sharepoint au sein de la division	51
3.16	Le marketing du projet.....	52
3.16.1	Présentation en réunion d'équipe	53
3.16.2	Présentation en Comité de Direction	54
3.17	Continuité dans l'implication des utilisateurs en phase de conception de la maquette.....	55
3.17.1	Conception de la maquette et tests simultanés réalisés sur un panel d'utilisateurs.....	56
3.17.2	La préconisation devient la fonction.....	56
3.17.3	Panel de testeur et scénarii.....	58
3.17.4	Un site « à la carte » conçu pour un groupe de travail ponctuel : un projet pilote ?	59
3.17.5	Tenter une collaboration virtuelle : la question à un expert.....	61
3.18	Bilan de l'implication des utilisateurs en phase de conception de la maquette...	63
3.18.1	Les tests utilisateurs.....	63
3.18.2	Un site à la carte pour le groupe Autonomie.....	64
3.18.3	La question à un expert.....	65

3.19	Conception technique de la maquette.....	66
3.20	Mettre fin à la phase projet : Le transfert de compétences et préconisations au déploiement de la solution.....	67
3.20.1	Le transfert de compétences.....	67
3.20.2	Préconisations au déploiement de la solution.....	68
3.21	Bilan de l'ensemble de la mission	69
	Conclusion	72
	Bibliographie.....	1
	Annexes	87

Liste des figures

[Figure 1 : Schéma synthétique du dispositif d'intelligence collective et de pilotage de l'information stratégique, interne à Orange Healthcare](#)

[Figure 2 : La roue Sharepoint, visuel marketing de présentation de l'outil disponible sur](http://sharepoint.microsoft.com/fr-fr/Pages/default.aspx)

[Figure 3 : Schéma du dispositif informationnel et intégration de la plateforme au dispositif existant](#)

[Figure 4 : phasage du projet](#)

[Figure 5 : tests et scenarii](#)

[Figure 6 : principe du recours à un expert](#)

[Figure 7 : la question à un expert sur la plateforme Sharepoint de la division santé](#)

Introduction

« Il y a trop de silos de connaissances : personne ne partage ses informations et on ne sait jamais qui a déjà travaillé sur quoi. C'est pour cela qu'il nous faudrait un système où l'on puisse retrouver toutes les informations dont on a besoin, quand on en a besoin et qui nous permette d'échanger...par contre il faut être sûr que l'information qui s'y trouve est bien la plus récente...et que tout le monde joue le jeu. Un système simple, efficace et qu'on a pas besoin d'ouvrir tous les jours : qui nous alerte quand des informations nous concernent directement.

Il faudrait aussi que cette plateforme nous permette de partager...un site sympa où on pourrait travailler à plusieurs simultanément, se concerter, s'interroger... : un endroit où tout est bien rangé, qui soit sécurisé, qui soit facile d'accès, sans procédures lourdes et dans lequel on puisse avoir la garantie de la fiabilité des informations qui s'y trouvent... »

Tout est dit... ou presque ! Aborder un projet de mise en place de plateforme collaborative de partage de l'information, c'est commencer par faire un tri parmi les projections, visions et idées qu'une organisation et ses membres s'en font, parfois au détour de morceau de conversation tel que celui que nous rapportons ici, échangé dans le cadre d'un projet de ce type.

Cet extrait peut prêter au sourire, à la confusion voire à l'exaspération des professionnels du management de l'information [Voir la note d'utilisation de ce mémoire] (d'ailleurs comment s'appelle t'on ?) que nous sommes mais permet néanmoins de soulever un certain nombre de questions : Qu'est ce qu'une plateforme collaborative de partage de l'information ? En quoi les outils collaboratifs peuvent ils intéresser les organisations ? A quoi pourrait ressembler un cadre d'utilisation concret ? Comment aborde t'on un projet de mise en place de plateforme collaborative ? Quels sont les éléments dont doit tenir compte le chef de projet pour améliorer ses chances de succès ? Quelle stratégie adoptée ?

Nous allons parcourir les notions de travail et d'outils collaboratifs, d'organisation de l'information, de son partage et de ses circuits, pour comprendre comment ce type de projet naît il dans une organisation. Nous verrons ensuite qu'il existe plusieurs visions qui coexistent autour d'un projet de mise en place d'outils collaboratifs et comment le professionnel du management de l'information doit tenir compte de l'ensemble des indicateurs et paramètres qu'elles produisent pour aboutir à une stratégie.

Nous suivrons enfin les étapes du projet de mise en place d'une plateforme collaborative de partage de l'information au sein du département santé d'Orange, Orange Healthcare. Le récit de ces étapes permettra dans un premier temps d'exposer le contexte de conception et

de réalisation du projet, puis de suivre chaque phase de la stratégie mise en place. Ce retour d'expérience de conduite de projet collaboratif se terminera par un bilan des actions menées et l'évocation de pistes de déploiements possibles.

1 En quoi les outils collaboratifs peuvent-ils intéresser les organisations ?

1.1 Le travail collaboratif

C'est un travail réalisé en commun par plusieurs personnes aboutissant à une œuvre commune (travail en groupe ou en équipe). Il suppose que les personnes interagissent pour accomplir l'objectif fixé, chacune selon ses compétences et le rôle qu'elle joue dans la dynamique de groupe.[1]

L'objectif peut être l'acquisition de connaissances, de compétences ou l'amélioration d'une productivité (workflow), parfois même les trois à la fois. Il est basé sur la notion d'un groupe d'apprenant ou encore d'organisation apprenante [2] dont l'activité est organisée de façon à ce que l'apprentissage soit dépendant de l'échange d'informations socialement structuré qui s'effectue entre les apprenants du groupe. C'est également une activité dans laquelle l'apprenant est responsable de son propre apprentissage et motivé pour participer à l'apprentissage des autres.

1.2 Outils collaboratifs

Selon ce qui précède, les outils de travail collaboratif sont des outils qui doivent permettre le fonctionnement d'un groupe de travail. Ils supposent des éléments techniques (matériels, réseaux et logiciels de gestions de ces réseaux), des éléments d'organisation (services de communication et d'information) et des compétences de la part des acteurs humains.

Souvent présentés comme des plateformes [3] , ils offrent ce qu'on appelle des services qui peuvent comprendre :

- un calendrier
- un carnet d'adresse
- des documents (ressources organisées)
- une messagerie
- un forum
- un gestionnaire de tâches
- un bloc note
- un gestionnaire de favoris

- un gestionnaire de SMS
- un système de publication (wiki, blog etc.)

Ces outils peuvent se classer en quatre types :

- les outils de communication (mail, chat, tableau blanc, visio),
- les outils de travail (partage d'application, de documents),
- les outils d'accès au savoir (bibliothèques, portails, annuaires, wiki, moteurs de recherche),
- les outils de suivi (workflow) (synchronisation, gestions des tâches, agendas partagés)

Certaines plateformes spécialisées comportent des outils spécifiques (répertoires de projets, visionneuse de documents (plan), applications de conception, outils de recherche, etc.)

La pertinence de ces plateformes sera plus ou moins grande selon les groupes d'utilisateurs, les types et situations de travail (travail en projets, bureaux virtuels, communautés).

1.3 Les orientations des outils de travail collaboratif

Outre les spécificités propres, les usages de ces outils sont tributaires des orientations définies par des situations de travail dans l'organisation. Ces situations ou projets peuvent être, de manière non exclusive :

- des projets virtuels : ils sont composés de zones sécurisées dédiées au travail en commun et associés à des zones de ressources et d'outils de suivi de projets.
- des bureaux virtuels : ce projet privilégie les outils de communication synchrone et asynchrone, les agendas personnels et partagés, l'accès organisé aux ressources.
- des communautés : principalement organisées autour de forum, wiki ou blog

Les orientations des outils de travail collaboratifs peuvent être complémentaires dans le cadre de projet ou de situation de travail pluridisciplinaire qui intègre les trois possibilités précitées simultanément [4].

1.4 Outils collaboratifs et web 2.0

Tim O'Reilly expose en 2005 ,à l'occasion d'une conférence dédiée au web 2.0 , les 8 principes clés qu'il estime caractéristiques des applications Web 2.0 [5] . Parmi les points les plus importants, il faut retenir :

- le Web transformé en véritable plateforme ;
- le développement d'une architecture de participation ;
- des outils qui restent longtemps en version bêta car en constante amélioration ;
- le logiciel au-delà des machines permettant l'assemblage d'outils et de services indépendants les uns des autres ;
- l'importance des données publiées par les utilisateurs et qui s'apparentent à des « connaissances implicites ».

Autrement dit , il s'agit « d'applications reliées entre elles qui accélèrent les effets de réseau » qui placent les utilisateurs au rang de producteur potentiel de l'information là où le web 1.0 ne pouvait en faire qu'un consommateur.

Si nous mettons en perspective la notion d'outils collaboratifs avec celle du web 2.0 nous voyons qu'elles sont interconnectées : les outils n'étant que la résultante d'une avancée technologique du web.

Posées ainsi, on perçoit les possibilités offertes par ces outils issues des évolutions technologiques successives du web, les promesses sont nombreuses : amélioration de l'efficacité par la facilité pratique de communiquer au sein d'un groupe, augmentation de la productivité par le recours à des technologies de l'immédiateté...A l'échelle d'une organisation, les possibilités d'ancrage de ce type d'outil sont nombreuses et le défi auquel l'organisation peut répondre en les utilisant est tenter de maîtriser les circuits d'informations qui la traversent.

1.5 L'organisation et la circulation de l'information

L'organisation doit être ici comprise selon les définitions admises par la sociologie de l'organisation [6] à savoir :

- Un regroupement d'humains qui coordonnent leurs activités pour atteindre certains buts

Laëtitia Frémont, Quelle stratégie pour la mise en place d'une plateforme collaborative de partage de l'information au sein d'une organisation ? Le cas d'un site SharePoint pour la Division santé d'Orange- Orange Healthcare, 14 novembre 2011, promotion 41 INTD

- Les diverses façons par lesquelles ces groupements structurent les moyens dont ils disposent pour parvenir à leurs fins
- L'action d'organiser, ou encore le processus qui engendre les groupements ou les structures organisationnelles

Dans le sujet qui nous préoccupe nous considérons l'entreprise, et plus tard dans ces travaux Orange healthcare, comme des exemples concrets de ces définitions de l'organisation : à la fois groupe d'individu, méthode et processus, l'organisation est l'axe autour duquel va graviter le projet de gestion de l'information.

La naissance d'un projet qui a pour but d'améliorer la circulation des flux d'informations dans l'organisation est le fruit d'un recul de l'entreprise sur elle-même et sur sa manière de communiquer, de relayer l'information nécessaire à la poursuite de ses activités mais aussi du rôle donnée à cette information. Cette prise de conscience n'est pas nouvelle et on peut la dater avec l'arrivée progressive de l'informatique et des systèmes d'informations dans les pratiques productives, à l'intérieur des organisations qui ne pouvaient s'y soustraire. Les avancées technologiques en matière de rapidité d'accès au web , de possibilités d'interconnexions (de collaboration ?) entre les outils informatiques ont abouti à l'émergence de nouvelles formes d'organisation du travail au sein des entreprises. [7]

Dans un travail encyclopédique sur la diffusion et l'usage des technologies numériques dans l'industrie, les entreprises de services et le secteur public, James W. Cortada, membre exécutif de La société IBM pendant deux décennies, [8] suggère que le développement de l'économie serait influencé par le pouvoir invisible des technologies de l'information qui impulsent de nouvelles stratégies de gestion à la mesure de l'évolution qu'engendre l'informatisation pour les organisations.

Dans cette perspective, le secteur des télécommunications se distingue par le fait que la révolution digitale impacterait autant ses usages que ses modes de production, autant le comportement des consommateurs que son business model. L'exemple de France Télécom qui passe en vingt ans du statut d'administration, assurant à tous un service public dans un contexte monopolistique, à celui d'entreprise privée dans un secteur des télécommunications, soumis à une mise en concurrence et une discrimination croissante des services proposés, a ainsi été le sujet d'étude du sociologue François Hochereau [9]. Il explique que France Télécom a été entraîné vers un basculement progressif de légitimité de son activité technique (initialement structurante de l'administration des Télécommunications)

Laëtitia Frémont, Quelle stratégie pour la mise en place d'une plateforme collaborative de partage de l'information au sein d'une organisation ? Le cas d'un site SharePoint pour la Division santé d'Orange- Orange Healthcare, 14 novembre 2011, promotion 41 INTD

vers une activité commerciale (qui devient prépondérante au fur et à mesure de la dérégulation du marché des Télécommunications) qui l'a poussé à ajuster la gestion interne de l'entreprise pour correspondre à l'évolution de son marché. Puisque l'information sur les clients, leurs installations téléphoniques et les services utilisés, devient centrale dans cette transformation-adaptation de l'organisation, les outils informatiques qui assurent son automatisation dans des chaînes de traitement homogènes et évolutives vont jouer un rôle majeur. On comprend par cet exemple que la nécessité de fluidifier les circuits d'informations au sein des organisations devient primordiale : cette circulation devient plus que jamais un critère de la productivité dans les organisations informatisées. Là où jusqu'au début des années 2000 les organisations privilégiaient le recours à des outils intégrés, dont la gestion-utilisation était centralisée (autour d'un poste ou d'un groupe d'individu réunit en service), les possibilités offertes par le Web 2.0 et les outils collaboratifs vont les inciter à imaginer d'autres solutions, d'autres méthodes de maîtrise des flux d'information. Le challenge réside dans la manière de faire coexister des systèmes d'informations centralisés encore très utilisés dans les entreprises, outils historiques correspondant aux premières vagues de l'informatique de gestion avec ces nouvelles solutions collaboratives . Ce qui change c'est la notion selon laquelle un outil unique n'est peut être pas la solution la plus efficace pour gérer toutes les informations ou plutôt répondre au besoins de capitalisation puis de partage de tous les types d'informations. Au-delà de la gestion de ces flux et de leur maîtrise, l'organisation va de plus en plus chercher le moyen de faire correspondre le traitement de l'information avec la nature de l'activité dans laquelle elle est utilisée [10] : la fusion de plusieurs solutions collaboratives en un seul dispositif telle que celui de la plateforme collaborative apparaît comme l'un des moyens pour y parvenir.

1.6 Une plate forme collaborative : outil cohérent de management de l'information dans l'organisation ?

Comme nous l'avons vu précédemment, l'outil collaboratif peut revêtir plusieurs formes et usages respectant le plus souvent le principe d'un outil pour une action : un outil de partage de calendrier n'est pas capable de servir également d'outil de gestion de planning de tâches sauf si les deux fonctionnalités sont couplées : c'est précisément ce qui définit la plateforme collaborative . Il s'agit d'un espace de travail virtuel, un site, permettant l'accès à de nombreuses fonctionnalités, appelées par exemple Web Part chez Microsoft pour décrire les fonctionnalités de la plateforme SharePoint telles que le calendrier, la gestion de contenus, le wiki, le suivi de projet (planning de tâche et workflow), moteur de recherche, blog ,partage de liens .

A l'échelle d'une organisation, l'utilisation d'un seul outil sans liaison avec un système global qui le rationalise comme faisant partie intégrante d'un système de communication plus vaste, n'aurait pas de sens. La plateforme apparaît alors comme la solution : construite autour d'un projet [voir partie 1.3 sur les orientations des outils collaboratifs], elle permet l'accès à un ensemble de fonctionnalités destinées à en faciliter le suivi, l'alimentation, l'animation dans toutes les phases de son processus.

Le ou les projets peuvent être de plusieurs types :

- Un projet global axé sur la raison d'être de l'organisation et qui viserait à soutenir son activité : un site d'entreprise sur lequel s'échangerait un ensemble d'information en relation avec ses thématiques, produits, solutions, expertises.
- Un projet ponctuel, limité dans le temps et pour lequel le site servirait alors de support logistique, de point de passage et de partage (...Sharepoint) d'une information produite à un moment donné du processus projet et partagée par la communauté des acteurs qui y sont impliqués
- Les deux à la fois : une plateforme qui intègre les contraintes de gestion de ces deux projets sans limite de durée.

Il faut donc imaginer la plateforme collaborative comme une maison vide, dans laquelle certaines pièces communiquent, qu'il va falloir meubler, où il y aura parfois des invités, et dont il faudra garantir et sécuriser l'accès pour permettre à l'ensemble d'être en harmonie: chacune des pièces correspondant à une fonction qui met à disposition des informations de natures différentes mais qui, gérées dans une logique globale qu'est celle du projet, permettent l'aboutissement du processus dans son ensemble et en garantissent la cohérence.

La distinction entre outil collaboratif et plateforme collaborative permet d'insister sur le fait que ce qui intéresse l'organisation c'est la cohérence d'un dispositif global qui lui permette la gestion de l'information à plusieurs niveaux. Pour cette raison et dans la suite de nos travaux la notion d'outil, de dispositif collaboratif de partage sera toujours à rapprocher de la structure en plateforme étant entendu d'abord que la cas pratique de mise en place au sein d'Orange Healthcare correspond directement à cette définition et d'autre part que l'installation d'un outil seul (calendrier, blog, etc.) répond à une méthode qui ne nécessite pas toujours le recours à une gestion de type projet ou encore à la mise en place d'une

stratégie particulière. L'utilisation d'un outil seul relève d'un recours ponctuel n'ayant pas nécessairement pour objectif de s'inscrire en cohérence avec un dispositif global.

Pour mieux appréhender le cadre concret d'utilisation d'une plateforme collaborative, nous proposons d'évoquer dans l'exemple qui suit le cas d'un retour d'expérience d'utilisation au sein d'un grand groupe du secteur de l'énergie.

1.7 Un exemple d'utilisation de plateforme collaborative dans le secteur de l'énergie

Le retour d'expérience relaté ici est le résultat de trois années de mission en tant que consultant en management de l'information au département opérationnel et réalisation d'un groupe international du secteur de l'énergie que nous baptiserons ici pour des raisons de confidentialité EnergyGroup. Impliqué dans la construction d'ouvrage (usine, entrepôt etc.) partout dans le monde, le groupe a à sa disposition une cellule d'ingénierie opérationnelle chargée de veiller au bon déroulement des projets depuis les études préalables jusqu'aux livraisons des équipements. L'ouvrage une fois livré est mis en situation de maintenance d'ouvrage et le projet de construction est donc terminé.

Au sein de la cellule d'ingénierie sont regroupés des ingénieurs, chefs de projets, projeteurs, et chargés d'études appartenant à différents corps de métiers : électricité, mécanique, management, environnement... Tous ces collaborateurs interviennent sur les projets de construction d'ouvrage à des moments différents du processus de construction. Le cas qui nous occupe consiste en la construction simultanée de 6 équipements répartis sur 6 sites différents de la surface du globe. Un tel projet implique le recours à de nombreux prestataires, fournisseurs et sous-traitants qui interviennent également à différents niveaux du projets et sur des périodes plus ou moins longues. La contrainte majeure du projet est que les équipements doivent être identiques et bénéficier des mêmes procédés de construction, et donc de maintenance en situation de mise en service, quelques soit les sites. Les acteurs du projets sont donc multiples, localisés sur plusieurs sites et doivent pourtant être en interaction permanente pour garantir la conformité des équipements qui sortent de terre.

La nature des informations qui s'échange dans ce cadre est essentiellement technique, codifiée et organisée autour des pré requis contractuels visés au moment de la signature de démarrage du projet entre tous les acteurs. Ainsi, à chaque étape de construction correspond une liasse de documents techniques qui doivent être finalisés et conformes pour

permettre la bonne marche de l'ensemble mais aussi pour éviter la facturation de pénalités en cas de retard de communication d'information ou de non conformités des documents. La nécessité de gérer les flux d'informations au cœur du projet répond donc à plusieurs enjeux :

- Continuité de l'activité
- Budgétaire (le moins de retard et de pénalité possible)
- De conformité : pérennité de l'équipement - maintenance
- De respect contractuel
- Gestion des risques liés à l'aspect financier et de conformité

Pour mener à bien ce projet de construction (équipement identique sur 6 sites) une équipe projet est constituée à laquelle est intégrée un responsable de la gestion des informations liées au projet. Consultant en prestation pour une entreprise de service d'ingénierie documentaire technique, il a pour mission de mettre en place des protocoles d'échanges d'informations et d'en assuré le suivi via une plateforme collaborative. La plateforme collaborative est une solution éditeur associée à un contrat de maintenance avec la société éditrice. Le consultant ne dispose pas d'autre service technique d'aide à l'utilisation que le numéro de hotline de la société éditrice. La plateforme a été entièrement configurée pour les besoins du projet et intègre les fonctionnalités suivantes :

- Gestions des workflows des documents techniques qui y sont déposés
- Rédaction et modification de document sous forme collaborative (plusieurs acteurs agissant simultanément sur des parties délimitées d'un même document)
- Messagerie
- Gestion des droits d'accès sur plusieurs niveaux (prestataires, fournisseurs, sous-traitants)
- Un système de publication sous forme d'un wiki organisé par métier
- Calendrier partagé associé à un gestionnaire de taches personnalisable en fonction du rôle d'un acteur sur un document ou une liasse de document sur une période donnée.

Le cadre d'utilisation répond donc ici à une situation de travail hybride entre un dispositif global de publication et mise à disposition des informations coexistant avec des projets ponctuels de traitement et de gestion de l'information technique.

Sophistiquée, la plateforme collaborative est accessible de chacun des acteurs selon des attributions de droits spécifiques au timing et action du projet en cours mais la cohérence globale du dispositif était sous la responsabilité du consultant placé du côté Energygroup et qui travaillait en étroite collaboration avec un binôme placé du côté du fournisseur principal du projet. Le dispositif complet associé à l'expertise des deux consultants en matière de gestion de l'information, des flux, et de maîtrise de la gestion du travail collaboratif pluridisciplinaire a permis une rationalisation complète de toute la dimension informationnelle du projet. De plus, les acteurs du projet ayant pour habitude de travailler en synergie avec d'autres corps de métiers sur la construction d'équipements, le partage de l'information et la collaboration simultanée sont entrés facilement dans les pratiques.

Les réticences observées à l'utilisation de la plateforme étaient la difficulté de manipulation de celle-ci, le temps de contribution jugé trop long lors de dépôt-retrait de document et les bugs techniques qui imposaient parfois des jours entiers de coupure du dispositif. Les formations à l'outil étant délivrées au coup par coup par le consultant dont ce n'est pas le métier (le contrat de maintenance avec l'éditeur n'incluait pas d'impératif de formation des utilisateurs), certains acteurs ont refusé d'utiliser la plateforme, déléguant de facto leur action sur l'outil au consultant. Ainsi, bien qu'inscrite dans un cadre fonctionnel autour d'un projet précis réunissant des acteurs ayant tous une connaissance aigüe des processus qui y sont liés, l'utilisation de la plateforme a été rejetée par un groupe d'utilisateur que ni la hiérarchie du projet ni le consultant n'ont pu convaincre.

Pourquoi ? Parce que dans ce cas précis et bien que la plateforme soit construite en terme de structure pour répondre aux besoins contractuels du projets presque tous cristallisés autour du partage de l'information et de sa mise à disposition, la société chargée de la mise en place de l'outil associée à Energy group n'a pas tenue compte des contraintes organisationnelles, du facteur humain, et n'a pas conduit de projet d'installation. L'outil devait donc s'imposer par lui-même sans autre forme d'accompagnement puisque sa mise en place n'a été pensé que du point de vue du respect structurelle de l'échange d'information en fonction des exigences contractuelles du projet de construction. Dans ce dispositif le consultant a joué tour à tour le rôle de contrôleur, d'animateur, de formateur et toujours d'expert dans la régulation des flux d'information... Grâce à l'implication de la hiérarchie du projet et de l'harmonie de travail entre les deux consultants situés aux deux extrémités du projet l'utilisation de la plateforme était néanmoins une réussite. Cependant si une réelle démarche projet avait entourée la mise en place de la plateforme avec une intégration des contrainte organisationnelle propre au projet (par exemple : multi-site=multi

fuseau horaire et donc plusieurs délais de mise à disposition des informations), du facteur humain et de l'accompagnement des utilisateurs au changement alors l'utilisation aurait pu être totale.

Sur la tenue des enjeux qui dominaient l'utilisation de la plateforme, l'intégration des deux consultants en management de l'information aux équipes projets a été déterminante : la maîtrise technique de l'outil, la connaissance des objectifs du dispositif et leur expertise de la nature des informations qui devaient s'échanger associés au contexte d'utilisation les a placés, vis à vis du reste de l'équipe comme les interlocuteurs incontournables sur toutes les problématiques informationnelles liées au projet. Le fait que ces deux consultants soient également ceux qui aient la charge de faire évoluer les protocoles et les évolutions techniques de l'outil a permis un support toujours en étroite corrélation avec les réalités du projet. En dehors du respect des enjeux et objectifs (conformité, budget, contrôle etc .), leur rôle était tant de rendre les utilisateurs finaux autonomes vis-à-vis de la plateforme et de son utilisation que d'assurer un support de qualité sur l'ensemble des questions relevant de la qualité et de la cohérence des informations échangées.

A la lecture du retour d'expérience précédent on comprend que la nature de l'information partagée au sein de l'organisation dépend évidemment du secteur, du cadre d'activité de l'organisation elle – même. En revanche les supports eux sont toujours multiples quelques soit les organisations : messages, documents provisoires, plans, croquis, planning, documents finaux produits en interne ou acquis à l'extérieur de l'organisation... Dans le même temps on sait que les organisations sont confrontées à l'utilisation massive d'outils informatiques dont les vocations sont différentes et parmi lesquelles les utilisateurs ne se retrouvent pas toujours. Plusieurs natures d'informations, sur plusieurs supports mais qui ciblent les mêmes objectifs ou thématiques en une seule localisation virtuelle : c'est peut être là que réside l'intérêt principale d'une organisation à mettre en œuvre des projets de plateforme collaboratives qui regroupent les outils précités dans ces travaux et qui à eux tous permettent la rationalisation du partage de l'information et renforcent les mécanismes de collaboration par l'échange [11] . Oui mais cela suffit il ? On peut être sûr que l'inscription d'outil de type plateforme collaborative dans un processus de travail même très structuré, en dehors d'une réelle démarche de projet qui assure sa mise en place , aura peu de chance d'emporter l'adhésion et d'offrir toutes les possibilités promises en matière de gain de productivité et de maîtrise des flux d'informations. Les outils, d'autant plus

collaboratifs, s'ils sont implantés sans réflexion préalable peuvent au contraire cristalliser les dysfonctionnements existants dans l'organisation avant son apparition et augmenter les difficultés de processus de gestion de l'information là où il était censé les améliorer. Contraindre une communauté à intégrer une plateforme collaborative dans leur pratique de travail sans stratégie d'accompagnement au changement ni adéquation outil-usage-pratique, c'est perdre pour l'organisation tous les bienfaits que l'outil renferme dès lors que son utilisation s'inscrit dans une dynamique existante et portée par un processus de projet cohérent et fiable maintenu et supporté par des experts dont la présence est pérenne au sein même de l'organisation.

Les possibilités d'intégration des outils collaboratifs et principalement des plateformes au sein des organisations sont multiples : global et durable ou précis et ponctuel, les cadres d'utilisations sont infinis et renferment tous la promesse pour l'organisation de maîtriser et de rationaliser leur périmètre informationnel. On voit bien que la mise en place de ce type de dispositif requiert le recours à des compétences expertes en matière de management de l'information et de maîtrise de l'environnement technique des outils choisis associés à une véritable stratégie de conduite de projet en cohérence avec le contexte organisationnel dans lequel la plateforme collaborative doit se fixer.

Dans un projet de ce type, quels sont les éléments, les visions et les paramètres que le consultant ou le chef de projet doit prendre en compte pour définir sa stratégie ?

2 Quels paramètres prendre en compte pour définir une stratégie de mise en place d'une plateforme collaborative ?

Evoqué brièvement au début de ce mémoire au moyen du court extrait de dialogue issu d'une phase de conduite de projet collaboratif pour une organisation, le consultant qui porte la mise en place d'une plateforme collaborative est confronté à des paradigmes qui coexistent au sein de l'organisation. Ces visions du projet, de l'outil, de ce à quoi il est censé répondre, vont varier en fonction des interlocuteurs : utilisateurs, hiérarchie, service informatique... tous ont une manière de projeter la plateforme dans leur environnement de travail. Le chef de projet à qui on a confié le projet va devoir non seulement prendre en considération l'existence de chacun des paradigmes mais surtout détecter dans quelle mesure les paramètres qui y sont associés vont être des indicateurs fondamentaux à intégrer dans la définition de sa stratégie. Il ne s'agit pas ici que d'informations recueillies de manière tacite [12] par le dialogue ou la consultation, il s'agit également de l'acuité du porteur de projet à positionner sa démarche dans l'organisation en tenant compte des usages, des pratiques, des méthodes, des ressources allouées au projet et des possibilités techniques que lui offriront (ou non...) les outils mis à sa disposition.

2.1 Le positionnement du projet dans l'organisation

L'organisation initie un projet d'approche collaborative de l'accès à l'information lorsqu'elle prend conscience que la connaissance capitalisable n'est pas localisée en un point unique de sa chaîne de valeur ou de production mais qu'elle transcende les silos existants au sein de l'entreprise : l'information devient le centre des préoccupations du management des organisations [13] A travers l'émergence de ce concept, l'information et la connaissance émigrent des territoires relativement restreints où elles étaient cantonnées dans les années 1950 (service de gestion documentaire localisé dans un lieu précis), vers l'ensemble des fonctions et services d'une entreprise considérée dorénavant, à la fin des années 1990, comme un tout organique. Le fondement de la gestion des connaissances repose sur des

interactions entre individus : on apprend par l'autre et on partage avec l'autre. Dès lors plusieurs positionnements possibles d'une plateforme au sein de l'organisation :

- opérationnel : elle permet d'apporter l'information à la personne qui en a besoin, au moment où elle en a besoin et sans qu'elle en fasse la demande.
- stratégique : elle facilite la combinaison des savoirs et savoir faire dans des organisations, des process, des produits pour créer de la valeur.
- fonctionnel : elle est utilisée pour manager le cycle de vie de la connaissance (émergence d'une idée, formalisation, validation, diffusion, réutilisation, valorisation).
- financier : elle valorise le "Capital Intellectuel" de l'organisation (capital humain, capital innovation, capital marque, capital process, capital client, ...) en lui permettant de faciliter la conquête de marché.

Pour l'organisation, disposer d'une plateforme qui permette à ses membres de dialoguer, échanger, contribuer, se conseiller par le recours à un dispositif unique polymorphe c'est :

- le pari de voir l'efficacité s'accroître par un renforcement de l'intelligence et des connaissances collectives,
- augmenter les possibilités de retour sur investissement lorsque les plateformes sont utilisées dans des secteurs de fortes concurrence
- améliorer sa productivité dès lors qu'une politique de gestion et capitalisation des savoirs est associée à l'utilisation d'un tel outil.
- Garantir une cohérence dans les flux d'informations qui, ainsi régulés, contribuent à la maîtrise des coûts engendrés par les processus de productions.

2.2 Le projet perçu par le management de l'organisation

Les enjeux sous-jacents à la mise en place d'une plateforme collaborative impliquent que les instances managériales de l'organisation soient parties prenantes du projet : sans cette investissement peu de chance de trouver une cohérence mais surtout un risque élevé d'investir dans un outil dont on se rendrait compte qu'il ne peut rien faire seul... Une politique de gestion initiée au plus haut niveau et répercutée avec succès dans toutes les strates de l'organisation est le moyen d'aboutir à l'efficacité des dispositifs de partage

collaboratif de l'information [14]. Le projet n'est pas l'installation d'un outil mais plutôt comment cet outil améliore, corrige ou augmente la capacité de l'organisation à maîtriser son périmètre informationnel. Les décisions prises à ce sujet par le management prédisposeront les membres de l'organisation à des changements nécessaires, plus facilement intégrés et acceptés dès lors qu'ils sont le fruit d'une réflexion globale sur les activités et les méthodes ayant cours dans l'entreprise ou le service. Le professionnel de la gestion de l'information pourra s'appuyer sur l'existence d'une politique existante et définir sa stratégie en cohérence avec elle. Il ne s'agit pas de faire de « la politique globale de l'entreprise » l'argument leader du projet (au risque de déclencher l'opposition systématique [15]) mais plutôt d'être en capacité de démontrer aussi bien aux managers d'une organisation qu'à ces membres que l'intégration d'une plateforme collaborative est inscrite dans le projet d'ensemble de poursuite des activités de l'organisation. On peut noter que lorsque l'implication du management est formalisée par l'intégration d'un critère de participation au projet parmi les éléments d'évaluations de ces membres, celui-ci est intégré comme l'une des activités fondamentales de l'organisation et rarement remis en question au cours de son déroulement [16].

Le management doit trouver l'équilibre entre la nécessité qu'il perçoit d'utiliser une plateforme collaborative et le recours à la concertation des membres de l'organisation à qui elle se destine : il doit aider au positionnement de l'outil et le chef de projet devra intégrer les challenges qui découleront de chacun des positionnements possibles dans sa conduite de projet :

- opérationnel : démontrer la capacité du dispositif à livrer l'information utile au bon interlocuteur et dans le bon contexte
- stratégique : démontrer que la combinaison des savoirs et des connaissances a été productrice de valeur
- fonctionnel : démontrer que les cycles de vies des informations sont maîtrisés
- financier : démontrer que la valorisation des capitaux (humains, intellectuels, innovants...) a permis la conquête de marchés.

Les phases de discussions et d'études préalables au projet peuvent être longues et laborieuses à ce stade : Consciente de son rôle moteur dans la commande d'un dispositif nouveau qu'il faudra intégrer aux méthodes existantes, le management n'a pas toujours conscience de la manière avec laquelle la plateforme pourrait être utilisée, optimisée ni de la nécessité de réfléchir à un quelconque positionnement. Le paradigme du management, le

plus souvent commanditaire du projet, est un élément stratégique que le consultant devra intégrer et parfois tenter de faire évoluer...

2.3 La consultation des utilisateurs et l'analyse des pratiques

Pour positionner, il faut d'abord écouter : Qui est « l'utilisateur » ? Combien sont-ils ? Sont-ils vraiment différents ? De quoi l'utilisateur a-t-il besoin ? Quelle interface doit-il avoir pour être efficace dans son travail ? Comment mieux satisfaire les besoins de l'utilisateur pour améliorer son confort de travail, sa satisfaction et sa performance ? Très souvent, les concepteurs cherchent à connaître les besoins des utilisateurs en les interrogeant. Leur constat est généralement amer : les utilisateurs ne savent pas ce qu'ils veulent et/ou savent ce qu'ils veulent mais ne parviennent pas à s'exprimer clairement. Il en est de même pour les utilisateurs, ayant rarement le sentiment d'être compris par les concepteurs. Les sciences de l'information et de la communication [17] ont été parmi les premières à s'intéresser aux comportements et besoins des usagers des bibliothèques traditionnelles puis numériques. Le principal objectif de ces études n'est pas tant de connaître les comportements réels des usagers que les opinions quant à leurs attentes, habitudes et besoins. Aussi, la principale technique de recueil des opinions a été et reste les questionnaires ou les entretiens [18] certaines études conciliant les deux . Bien qu'elles n'aient pas été développées dans le cadre de la mise en place de plate forme collaborative, des approches visant à accroître l'émergence d'idées nouvelles pour la conception de produits ont aussi été développées par des chercheurs des sciences de l'information et de la communication. La méthode EBAHIE [19] en est un exemple. Cette méthode « prend appui sur un protocole formalisé et rigoureux pour organiser l'écoute, analyser les attentes exprimées et enfin les hiérarchiser suivant un ensemble d'indicateurs adéquats pour les caractériser. (...) Cette hiérarchisation permet d'identifier les éléments saillants ou les attentes dominantes. Elle constitue un outil d'aide à la décision pour la définition d'une stratégie fondée sur l'expression directe des attentes et besoins réels des usagers (...). ». Cette méthode procède en deux phases : la première consiste à « écouter » les usagers lors d'interviews, d'entretiens personnels et de groupe et à transformer, traduire les idées évoquées en « attentes usagers ». La deuxième phase consiste à caractériser puis à hiérarchiser les attentes des usagers. La caractérisation des attentes se base sur trois catégories d'attentes auxquelles sont associées des niveaux de fonctions. Cette caractérisation des attentes est réalisée à l'aide d'un questionnaire. Ainsi, les attentes explicites (formulées comme telles par les usagers) devront donner lieu à des fonctions ou services proportionnels. La satisfaction sera donc ici proportionnelle à la

présence de la fonction ou du service attendu. D'autres attentes, qualifiées d'implicites, ne sont pas exprimées par l'utilisateur car considérées par ces derniers comme allant de soi. Cependant, les fonctions ou services correspondant à ces attentes doivent obligatoirement être présents pour satisfaire l'utilisateur. Leur absence est source de mécontentement. Une troisième catégorie est formée des attentes latentes. Par définition, ces derniers besoins ne sont pas exprimés car l'utilisateur « n'a pas conscience de l'existence de ce besoin (même s'il existe bel et bien) et qu'il ne sait pas qu'y répondre est possible » [20]. De telles fonctions sont dites attractives et séduisent les usagers qui les découvrent. Ces fonctions ne peuvent générer que de la satisfaction (pour prendre un exemple au répertoire de la collaboration la signification d'alerte sur des contenus disponibles appartient directement à cette catégorie de besoin latents.). Les caractéristiques des fonctions peuvent évoluer dans le temps et passer du statut d'attractive au statut de proportionnelle puis d'obligatoire. Pour illustrer cette évolution, Leleu-Merviel évoque la téléphonie : « à l'ère de la téléphonie à fil, tout le monde se satisfait de la cabine téléphonique, et il ne serait venu à l'idée de personne de dire qu'il voulait un téléphone qu'il puisse avoir toujours sur lui et employer partout sans restriction d'aucune sorte. Pourtant, l'arrivée du mobile a montré que le besoin existait et que l'opportunité de le satisfaire a créé le tsunami social et commercial que l'on connaît ». Suite à la caractérisation des besoins, une grille permet de les hiérarchiser. Notons que la nature des besoins et de leurs fonctions associées (proportionnels, obligatoires, attractifs) ne définit pas leur importance. Cette grille peut ensuite être envoyée à un grand nombre d'utilisateur. Depuis le début des années 1990, plusieurs institutions et organismes développant ou abritant des bibliothèques numériques ont cherché à recueillir des données quant à l'utilisabilité de leurs systèmes. Le développement d'un système informatique débute toujours par une appréhension plus ou moins consciente, explicite et définie des besoins de l'utilisateur. Cette appréhension repose sur l'idée simple que la bonne identification des besoins de l'utilisateur permet de définir, concevoir puis implémenter une interface qui bénéficiera des exigences de qualité, fiabilité, efficacité, confort, robustesse, productivité... capable de satisfaire l'utilisateur. La question de la prise en compte des besoins des utilisateurs est donc une dimension essentielle de la conception et de l'évaluation des systèmes techniques et sera gage de succès ou d'échec du futur système. Il s'en dégage une équation évidente : lorsque les interfaces répondent aux besoins des utilisateurs, ces derniers les évaluent positivement, les apprennent facilement, travaillent efficacement, commettent peu d'erreur et s'en déclarent satisfaits. Au contraire, lorsque les interfaces ne répondent pas à leurs besoins, les utilisateurs ne les comprennent pas, ne mémorisent pas

les informations, sous-utilisent les dispositifs, les abandonnent et les sabotent en assurant la contre promotion de cet outil qui les déçoit tant !

2.4 Une implication de l'utilisateur au-delà de l'expression du besoin

Née dans les années 1970, dans les Pays scandinaves sous le nom de « Participatory design » [21], la méthode participative connaît un regain d'intérêt et s'est redéveloppée à partir de 2000 dans le domaine de la conception des nouvelles technologies. Cette approche de la conception repose sur plusieurs postulats, parmi lesquels on trouve :

- travailler en atelier avec les utilisateurs pour concevoir une solution,
- donner aux utilisateurs de la voix dans le processus de conception,
- augmenter la probabilité d'une conception utilisable et donc l'acceptation de la solution technologique
- permettre à tous les participants de s'exprimer de façon égale,
- rencontrer des utilisateurs futurs probables,
- fournir un forum pour l'identification des problèmes,
- réduire les temps de conception par des techniques de recueil très productives,
- mettre au point des technologies faciles à apprendre et à appliquer, car elles tiennent compte d'emblée des utilisateurs,
- maintenir la motivation en cours de projet en associant les utilisateurs,
- reconnaître les utilisateurs/consommateurs/experts comme des acteurs essentiels du développement des produits nouveaux,
- faciliter le changement organisationnel lorsque les technologies modifient les modes de vie ou les styles de comportements des personnes.

Largement applicable dans une démarche de mise en place d'une plateforme collaborative, il ne suffit pas pour autant de rassembler physiquement des utilisateurs potentiels pour que des apports significatifs de leur interrogation débouchent sur des perspectives de conceptions profitables. Il est en général illusoire de chercher une solution instantanée et immédiate à un problème dont la solution se construit progressivement : le besoin des utilisateurs n'est ni un fait, ni une donnée mais le fruit d'un long processus collaboratif entre concepteurs et utilisateurs .

2.5 L'approche technique du projet : la vision du service informatique

Compte tenu de l'apport incontestable des technologies de l'information et de la communication dans les modalités de mise à disposition des informations mais aussi des possibilités d'assistance qu'offrent ces technologies dans le traitement des contenus, le « technicien » en informatique a naturellement un rôle à jouer dans la mise en place des outils techniques qui contribuent au management de l'information. C'est l'expert de la solution technique mais qui doit pouvoir admettre que la technologie ne résout pas tous les problèmes d'accès à l'information. Les services informatiques sont les fournisseurs de service et les facilitateur du projet à la condition d'une prise en compte de l'utilisateur, imbriqué dans le système technique qu'il doit s'approprier.

L'interconnexion entre système technique et système humain s'impose comme une évidence là où l'extension des outils informatiques appelle au risque de déshumanisation croissante et à une déconnexion avec les besoins exprimés par les utilisateurs. Les théories sociales des technologies [22] font émerger que l'objet technique doit être considéré en tant que résultat socialement construit d'un processus d'innovation. Il s'agit en particulier de montrer que ni des nécessités purement techniques, ni l'imposition de contraintes socio-organisationnelles ne peuvent expliquer la forme prise par les innovations et, ici plus précisément, du système de collaboration.

L'interaction soutenue entre un dispositif technique et l'utilisateur, repose sur une exigence d'intercompréhension : le dispositif doit être capable de réagir de manière cohérente à toute sollicitation, tout comme l'utilisateur doit être en mesure d'appréhender le programme d'action qui lui est prescrit afin d'atteindre tel ou tel objectif désiré.

Dans le contexte de conduite du projet, le consultant est l'interlocuteur privilégié du SI qui doit être intégré dès que possible dans la mise en place du système. De ce dialogue ne dépend pas uniquement la capacité fonctionnelle de l'outil à répondre techniquement à une attente utilisateur mais aussi la cohérence entre les préconisations organisationnelles et les applications qui en découleront.

Le consultant est le chef d'orchestre de tous ces paradigmes qui doivent s'imbriquer : Le positionnement du projet dans l'organisation nécessite l'implication du management dans la définition d'une politique globale de gestion de l'information qui prenne en compte les

pratiques, besoins et méthodes des utilisateurs autant que les possibilités techniques de développement disponible pour y répondre.

3 Le projet de mise en place d'une plateforme collaborative SharePoint pour Orange Healthcare

3.1 Orange

Orange en chiffre : 182 millions de clients dans le monde, 181 000 collaborateurs, une présence dans 220 pays et un chiffre d'affaire de 44 Milliards d'€ en 2009. Il s'agit du 1er opérateur télécom français (anciennement France Telecom). Le groupe est organisé autour de 5 grands pôles que sont :

- Le comité exécutif qui s'assure de la mise en œuvre de la stratégie
- Les directions des opérations qui coordonnent les activités dans les pays ou zones géographiques où le groupe est présent
- Les fonctions corporate qui définissent une politique globale, à l'échelle du groupe et en assurent le pilotage pour chaque domaine.
- Les lignes de business qui pilotent, pour un secteur d'activité, la stratégie mondiale du groupe en matière d'offre.
- L'innovation : les oranges Labs, réseau mondial de R et D du groupe répartis sur 15 sites dans le monde pour 3500 experts.

La culture et les valeurs de la marque Orange sont : la proximité, la transparence, la simplicité, l'audace et le dynamisme.

3.2 La structure : Orange Healthcare

Orange Healthcare est la ligne de business dédiée à la e-santé et créée en 2007 (LoB Santé), appelée également Division Santé [voir la note d'utilisation du présent mémoire en page] elle comprend une 50aine de salariés dont une 20aine en semi présentiel (télétravail).

Orange Healthcare fait partie des Nouvelles Activités de Croissance et pilote la stratégie du groupe dans le secteur de la santé avec 3 missions :

- construire le business planning à partir de l'analyse de l'écosystème
- piloter la préparation des futurs produits et services en collaboration étroite avec les Orange Labs et le Technocentre
- apporter le support opérationnel aux pays pour le lancement et l'accompagnement des offres

Au sein d'Orange Healthcare, le département stratégie et marketing regroupe les activités liées aux études de marché autour de 5 pôles de développement privilégiés de l'offre Orange :

- les laboratoires pharmaceutiques
- le secteur du bien-être
- Les séniors et l'aide au maintien à domicile, à la prolongation de leur autonomie
- La télémédecine
- Les hôpitaux

En terme d'effectif, le département emploie une 10aine de personnes ainsi que des stagiaires et apprentis.

3.3 Organisation des services et activités

L'organisation de la division Santé est de type matricielle par équipe :

Pour chaque pôle est identifié un responsable, le plus souvent un analyste qui se spécialise sur son secteur et devient l'interlocuteur privilégié sur son pôle : son rôle est notamment de porter les projets et d'apporter de nouvelles affaires. Les responsables de pôle sont directement rattachés au département stratégie et marketing ainsi que la cellule de veille et de pilotage stratégique de l'information. Charge à la direction de ce département de piloter son équipe en respectant les axes de développements stratégiques de la division et les objectifs de croissance de nouvelles activités du groupe Orange.

Connexes au département stratégie et marketing on retrouve d'autres services ou équipes tels que : le service financier, le département des grands projets, celui des partenariats, de

la communication et du développement commercial international. Les responsables de chaque département se retrouvent régulièrement en comité de direction, piloté par le directeur d'Orange healthcare. C'est dans cet environnement que la responsable de la cellule de veille et de pilotage stratégique de l'information, rattachée au département stratégie et marketing, lance en janvier 2011 un projet lié au management de l'information au sein et au service de l'ensemble de la division Santé.

3.4 Quelle est la commande ?

Avec pour objectif commun d'explorer de nouvelles opportunités de marché, comment les membres de la Division Santé peuvent-ils faire pour mieux rechercher, partager, échanger leurs informations et améliorer leur efficacité, leur collaboration ?

Il s'agit donc d'un projet né du questionnement de la cellule de veille et pilotage stratégique de l'information sur la manière avec laquelle la Division Santé cherche, traite, capitalise l'information liée à son activité et au gain de marché, à la détection d'opportunité.

Cette réflexion a abouti au lancement d'un projet qui vise à mettre en place, très probablement sous Sharepoint, un espace collaboratif de partage de l'information au sein de la division santé.

A propos de Sharepoint : On sait très tôt dans la commande que Sharepoint est l'outil privilégié pour ce projet parce qu'il est déjà déployé au niveau du groupe et que la durée très courte du projet ne laisse pas la place à la recherche d'un autre outil. Ceci dit, par cette commande, Orange veut surtout tester la maturité des collaborateurs à utiliser ce type de dispositif quelque soit la solution technologique choisie.

3.5 Quel est l'intérêt pour la division ?

En lançant ce projet, Orange Healthcare vise trois objectifs :

- renforcer le dispositif informationnel existant piloté par la cellule de veille stratégique
- augmenter la cohésion entre les membres de la division et leur efficacité en les incitant à échanger leurs informations de manière transversale.
- améliorer la détection des signaux faibles relatifs aux potentialités de marché

3.6 Le dispositif informationnel existant

La cellule de veille et pilotage stratégique de l'information a mis en place avec l'aide d'un cabinet de consultant un processus d'intelligence collective [23] et d'analyse collaborative de l'information dont le but est de détecter les signaux faibles d'opportunités de business autour des 5 pôles de développement de l'offre Orange dans le secteur de la Santé.

Ce dispositif est organisé en trois niveaux d'observation et d'analyse de l'information auxquels sont associés des supports ou livrables distincts mais complémentaires :

3.6.1 Le niveau opérationnel

Sous la responsabilité individuelle des analystes et responsables de pôle qui peuvent bénéficier de l'expertise de la cellule de veille pour mettre en œuvre des plans de surveillance ciblé via l'outil Digimind, le niveau opérationnel correspond à la collecte puis à l'analyse d'informations relatives à un ou plusieurs pôles. En dehors du recours possible à l'outil Digimind, les collaborateurs disposent d'une revue de presse internationale ciblée sur les thématiques santé reçue par mail quotidiennement.

Il s'agit d'un niveau dans lequel le collaborateur se retrouve au croisement d'informations pouvant être de nature différentes (chiffre, résumé d'étude, communiqué ministériel, etc.), exploitables directement ou de manière différée au sein de son pôle de surveillance comme au sein de ceux des autres analystes et responsables. Pour les y aider, un guide des sources référencées a été créé par la cellule et est régulièrement actualisé : il s'agit en quelques sortes des sources incontournables du secteur de la santé classées par pôle de surveillance et permettant aux analystes et responsables de pôle de débiter leur recherche sur des bases fiables. Nous sommes à ce stade dans un processus de veille individuelle et de recherche d'information localisée au niveau du réseau des professionnels de la Lob Santé.

3.6.2 Le niveau tactique

Le niveau tactique découle naturellement du niveau précédent : après avoir trié les informations recueillies au niveau opérationnel, les collaborateurs sont invités à partager leur analyse des informations retenues et à les soumettre à un niveau d'analyse collaborative et collective : l'idée est de faire émerger des sujets par la confrontation de plusieurs niveaux d'expertises qui, mis ensemble, peuvent apporter un éclairage nouveau sur les potentialités

actuelles de marché dans le secteur de la santé , propices aux positionnement des solutions Orange.

Pour encadrer et encourager l'analyse collective, un processus d'élaboration de bulletin de veille mensuel a été mis en place à l'initiative de la responsable de veille et pilotage stratégique de l'information. Le dispositif permet à chaque collaborateur qui le souhaite de venir proposer, lors d'un comité de lecture sous la direction d'un rédacteur en chef volontaire renouvelé chaque mois, les informations retenues de sa veille individuelle réalisée au niveau opérationnel. Le principe est d'échanger avec les autres membres du comité sur chacun des sujets et, par l'analyse collaborative et la stimulation de l'intelligence collective de faire une sélection des informations qui paraîtront effectivement dans le prochain numéro du bulletin de veille. Le bulletin de veille une fois réalisé est publié à l'ensemble de la communauté santé [annexe 1 et 2] , c'est-à-dire : les collaborateurs de la Lob et leur partenaires au sein du groupe Orange. Il est cependant possible que des informations soient jugées par le comité de lecture comme étant d'un niveau stratégique supérieur.

3.6.3 Le niveau stratégique

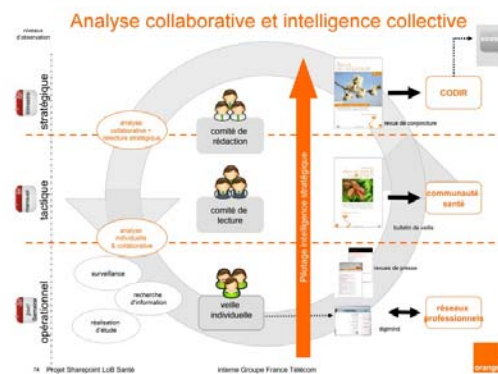
Le niveau stratégique est le niveau le plus haut du dispositif informationnel mis en place. Lors du comité de lecture au niveau tactique, un signal faible a pu être détecté et les membres du comité peuvent décider que l'information ainsi retenue mérite une relecture stratégique en présence de membres du comité de direction de la division santé. Lorsque ce niveau d'analyse est atteint on peut considérer que le dispositif informationnel dans son ensemble a permis par exemple une détection sérieuse d'un potentiel de marché ou qu'il a permis de soulever un aspect important d'un plan de marketing stratégique en cours. Dans tous les cas, l'information traitée à ce niveau donnera lieu à la publication d'une revue de conjoncture à destination des membres du comité de direction et dont la visée est d'alimenter les axes stratégiques de développement des solutions et produits de la division santé

A l'examen de ce dispositif on peut retenir plusieurs éléments qui contribuent à la volonté de la division de vouloir mettre en place une plateforme collaborative :

- Il existe par ce dispositif une dynamique collective d'échange et d'analyse de l'information qui peut laisser penser que l'outil soit favorablement accueilli

- Les trois niveaux d'analyse de l'information nécessitent une culture de la recherche, du traitement, de l'exploitation, de la capitalisation et peuvent laisser penser que le public de la division est sensibilisée aux approches du management de l'information [24]
- La plateforme peut être un élément de renfort du dispositif existant et permettre l'élargissement du public participant à l'analyse collaborative des informations.

Figure 1 : Schéma synthétique du dispositif d'intelligence collective et de pilotage de l'information stratégique, interne à Orange Healthcare



3.7 Quels sont les outils ?

La division santé bénéficie d'un certain nombre d'outil informatique mis à sa disposition pour mener à bien ses activités sur l'aspects recherche/stockage et partage de l'information :

- une messagerie Outlook qui permet notamment le partage de document, la création d'espace de réunion et d'invitation/partage de calendrier collectif
- un serveur dont l'arborescence n'a pas été rationalisé et n'a donc pas évolué avec les besoins d'activités de la Division.
- un site Intranet en refonte
- la possibilité de demander l'ouverture de site collaboratif Sharepoint
- un réseau social nommé Plaza et accessible à l'ensemble du groupe Orange

Laëtitia Frémont, Quelle stratégie pour la mise en place d'une plateforme collaborative de partage de l'information au sein d'une organisation ? Le cas d'un site SharePoint pour la Division santé d'Orange- Orange Healthcare, 14 novembre 2011, promotion 41 INTD

En dehors de ces outils que nous qualifierons d'outil de communication on ajoutera les stations de travail personnelles, qu'il s'agisse de PC portable ou fixe.

3.8 Quels sont les usages ?

On peut dire que les collaborateurs ne sont pas toujours conscient de ce à quoi servent les outils, d'où ils se trouvent, de leur moyen d'y accéder et donc... de s'en servir.

Les outils bureautiques sont ceux du panel « pack office Microsoft » et parmi eux les classiques Word, Excel, PowerPoint etc. L'outil de messagerie Outlook est, sans grande surprise, l'un des principal canal de partage d'information entre les membres de la division (et plus largement au niveau Groupe) . Utilisé pour les messages, le calendrier de réservation de salle, l'invitation en réunion, on notera que les fonctions collaboratives de l'outil (dont l'ouverture d'espace d'échange d'information relié à une invitation à un évènement ou une réunion) sont le plus souvent méconnues.

La multiplicité des outils dont la vocation est mal ou pas du tout identifiée conduit l'utilisateur à se retrancher sur ce qu'il maîtrise, ce qui le rassure : la messagerie est son espace personnel, sécurisé et dans lequel ils maîtrise son périmètre informationnel. A grand renfort de création d'arborescence, de duplication, classement, conservation et diffusion multiple de pièces jointes (« mais qui a la dernière version ? »), Outlook est l'outil favori des membres de la division.

Sur la partie serveur , on notera que très tôt dans les discussions autour du projet la responsable de la cellule de veille a évoqué le fait que l'arborescence y avait été construite « au fil de l'eau » et que, faute de ressources dédiées sur la question de l'indexation et du classement des documents disponibles au sein de la Division ou d'une politique de capitalisation des connaissances existante, le serveur a fini par devenir une succession de dossier sans lien logique entre eux. Lors des rencontres avec les membres de la division nous nous sommes d'ailleurs rendu compte que bon nombre d'entre eux ne connaissaient même pas son existence...

Sur l'utilisation de l'intranet on distingue enfin deux type d'usages :

- l'accès à l'intranet du Groupe Orange qui donne accès aux informations le plus souvent liés aux stratégies, produits, de la marque Orange dans son ensemble ainsi qu'à un certain nombre d'outils RH à destination des salariés. Au sein de cet espace

sont mis à disposition les liens vers d'autres intranet spécifiques aux départements, services et filiales du Groupe.

- On retrouve parmi ces Intranet celui de la division Santé ou Orange Healthcare. Il s'agit de l'outil privilégié du département Communication de la division dans lequel on retrouve des informations sur les produits et stratégie d'Orange Healthcare ainsi qu'un agenda des événements et un accès aux bulletin de veille. Au moment de notre mission, le site intranet de la division faisait l'objet d'une refonte sous la responsabilité d'une ressource du département communication de la Lob.

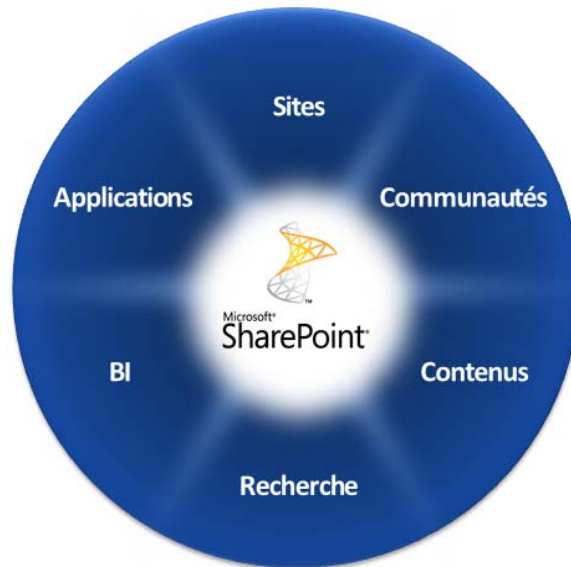
3.9 SharePoint

Evoqué plus haut dans l'inventaire des outils mis à disposition des membres de la division santé pour partager l'information, il convient ici de nous arrêter sur l'un des paramètres du projet : l'utilisation de Sharepoint.

Qu'est-ce que Sharepoint [25] ?

Sharepoint appartient à la famille des plateformes collaboratives. Acquis par Orange pour figurer dans son panel d'outil corporate, Sharepoint est proposé aux salariés du groupe comme l'outil privilégié de collaboration et de partage de l'information au sein de service, département, division et même projet. Son utilisation est largement ouverte au sens où n'importe quel salarié du groupe peut faire la demande d'une ouverture de site et obtenir ainsi sous 48h, une matrice Sharepoint vide qu'il pourra structurer et utiliser comme il le souhaite. La formation à l'utilisation et à la gestion de l'outil n'est pas une condition à l'autorisation d'une ouverture de site mais un dispositif de formation en e-learning est mis à disposition des salariés sur demande.

Outil collaboratif par excellence de par toutes les fonctionnalités qu'il propose Sharepoint, ou plutôt Microsoft dans son discours marketing, laisse supposer qu'il permet à lui seul d'assurer l'ensemble des fonctionnalités attendues par une organisation en matière de gestion et publication de contenus : recherche, collaboration et création de communauté, gestion électronique de document, business intelligence, création personnalisée d'espace virtuel de travail...



La roue Sharepoint, visuel marketing de présentation de l'outil disponible sur <http://sharepoint.microsoft.com/fr-fr/Pages/default.aspx>

Réputé très « user friendly », Sharepoint est déployé au sein du groupe Orange comme accessible sur simple demande et sous l'unique responsabilité de celui qui décide d'ouvrir un site. La participation au dispositif de formation en ligne pour les gestionnaires et utilisateurs de site n'est pas pré requise à l'autorisation d'une ouverture de site Sharepoint . De ce fait, la majorité des membres du groupe Orange qui ont demandé à ce qu'un site soit ouvert au sein de leur service, groupe, projet etc. se sont le plus souvent soustrait à la réflexion préalable à l'utilisation de n'importe quel outil : de quoi ai-je besoin ? pour qui ? cet outil est il bien celui dont j'ai besoin ? qui peut m'aider à m'en servir ? etc.

Pour finir, la version de Sharepoint mise à disposition est la version 2007 (née avec les premiers sursaut des technologies web 2.0) : rigide en terme de paramétrage, elle nécessite une prise en main experte dès lors que l'ambition d'utilisation dépasse la simple ouverture de page d'accueil incluant un calendrier partagé et une fonctionnalité simplifiée pour la gestion de quelques documents (en témoigne le nombre de tutoriel et forum d'utilisateur existant sur le net et répondant au doux nom de MOSS 2007...). Le paradoxe de cette version réside dans la difficulté à obtenir des applications collaboratives multiples et complémentaires dans une logique de gestion d'ensemble. La combinaison gestion de contenus-partage d'application-travail collaboratif, le tout dans une interface facile à la gestion et à l'utilisation, sans formation préalable, est rarement obtenue.

Laëtitia Frémont, Quelle stratégie pour la mise en place d'une plateforme collaborative de partage de l'information au sein d'une organisation ? Le cas d'un site SharePoint pour la Division santé d'Orange- Orange Healthcare, 14 novembre 2011, promotion 41 INTD

Le résultat de la politique de mise à disposition de site Sharepoint au sein du groupe est une multitude d'espaces ouverts sans structure ni maintenance, et où les utilisateurs ont été pris au piège de la liberté qui leur a été donnée sans le soutien d'expert .. Notons qu'il n'y a que quatre interlocuteurs spécialistes de Sharepoint pour tout le groupe : deux formateurs consultables uniquement dans le cadre des formations en e-learning , deux consultants joignables uniquement par mail sur des questions de fonctionnalités mais qui ne sont pas chargés d'apporter une aide au niveau de l'ingénierie ou de la conception d'espace. Dans de rares cas de maîtrise de l'environnement Sharepoint et de projet confié à des collaborateurs qui avaient le temps et l'intérêt nécessaires à la réalisation d'une structure adéquate, les sites obtenus sont fermés à l'accessibilité d'autres membres que ceux de la communauté concernée.

La manière d'utiliser et de vouloir faire utiliser Sharepoint aux membres de son Groupe laisse supposer qu'Orange pense pouvoir se passer de l'expertise de professionnels de la gestion de l'information pour réfléchir à la mise en place d'un outil qui se suffirait en quelque sorte à lui-même [26]. Le fait que les sites Sharepoint puissent n'être visibles que d'un nombre restreint de personnes à la fois n'impacte pas la gestion globale de l'information au niveau du groupe Orange : l'outil est plutôt perçu comme un gadget mis à disposition des salariés et correspondant à la tendance des réseaux sociaux et autres « appli » qui facilitent le quotidien. Or, ce qui rend un outil « user friendly » « intuitif » ou tout autre qualificatif induisant le minimum d'effort fourni par l'utilisateur final, c'est tout le travail fourni très en amont du déploiement d'un outil (surtout quand celui-ci a la vocation de pouvoir gérer tant de choses à la fois...) et qui relève de la consultation, de la réflexion et de l'implication collective pour atteindre un dispositif conforme aux usages de l'organisation et de ses membres. Aussi pratique que soit l'utilisation d'une fonctionnalité rendue possible par la capacité technologique de la solution, la fonctionnalité n'est facile que lorsqu'elle répond à une habitude, presque un réflexe de celui qui va l'utiliser. Imaginer qu'un outil puisse avoir la même logique de configuration quelque soit sa destination c'est oublier qu'il doit répondre à des spécificités auxquelles il doit servir de support. Sharepoint posé là parmi l'éventail d'outil mis à disposition de la division santé, sans toute la démarche projet qui entoure sa mise en place et nous avons ici la charge, ne sert à rien....

La mise en perspective des activités, des outils et du contexte possible d'utilisation du site Sharepoint a débouché sur l'adoption d'une stratégie de mise en place progressive et

itérative [27] . Elle débute par la nécessité d'interroger les collaborateurs de la division santé à qui le site est destiné : il s'agit là du premier stade de l'implication de l'utilisateur à qui l'occasion est donnée d'exprimer ses pratiques quotidiennes de recherche et partage d'information dans le cadre de ses activités ainsi que sa connaissance et son appétence pour l'utilisation des outils collaboratifs.

A ce stade, il est important de rappeler que le projet se déroule sur une période de 4 mois au sein de la division santé répartis entre le mois de février et les mois de juin-juillet- et août. Il s'agit là d'une première contrainte dont il a fallu tenir compte pour la mise en place de la stratégie : faire en sorte que les collaborateurs soient parties prenantes de la démarche et les impliquer suffisamment pour que la période d'absence du consultant (entre mars et mai) ne soit pas un frein à leur adhésion.

En accord avec la responsable de la cellule de veille et de pilotage stratégique de l'information et l'appui de la directrice du service stratégie et marketing, nous avons choisi de dédier le mois de février aux interviews des collaborateurs.

3.10 Mise en place de la consultation des collaborateurs

Les collaborateurs de la LoB santé ne peuvent pas considérer un outil comme légitime du jour au lendemain si celui-ci ne répond pas à un certain nombre d'attente, de cohérence, de besoins réels et concrets rencontrés dans des situations de travail quotidiennes : le dispositif est construit pour lui venir en aide et le rendre autonome dans sa démarche de partage et de collaboration autour de l'information qu'il utilise et manipule dans le cadre de la mise en place et de l'animation de ses projet. Rappelons que les collaborateurs de la division santé sont amenés à travailler sur des projets qui font appel à des compétences transversales : analyste marketing, démarche commerciale, relation client, communication etc.

Le spécialiste du management de l'information à qui on confie le projet doit être le récepteur des attentes de ce public et lui proposer des préconisations basées sur son expertise : la réflexion part donc de l'utilisateur vers l'outil et pas l'inverse. Rappelons à cette occasion que le fait que la cellule de veille et de pilotage stratégique de l'information ai détecté une réelle opportunité à l'utilisation d'une plateforme Sharepoint au sein de la Lob ne signifie pas que la démarche aille de soit pour tous ces membres et encore moins qu'ils la perçoivent de la même façon.

Cela explique le fort accent mis sur la notion d'implication de l'utilisateur comme point d'ancrage de la stratégie de montage du projet: le collaborateur de la division est l'acteur de l'espace que l'on crée pour lui ; il le fait vivre par ses contributions, son partage, son opinion ... son animation. Nous ajouterons que la cellule de veille et de pilotage stratégique de l'information ne dispose pas de ressources autre que le consultant sur le temps déterminé (et court...) de la mission pour animer le dispositif qui lui sera proposé. Les collaborateurs se seront pas assistés dans la phase de déploiement autrement que par le recours très ponctuel aux ressources limitées de la cellule de veille qui devra au préalable s'approprier le dispositif et en reprendre la gouvernance.

La consultation a commencé par le repérage des collaborateurs à interroger. Le premier risque à éviter est de se concentrer uniquement sur les collaborateurs du service stratégie et marketing dans lequel est né le projet, en oubliant les autres acteurs de la division. Rappelons que le dispositif est a destination de l'ensemble de la division santé et qu'à cet égard il faut étudier précisément l'organigramme de la structure pour pouvoir interviewer un maximum de collaborateurs et les impliquer dès le stade des consultations dans la dynamique du projet [28] .

Le choix fut fait d'interroger quinze personnes situées à des points différents de l'organigramme pour couvrir l'ensemble des services qui composent la division .

3.10.1 Le guide d'entretien

Une fois les interlocuteurs identifiés, l'accent fut mis sur la conduite des entretiens et leur contenu : le panel étant constitué de 15 personnes, le choix de l'entretien en face a face est privilégié par rapport à l'envoi d'un questionnaire qui, dans ce cadre, aurait comporté le risque d'une distanciation vis-à-vis de la démarche et n'aurait pas permis la proximité nécessaire pour instaurer une relation de confiance entre les porteurs du projets et les utilisateurs finaux à qui l'outil se destine .

Le but des entretiens est d'interroger les collaborateurs sur leurs activités, pratiques et besoins d'information dans le cadre de leurs missions [29]. La réalisation d'un guide d'entretien propice au recueil de ces informations est le point de départ des consultations. Il s'agit de cadrer les axes d'échanges tout en permettant au collaborateur interrogé de mettre en perspectives ses réponses dans un cadre plus large qu'est celui de son expérience quotidienne : un questionnaire ou un guide trop restrictif ou limité à des questions fermées

ne sont pas les outils les plus cohérents pour parvenir à l'objectif. Ainsi, le guide d'entretien contenait une dizaine de séquences **[Annexe 3]** permettant de couvrir : les activités, les outils, la connaissance des dispositifs existant au sein de la division, l'usage et la pratique en matière de recherche, capitalisation et partage de l'information, leur connaissance et appétence à l'utilisation d'outil collaboratif, enfin, un espace d'expression, de commentaires sur ce qu'il faudrait améliorer, ce qui fonctionne et qu'il faut conserver, en bref, une séquence de commentaire généraux pour conclure l'entretien.

A noter que l'entretien ne contient pas de question spécifique sur Sharepoint bien qu'il s'agisse de l'outil privilégié pour la phase de conception. Il s'agit d'un choix délibéré : Evoquer l'outil à ce stade n'apporterai aucun élément décisionnel majeur au consultant qui de toute façon est confronté à un choix fait en dehors de sa mission de conseil et donc sans possibilité de négociation **[30]** . Rappelons que Sharepoint est déjà déployé au niveau du groupe et que son choix répond avant tout à des considérations pratiques et économiques. Le recueil des besoins est une phase pratique : il s'agit concrètement de savoir comment le collaborateur travaille, ce qu'il utilise etc. L'évocation d'un outil qu'il ne connaît pas ou dont il a un a priori négatif pourrait le freiner dans son expression et dévier l'échange autour du bienfondé ou non de l'utilisation de Sharepoint ce qui n'est pas le but des entretiens. L'entretien réside dans le questionnement que fait le consultant de savoir en quoi il va pouvoir aider les interlocuteurs qui lui confient des habitudes, des usages et parfois même des difficultés : il n'est pas le promoteur d'une solution technologique même quand celle-ci lui ai imposé.

3.10.2 Lancement des entretiens

La responsable de la cellule de veille et de pilotage stratégique de l'information fait parvenir aux collaborateurs de l'ensemble de la division un mail résumant le projet, les étapes provisoires (entretiens, préconisations, mise en place) et les informant que le consultant choisi pour porter le projet les contactera pour un entretien destiné à recueillir leur besoin en relation avec la mise en place d'un outil collaboratif de partage de l'information. Après l'envoi du mail, le consultant propose des dates d'entretiens aux collaborateurs de son panel et joint à son invitation le contenu du guide d'entretien. Les collaborateurs ainsi informés sont mis en confiance quant à la nécessité d'une rencontre avec le consultant et peuvent réfléchir aux axes abordés lors de l'entretien sur la base du contenu qui leur ai communiqué.

3.10.3 L'entretien en face à face

La rencontre avec les collaborateurs se fait individuellement, sur la base du guide d'entretien et débute par une première question destinée à savoir si le collaborateur a pu réfléchir aux axes qui lui étaient indiqués dans l'invitation. Le but ici est de cadrer l'échange en partant sur une base connue des deux interlocuteurs et qui favorise la qualité des informations échangées. La plupart du temps cette phase introductive permet le rappel des contours du projet et le contexte qui justifie la rencontre des collaborateurs. En fonction des interlocuteurs, certaines sections de l'entretien peuvent être davantage évoquées au détriment d'autres : d'aucun passeront davantage de temps à exprimer leur vision du dispositif tandis que d'autres préféreront mettre l'accent sur leur activités et les outils qu'ils utilisent aujourd'hui. L'utilisateur pose également beaucoup de question pendant l'entretien et l'expertise du consultant est très souvent la bienvenue pour demander des précisions sur le projet voire parfois réclamer un avis sur un autre outil ou dispositif en place. Parmi les questions fréquemment posées on note celle qui s'interroge sur le choix de l'outil collaboratif : est il déjà choisi ou non ? On a vu précédemment que nous avons délibérément choisi de ne pas inclure de question spécifique à Sharepoint dans le guide d'entretien , ceci dit, il ne s'agit pas de mentir à l'utilisateur qui se pose légitimement la question. Une courte parenthèse dans l'entretien est nécessaire : le consultant rassure en expliquant qu'il connaît cette famille d'outil et explique sa démarche qui vise à adapter la structure du site SharePoint avec ce qui ressortira de la période d'audit. Par son discours et l'échange honnête qui ne cherche pas à satisfaire l'utilisateur à tout prix en évitant les sujets plus délicats comme celui du choix de l'outil, le consultant continue de se positionner en expert et d'accroître sa légitimité vis-à-vis du public à qui est destinée la solution qu'il doit monter.

Le retour au guide d'entretien permet toujours de recentrer l'objectif de la rencontre et le contenu des échanges. La relation qui s'établit entre le professionnel de la gestion de l'information et le collaborateur d'Orange Healthcare est une relation de confiance qui est favorisée par la qualité d'écoute dont doit faire preuve le consultant et par sa capacité à répondre à toutes les questions qui lui seront posées (fonctionnelles, techniques, organisationnelles etc.).L'entretien est un exercice à part entière dont la préparation n'est pas à négliger : les interlocuteurs du consultant ont souvent uniquement le temps prévu de la rencontre à lui consacrer et qui doit suffire pour écouter, expliquer, convaincre , rassurer... en somme conduire dès à présent le futur utilisateur vers le changement.

3.11 L'accompagnement au changement commence dès maintenant

Outre les informations relatives aux activités, à l'usage et aux besoins de l'utilisateur qui conduiront à un ensemble de préconisations fonctionnelles traduites des contenus recueillis, le consultant repère dès l'entretien un autre type d'information : qui sont les utilisateurs favorables ou non au projet ?

Pourquoi le consultant a-t-il besoin de cette information ? Il doit savoir détecter l'enthousiasme comme les réticences pour pouvoir en tenir compte dans sa stratégie d'approche vis-à-vis des utilisateurs surtout lorsque le projet sera en phase de conception, concrètement quand il s'agira de traduire sur l'outil les préconisations fonctionnelles faites au stade des recommandations après l'analyse du recueil de besoins : il ne s'agit pas de monter un projet uniquement pour ceux que la collaboration et le partage via un outil intéressent...l'outil est mis en place pour l'ensemble de la division et l'efficacité du projet dépendra beaucoup de la prise en compte des avis favorables comme défavorables : dans un cas comme dans l'autre il va falloir accompagner l'utilisateur vers la connaissance, l'utilisation, voire la promotion d'un outil qui, pour le moment, n'existe pas. Pour celui qui est chargé de porter ce type de projet il est aussi important de comprendre ce qui se cache derrière l'enthousiasme que ce qui se cache derrière la réticence.

3.12 Enthousiasme et réticence

Qu'il soit favorable ou non au projet, l'utilisateur sait le plus souvent exprimer les raisons qui le poussent à adopter l'un ou l'autre point de vue. Le public favorable à la collaboration et au partage de l'information via un outil dédié met en avant les critères suivants :

- A envie de connaître les activités des autres collaborateurs de la LOB pour mieux mettre en perspective ses propres travaux et capitaliser sur les présentations qui sont faites à l'extérieur des solutions développées par Orange Healthcare.
- Pense gagner du temps dans la rencontre avec des interlocuteurs de la communauté santé en mutualisant les informations recueillies lors de précédent échanges ayant pu avoir lieu entre d'autres collaborateurs de la division et les interlocuteurs qu'il s'apprête à rencontrer.
- Veut se servir de l'outil pour repérer les expertises présentes au sein de la LOB et pouvoir y faire appel dans le cadre de ses travaux ce qui augmentera son efficacité

- Pense que ce genre d'outil peut être adapté à des besoins ponctuels et plus particulièrement à l'organisation, très fréquente, de groupe de réflexion et de travail incluant impliquant des équipes pluridisciplinaire.
- Veut utiliser l'outil pour centraliser les documents de références acquis ou produits au sein de la division qui sont pour le moment éparpillés sur les postes et dans les autres outils mis à disposition.

Le public défavorable quant à lui :

- Craint la contribution à sens unique
- A le sentiment que l'outil pourrait être facilement détourné de son objectif premier et servir de dispositif de « surveillance » de son activité par d'autres collaborateurs ou service et ainsi nuire à la valeur de son travail.
- Craint la récupération de l'information sans l'avis de celui qui la met à disposition et contourner ainsi sa participation à des projets dans lesquels il a toute sa place
- Pense que l'animation d'un outil lui prendrait trop de temps en sachant qu'il estime que cela ne figure pas dans les attributions de son poste.
- Pense enfin que ce genre d'outil n'est pas adapté à son activité soit parce que celle-ci implique le recours à des informations qu'il juge confidentielles et/ou relevant de l'échange verbal et donc non capitalisable via un outil de ce type.

Notons que dans cette seconde catégorie se situe également ceux qui sont défavorables uniquement à l'utilisation de Sharepoint et pour qui l'outil constitue un véritable blocage. Ces utilisateurs ne parviennent pas, à ce stade, à dissocier l'outil de la démarche projet. L'utilisation de Sharepoint devient le centre du projet à tel point que nous entendons parfois, après la phase d'entretien et de la part de ces collaborateurs, le projet devenir en terme réduit (et réducteur...) : le projet Sharepoint...

3.13 Implication sur la conduite du changement

Ce recueil d'information relatif au degrés d'implication et de bienveillance des utilisateurs par rapport au projet souligne une caractéristique particulière d'un projet qui touche à la gestion de l'information et à son partage : le rapport qu'a le collaborateur avec l'information est spécifique. Il dépend de la nature de ses activités et du type d'information produit ou acquis pour les mener à bien, mais il dépend surtout de la projection que le collaborateur fait de ce que détenir ou ne pas détenir l'information induit sur son efficacité, sa valeur ajoutée et parfois même son pouvoir, sa place dans l'organisation [31].

Laëtitia Frémont, Quelle stratégie pour la mise en place d'une plateforme collaborative de partage de l'information au sein d'une organisation ? Le cas d'un site SharePoint pour la Division santé d'Orange- Orange Healthcare, 14 novembre 2011, promotion 41 INTD

Selon les perceptions, collaborer et partager c'est :

- améliorer la connaissance collective et donc sa propre efficacité ce qui crée une émulation autour du projet et la volonté d'y être impliqué en étant parfois force de proposition quant aux champs d'utilisation futur

ou

- être dépossédé de sa valeur ajoutée, parfois même de son pouvoir, et donc être en situation de danger, dans une prise de risque qui génère de l'inconfort qui se manifeste par une réticence au changement induit par l'utilisation de l'outil.

Que faut il en déduire pour conduire au mieux le changement ?

Le consultant va devoir tenir compte des deux points de vues et pouvoir s'adresser aux deux publics :

- faire comprendre aux enthousiastes qu'il faudra procéder par étape et que l'outil ne comblera pas l'ensemble de leurs attentes qui résident pour beaucoup dans une évolution de l'attitude des collaborateurs entre eux : l'outil ne fera pas miraculeusement tout partager avec tout le monde si l'environnement et les habitudes de travail au sein de l'organisation ne sont pas déjà un minimum propice à la collaboration.
- Rassurer les réticents en leur proposant rapidement dans la phase de conception des exemples de cadre d'utilisation : c'est en général ce public qui est très concerné par les aspects de sécurisation qu'offrira l'outil et sa structure.

Inutile de dire que la stratégie de conduite de projet n'est pas réduite à ces deux manières de percevoir le dispositif mais que ces deux catégories d'utilisateurs, quelque soit leur implication dans le projet, s'attendent à retrouver dans la suite du projet la preuve qu'ils ont été entendu. Cette exigence est renforcée par la réalisation d'un entretien en face à face au cours duquel le collaborateur a pu s'attendre à ce que tout ce qu'il a proposé fasse loi...

Nous disposons à ce stade d'informations de pratiques et d'usages qui, mises en perspective avec le fonctionnement de l'organisation, aboutiront à la conception d'application fonctionnelles, dans la limite de ce que permettra Sharepoint . Les informations relevant du ressenti du collaborateur quant à l'utilisation de l'outil et plus largement l'opinion partagée

autour du projet sont également prises en compte, notamment pour la communication faite sur l'état d'avancement du projet.

La stratégie du consultant pour aboutir au meilleur résultat à ce stade est surtout de se mettre à disposition des collaborateurs et de l'organisation à qui s'adresse le dispositif qu'il met en place tout en prenant le recul nécessaire à la mise en perspective des informations qu'il recueille. Le consultant ne part pas à la rencontre des collaborateurs les mains vides : il doit déjà être en mesure d'apporter un discours rassurant, ne pas faire de promesse qu'il ne saurait tenir et surtout être en capacité de démontrer, avec l'appui de la structure qui lui confie la commande, en quoi il a toute légitimité à conduire le projet.

3.14 Analyser et restituer

La phase de rencontre avec les utilisateurs finaux du dispositif est à mettre en perspective de tout le travail d'analyse que le consultant doit faire de l'écosystème dans lequel il va devoir implanter l'outil.

Le contenu recueilli lors des entretiens n'est pas roi au sens où il n'est pas l'unique critère à prendre en compte pour déterminer les besoins d'informations et ce en quoi l'outil pourra apporter des réponses et une aide efficace. L'expertise du consultant réside dans sa capacité à décrypter l'information que l'utilisateur lui a donné tout en sachant identifier des besoins dont il n'a pas conscience à son niveau [32]. Cette identification est le résultat d'une prise de recul par rapport à tous les ingrédients qui composent le projet :

- Organigramme et fonctionnement de l'organisation
- Dispositif informationnel existant
- Contexte de naissance du projet
- Objectif du projet
- Recueil des besoins des utilisateurs finaux
- Outils à disposition
- Absence de service informatique dédié au paramétrage de Sharepoint
- Absence de ressource dédiée pour assurer la continuité du projet au-delà de la durée de la mission

Consciente que le management de l'information est un ensemble de compétences spécifiques dont la division santé ne dispose pas en interne, elle attend du consultant à qui

elle confie son projet, des propositions et des solutions auxquels elle n'aurait pu aboutir sans son expertise.

Les informations recueillies lors du mois de février ont permis d'aboutir à une série de préconisations fonctionnelles : il s'agit d'une traduction du besoin en fonction indépendamment du choix de l'outil dont le but est de démontrer aux commanditaires et aux utilisateurs interrogés que l'on a bien compris leur demande, identifier leur besoin, analyser leur manière de fonctionner. L'outil en tant que solution technologique n'a pas sa place à ce stade même lorsque celui-ci est déjà connu comme c'est le cas ici avec Sharepoint. Les préconisations fonctionnelles font le tour des réponses que peuvent apporter le montage d'un dispositif collaboratif et c'est au moment de la construction de l'espace collaboratif sous Sharepoint que nous verrons comment articuler ces fonctions avec les contraintes techniques de l'outil.

Le tableau suivant permet de représenter les sept principaux besoins identifiés associés aux préconisations sans ordre de priorité :

Besoins	Préconisations
Retrouver les documents d'activités de la Division (Etudes, présentations etc.)	Elaborer un plan de classement et y faire figurer les documents après tri
Améliorer l'accès à une information ciblée sur les thématiques de la division	Elargir l'utilisation de l'outil Digimind en le déployant via une plateforme à tous les membres de la Division
Exploiter de nouvelles sources d'informations	Continuer les mises à jours régulières du guide des sources référencées
Etre former aux technique de la recherche sur le web	Organiser un atelier ou mettre à disposition un guide pratique sur un espace accessible de tous
Mieux connaitre l'offre de revue numérique disponible	Partager le catalogue et les accès on line
Faciliter et mutualiser les échanges sur un même sujet	Créer des espaces virtuels d'échanges d'information pour une communauté travaillant sur un projet précis
Rompres les silos de connaissances et partager les expertises	Relier les membres de la division via un dispositif qui leur permette d'identifier les experts au sein de leur communauté

Nous l'avons dit, ces préconisations ne sont pas établies par ordre de priorité mais sont exposées de manière à rendre visible la cohérence des unes par rapport aux autres à l'intérieur d'un dispositif global (voir chapitre 3.15 sur le positionnement du projet). Les deux dernières préconisations correspondent à des mises en situation concrètes que nous savons pouvoir être en mesure de tester dans le temps qui nous sera imparti. Elles répondent à des besoins réels identifiés à différents niveaux de l'organisation. Dans le cas des espaces virtuels d'échanges à l'intérieur du dispositif, sorte de « pièce virtuelle privée » à l'intérieure de laquelle une communauté échange des informations dans un objectif commun, la préconisation est née de l'observation du processus de recherche et collecte d'information lors des phases amont de rédaction de plan marketing et stratégique. Lors d'une restitution d'information à laquelle nous avons assisté, nous avons pu détecter le besoin, confirmés plus tard par les intéressés, des analystes chargés de chercher les opportunités de marché dans un secteur de pouvoir disposer d'un « lieu » privilégié d'échange et de partage de l'information qu'ils collectent : en ayant à plusieurs un même sujet de recherche, l'utilité de disposer d'un espace virtuel, sécurisé, structuré autour du projet et qui permette notamment de détecter les doublons d'informations, et de faire de cette phase de recherche un projet à part entière gérée en succession de tâches sur une période donnée apparait évidente. Proposer cet axe d'utilisation de la plateforme en l'intégrant dans les préconisations nous a donc semblé cohérent compte tenu de notre observation du terrain de la mission.

Dans le cas du repérage des expertises, la préconisation s'inspire d'une initiative mise en place par Essilor qui a investi dans l'acquisition d'une plateforme de veille collaborative qui, associée à une forte implication de la hiérarchie, une solide équipe d'animation et un réseau d'experts volontaires, tente d'aboutir à un processus d'innovation collective rendu possible par le recours à l'analyse collaborative des informations. Toutes proportions gardées, nous envisageons, sur la future plateforme le recours à ce que nous avons baptisé « la question à un expert » : l'idée est de permettre aux membres de la division santé de se repérer en fonction des sujets, thématiques, produits sur lesquels ils pensent pouvoir apporter une valeur ajoutée au titre d'une certaine expertise, d'un certain niveau de connaissance ou d'implication sur des projets connexes. En se réunissant, les experts apportent un éclairage collectif à une situation en mettant en commun leur analyse, comme c'est le cas dans le dispositif informationnel collaboratif existant.

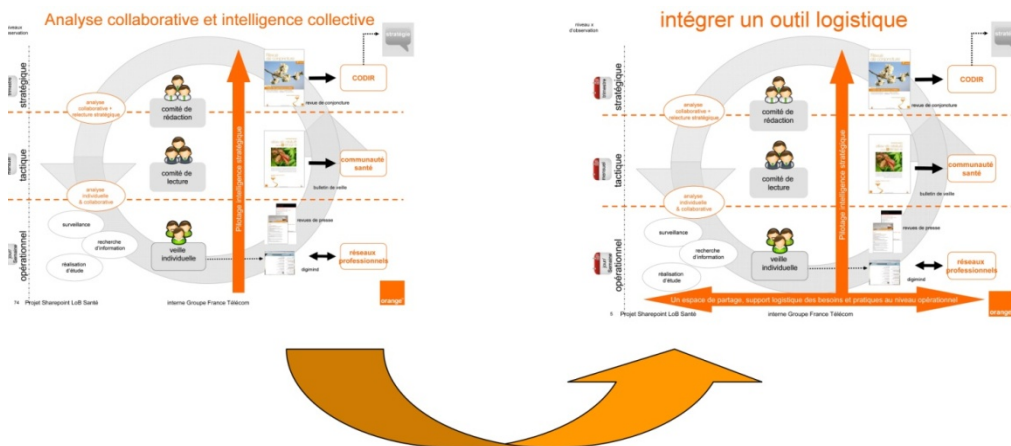
Cette dernière préconisation répondait également à un besoin exprimé et ressenti au sein de la division de rompre les silos de connaissances et de mettre à profit les expertises sur des projets transversaux.

3.15 Positionnement de la plateforme Sharepoint au sein de la division

Ces préconisations sont associées à un positionnement du projet qui nous semble stratégiquement le plus adéquat : nous positionnons l'utilisation de la plateforme à un niveau opérationnel en support du dispositif d'intelligence collective existant. Plusieurs paramètres ont motivés ce choix [33] :

- Il n'y a pas d'habitude de collaboration formalisée en dehors du dispositif informationnel mis en place par la cellule de veille
- La réticence des utilisateurs est cristallisée autour de la notion de récupération de l'information : en plaçant l'outil au niveau du support logistique, l'utilisateur comprend que l'information partagée n'a pas de caractère stratégique ou confidentielle
- Les utilisateurs sont confrontés à une masse d'outil que nous avons déjà évoqué et ajouter un dispositif décorrélé des usages existant aurait alimenté leur confusion et amoindri l'efficacité
- Associer la plateforme en support du dispositif mis en place par la cellule de veille contribue à le mettre en valeur et à augmenter les chances de participation rendues plus facile par l'existence de la plateforme
- Il y a, à ce moment de la mission, des projets naissants au sein de la Division qui pourraient utiliser le dispositif et servir de pilote à une utilisation plus vaste.

Schéma du dispositif informationnel et intégration de la plateforme au dispositif existant



3.16 Le marketing du projet

L'expression du positionnement et des préconisations a fait l'objet d'une création de support de présentation restitué à l'occasion de deux réunions interdépendantes:

- Une réunion de l'équipe stratégie et marketing dans laquelle le projet est né
- Une réunion du comité de direction (CoDir) de la division santé

Ces opérations de restitution collective et donc de communication ont lieu d'être pour au moins trois raisons :

- Renouer le contact entre le consultant et l'ensemble de la division en montrant que le projet continue malgré l'absence physique du consultant dans les locaux d'Orange Healthcare.
- Assurer une continuité et un suivi suite aux entretiens menés dans l'étape de consultation en insistant sur la dimension collective du projet.
- Obtenir un appui supplémentaire de la hiérarchie en mettant en avant les initiatives du département stratégie et marketing à tenter de faire collaborer l'ensemble de la division

Cette étape nous permet d'aborder un élément important de la stratégie adoptée: le marketing du projet. Les réunions et rendez vous collectifs sont l'occasion non seulement de rendre compte et de maintenir la relation avec les collaborateurs déjà impliqués dans le

Laëtitia Frémont, Quelle stratégie pour la mise en place d'une plateforme collaborative de partage de l'information au sein d'une organisation ? Le cas d'un site SharePoint pour la Division santé d'Orange- Orange Healthcare, 14 novembre 2011, promotion 41 INTD

projet mais permet également la rencontre de tout un public nouveau qu'il faut convaincre. Pour augmenter l'efficacité des communications nous avons fait le choix de créer des supports adaptés aux publics concernés. Le temps de parole est également à structurer proportionnellement avec la taille du support.

3.16.1 Présentation en réunion d'équipe

Le projet est né au sein du département marketing et stratégie même s'il se destine à l'ensemble de la division et ses membres ont activement participé à la phase de recueil des besoins et sont donc dans une posture de relative attente de ce qui a pu sortir des moments de rencontre en face à face. Du point de vue du discours que nous choisissons d'adopter pour accompagner la présentation, nous nous accordons de répondre aux questions du public au fil de l'eau pour ne pas casser l'habitude de dialogue instaurée depuis le début du projet. Chaque détail du cheminement du projet est le prétexte à des explications de détails qui visent non seulement à montrer à l'auditoire que l'on dispose des ressources nécessaires mais aussi que l'ensemble des facteurs positifs et contraignant ont bien été pris en compte. Un fort accent sur l'encouragement des membres à prendre part dès maintenant au dispositif est mis en avant : nous souhaitons maintenir et renforcer l'implication des utilisateurs finaux au-delà de la phase d'entretien en insistant notamment sur le fait que le dispositif pour fonctionner doit être animé en permanence.

A l'issue de la présentation (environ 45 minutes) : la majorité du public est satisfait de la conduite du projet, conscient de sa difficulté, concerné par les craintes potentielles liées à sa mise en œuvre sur SharePoint si l'outil s'avérait bloquant. Deux collaborateurs font également connaître leur volonté de participer aux concertations sur la phase de conception et de tests et sont parvenus à identifier des contextes concrets d'utilisation du dispositif, notamment pour la préconisation d'espace virtuels de mutualisation des connaissances sur un projet commun. Les collaborateurs préalablement identifiés comme étant plutôt défavorables à la mise en place du projet confirment leur position en exprimant, comme lors des entretiens, leur réticence : à ce stade, la restitution des besoins associée au jeu de question-réponse tout au long de la présentation n'a pas suffi à les convaincre.

La direction du service quant à elle insiste pour que la présentation du projet soit faite en version résumée au comité de direction. Ses motivations à cet égard sont double :

- crédibiliser vis-à-vis de la hiérarchie le recours à des ressources expertes extérieures au groupe Orange pour mener ce type de projet
- valoriser le projet vis-à-vis de la hiérarchie de la Division Santé.

3.16.2 Présentation en Comité de Direction

[annexe 4]

La forme choisie est plus courte, elle correspond à un objectif de promotion de l'initiative projet et doit de manière synthétique exposer :

- Naissance du projet et objectif
- Méthode
- Résultats et positionnement
- phasage

Le temps imparti est court (environ 10 minutes) et le public présent entend parler pour la plupart pour la première fois du projet. L'intérêt est mitigé malgré le soutien de la direction du département marketing stratégique, de la communication et de la veille. Les questions posées sont relatives à la cohérence entre le dispositif proposé et les outils existants. Le format court tant sur le support que la présentation ont permis d'insister sur les points principaux du projet à ce stade que sont le positionnement de la plateforme et la volonté d'impliquer au maximum les collaborateurs de la Division pour qu'ils s'approprient le dispositif et le fassent vivre dans la continuité des initiatives collaboratives autour du dispositif de veille stratégique.

Au travers des deux types de communication on voit bien qu'il y a une nécessité à adapter discours et support en fonction du public auquel on s'adresse : directement impliquée par la consultation en amont à l'utilisation potentiel de l'outil, les collaborateurs ont des attentes en matière de communication sur le projet qui sont différentes de celles des membres du comité de direction pour qui le bénéfice, s'il existe, ne sera pas détectable avant plusieurs mois et qui, à leur niveau peuvent difficilement s'approprier le projet. Ainsi, le marketing du projet est à adapter selon que l'on souhaite une implication des utilisateurs à la démarche ou que l'on cherche un soutien hiérarchique, vecteur de sponsoring auprès des utilisateurs. Une communication efficace permettant à l'un ou l'autre des objectifs de s'appuyer entre eux : les collaborateurs s'impliquent parce que la démarche est soutenue publiquement par la hiérarchie, la hiérarchie sponsorise parce les collaborateurs sont impliqués fortement sur le

projet et impulse une dynamique collective, prometteuse d'un possible retour sur investissement perceptible sur les travaux à venir.

Enfin, les livrables proposés par le consultant tout au long de la conduite du projet servent également d'outil de suivi du dispositif et sont construits avec la volonté pédagogique de pouvoir assurer un transfert de compétence entre lui-même et l'organisation au terme du projet [Annexe 6 et 7]

3.17 Continuité dans l'implication des utilisateurs en phase de conception de la maquette

Comment continuer le dialogue et la collaboration entre le chef de projet, le commanditaire et les utilisateurs dans une phase technique de conception d'une maquette de site Sharepoint ? Lors de la présentation des préconisations en réunions d'équipe, les modalités d'implication des utilisateurs ont suscités des questions et même de l'appréhension : que va t'on me demander ? combien de temps cela va-t-il me prendre ? pour quel bénéfice ?

La stratégie consiste à aborder l'implication de l'utilisateur sous l'angle du service :

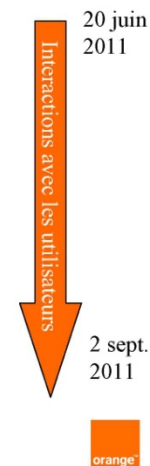
Extrait d'un document de travail réalisé pendant la mission

6 Le phasage

Pour optimiser l'adhésion du plus grand nombre à cette nouvelle initiative, une attention toute particulière à l'accompagnement dans l'appropriation de la démarche et de l'outil est préconisée tout au long du projet .

Cet accompagnement pourra prendre plusieurs formes telles que :

- Des sessions d'informations
- Une communication sur l'état d'avancement du projet
- Le recours au point de vue des utilisateurs en phase de conception
- L'animation de l'outil dès le stade de la maquette



Dans le phasage du projet visible ci-dessus on peut observer que les actions sont toutes dirigées vers une offre de service à destination des collaborateurs et délivrées par le chef de projet :

- Un service d'information
- Un service de formation
- Un service d'animation
- Un service d'écoute et de prise en compte des remarques utilisateurs lors des tests.

L'implication signifie à ce stade qu'en marge de la conception technique de l'outil, le consultant va directement expérimenter le dispositif dans des mises en situations concrètes et procéder aux améliorations nécessaires en tant réel.

3.17.1 Conception de la maquette et tests simultanés réalisés sur un panel d'utilisateurs

La conception d'une maquette de site SharePoint à destination de l'ensemble de la division santé inclue les phases suivantes dans la conduite de projet

- Formation à l'ouverture et gestion d'un site via les séances de formation e-Learning mise à disposition au sein du groupe Orange
- Demande d'ouverture du site et tests techniques de conception
- Structuration du site SharePoint en fonction des préconisations fonctionnelles
- Tests utilisateurs
- Elaboration des règles de gouvernance
- Transmission de préconisations au déploiement et transfert de compétences depuis le chef de projet vers la cellule de veille et pilotage stratégique de l'information

Les phases qui nous occupent à ce stade sont celles de la structuration du site SharePoint associées à des tests utilisateurs réalisés simultanément.

3.17.2 La préconisation devient la fonction

L'information utile au partage et à la capitalisation au sein de la division est répartie en trois catégories :

- L'information permanente
- L'information d'actualité
- L'information de support ou d'aide à la recherche

Des applications collaboratives sont associées à ces trois catégories favorisant l'accès et l'animation telles que :

- Des alertes sur les contenus disponible sur SharePoint et reçue sur les boites mails des collaborateurs de la division
- Un calendrier partagé des évènements à venir
- La possibilité pour tous les collaborateurs d'informer le reste de la division d'une actualité visible sur la page d'accueil
- Des liens vers des sites pouvant apporter un support à l'utilisation de SharePoint telles que les fiches pratiques mises à disposition sur l'intranet et jusqu'ici difficilement localisable et méconnue de la majorité des collaborateurs.

Le tableau suivant reprend l'ensemble des fonctionnalités conçues à partir des préconisations :

Préconisation	Fonctionnalité	Catégorie d'information
Elaborer un plan de classement et y faire figurer les documents après tri	Bibliothèques de documents et d'images	Permanente
Elargir l'utilisation de l'outil Digimind en le déployant via la plateforme à tous les membres de la Division	Bibliographie sélective et collaborative	Actualités
Continuer les mises à jours régulières du guide des sources référencées	Guide des sources référencées disponible en ligne	Permanente
Organiser un atelier ou mettre à disposition un guide pratique sur un espace accessible de tous	Création d'un support de méthodologie de la recherche sur le web disponible en ligne	Support

Partager le catalogue des revues auxquelles est abonnée la division	Mise à disposition du catalogue en ligne et des codes d'accès à la consultation des revues numériques	Permanente
Créer des espaces virtuels d'échanges d'information pour une communauté travaillant sur un projet précis	Création de sous-site à la demande depuis la plateforme globale et bénéficiant d'accès et de structure spécifique : une offre d'espace virtuel à la carte	Actualités
Relier les membres de la division via un dispositif qui leur permette d'identifier les experts au sein de leur communauté	Création d'un forum de discussion ouvert à l'ensemble de la division appelée : question à un expert	Permanente

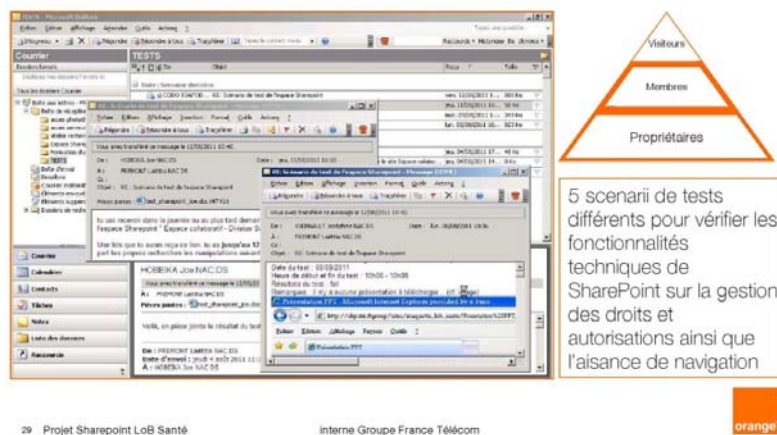
3.17.3 Panel de testeur et scénarii

Le panel de testeur est défini à l'intérieur de la division et , dans notre cas, est soumis à une contrainte de taille : la période de conception de la maquette se déroulant pendant les vacances d'été, les collaborateurs mobilisables ne sont pas des ressources pérennes de la division autrement dit , les testeurs sont des stagiaires et des membres du personnel en contrat à durée déterminée. Ce type de panel présente le risque de ne pas avoir de vision à long terme de leur activité au sein de la Lob et par conséquent de ne pouvoir percevoir l'adéquation entre le site SharePoint et son potentiel de support dans leur activité. Il n'en demeure pas moins que le recours aux tests utilisateurs en phase de conception relève d'une stratégie d'implication des collaborateurs pour tenter d'emporter l'adhésion.

Que l'environnement proposé soit fonctionnel ou pas, le service proposé par le consultant est dans la continuité des actions de consultations menées en amont : les testeurs sont un public exigeant auprès duquel un axe pédagogique d'appropriation de l'outil est à développer.

Les scénarii de tests proposés correspondent à des manipulations destinées à accéder à l'information disponible sur la plateforme quelque soit sa catégorie. Ils servent également à tester certains paramètres de sécurité relatifs notamment aux sous sites développés à la demande.

8 La conception étape par étape : le recours à des testeurs – implication des utilisateurs



Les tests se terminent par une réunion des testeurs sous la direction du chef de projet qui prend la mesure des améliorations à apporter après analyse des scénarii réalisés. La maquette à ce stade jouit déjà d'une réputation (bonne ou mauvaise !) qui va se transmettre au sein de la division, l'objectif étant à minima de susciter la curiosité des autres utilisateurs tout en démontrant que l'effort d'implication est réel.

3.17.4 Un site « à la carte » conçu pour un groupe de travail ponctuel : un projet pilote ?

Lors de la restitution des préconisations en réunion d'équipe, deux collaborateurs avaient fait part d'un cadre concret dans lequel ils imagineraient pouvoir se servir de la plateforme de partage de l'information.

L'un des collaborateurs est responsable du pôle de surveillance de l'activité et du développement études et marketing sur la thématique des séniors et de l'autonomie. Dans le cadre de ses activités, un groupe de travail réunissant des collaborateurs interne au groupe Orange mais pas uniquement membre de la division vont devoir réfléchir ensemble à un

Laëtitia Frémont, Quelle stratégie pour la mise en place d'une plateforme collaborative de partage de l'information au sein d'une organisation ? Le cas d'un site SharePoint pour la Division santé d'Orange- Orange Healthcare, 14 novembre 2011, promotion 41 INTD

certain nombre de positionnement et actions stratégiques à venir sur le thème de l'autonomie des séniors.

Au terme de la réunion d'équipe, nous décidons de rencontrer ce collaborateur pour réaliser un entretien de cadrage destiné à capter les besoins fonctionnels nécessaires à l'animation d'un groupe de travail et en quoi la plateforme pourrait elle être utiliser en support. Quel est l'intérêt pour le projet et en quoi cette démarche favorise t'elle l'adhésion ?

- L'utilisation immédiate de la plateforme dans un projet concret permet l'appropriation du projet dans son ensemble parce qu'il est orienté sur un besoin identifié au cœur de l'activité et donc cohérent.
- Les conditions d'utilisations servent de test à l'échelle de l'activité possible dans la division
- Le projet bénéficie d'un rayonnement double qui est de s'adresser à la fois à l'ensemble des collaborateurs tout en s'adaptant à des besoins ponctuels :

Besoin	Préconisation
Faciliter et mutualiser les échanges sur un même sujet	Créer des espaces virtuels d'échanges d'information pour une communauté travaillant sur un projet précis

En cas de réussite le projet se trouve doté de sponsor issu directement de la communauté des utilisateurs finaux [34] qui peuvent s'identifier et imaginer d'autres applications possibles du dispositif à leur activité. Dans une approche de service à destination des collaborateurs, la démarche projet et l'équipe qui la porte s'en trouve renforcée et les utilisateurs rassurés :

- Leur implication est au service de leur activité
- Ils ne sont pas engagés à se servir de la solution préconisée si elle ne leur convient pas
- Le dispositif ou l'outil s'adapte à leur besoin et non l'inverse

La création de ce site permettra notamment de faciliter le transfert de compétences entre le consultant et la cellule de veille et pilotage stratégique de l'information chargée de la continuité du projet, dans la mesure de son capital temps disponible. En effet, le projet de site dédié au groupe Autonomie sera réalisé en équipe composé de :

- Le responsable de pôle et animateur principal du groupe

Laëtitia Frémont, Quelle stratégie pour la mise en place d'une plateforme collaborative de partage de l'information au sein d'une organisation ? Le cas d'un site SharePoint pour la Division santé d'Orange- Orange Healthcare, 14 novembre 2011, promotion 41 INTD

- Un stagiaire
- La responsable de la cellule de veille
- Le consultant pour les phases de conception, création, règles de gouvernances et mise à disposition d'un support de communication à destination des membres du groupe de travail.

Le transfert de compétence et l'appropriation est double :

- Le consultant transfère ses connaissances en matière de gestion organisation et communication autour de l'espace que doit relayer le responsable de pôle au sein de son groupe de travail
- Il associe également la responsable de la cellule de veille dans le processus de mise en place d'un projet ponctuel ou « à la carte »

A terme, ce sont les ressources de la cellule de veille qui mettront en oeuvre ces minis projets en suivant toujours le même phasage :

1. réunion de « cadrage »;
2. préconisation/proposition d'espace;
3. rédaction d'un support d'utilisation et de communication;
4. Transfert de compétence (rendre autonome le responsable du sous-site)
5. Présentation de l'espace à la communauté à laquelle il se destine par le responsable de sous-site

Le bénéfice majeur de cet axe stratégique d'implication des utilisateurs ciblés et que le projet développé puisse servir de pilote à d'autres initiatives contribuant à en faire un outil à valeur ajoutée parfaitement intégré au dispositif global existant.

3.17.5 Tenter une collaboration virtuelle : la question à un expert

Parmi les actions menées pour animer le projet, nous avons proposés dans un premier temps la mise en place d'un atelier d'aide à la recherche sur le web : faute de temps les ateliers ont été remplacés par la mise à disposition d'un support méthodologique disponible

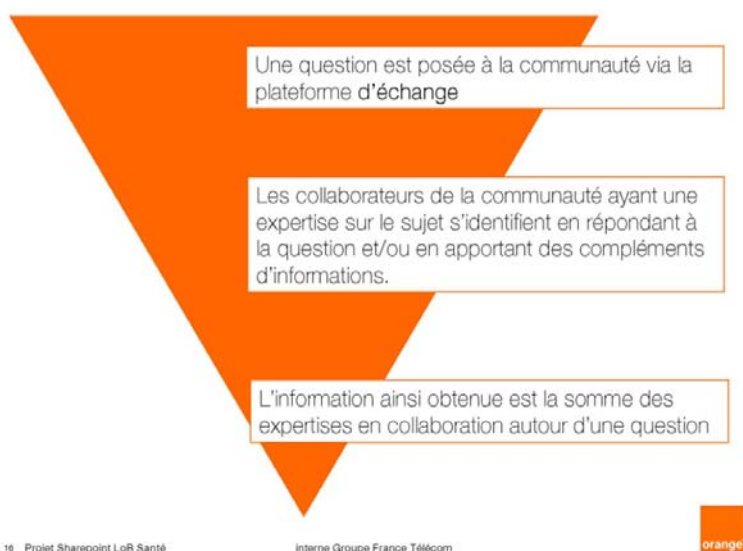
en ligne sur la plateforme Sharepoint dans la catégorie des informations permanentes à destination de l'ensemble de la division. Avant que nous ne nous rendions compte que le temps imparti n'était pas suffisant nous avons cependant tenté d'impliquer par cette dernière actions les collaborateurs potentiellement intéressés par ce type d'atelier.

Pour ce faire, le besoin/préconisation suivant :

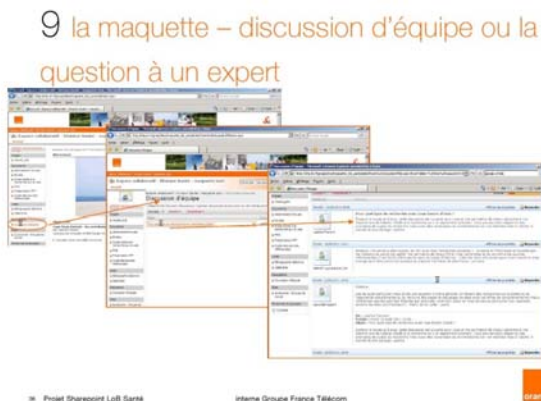
Rompre les silos de connaissances et partager les expertises	Relier les membres de la division via un dispositif qui leur permette d'identifier les experts au sein de leur communauté
--	---

A donné lieu à la création d'un forum, ouvert à tous, sur lequel les collaborateurs étaient invités à déposer des sujets de recherches que les experts (ici , nous) utiliseraient pour animer l'atelier. Le principe est issue d'une logique pyramidale inversée qui part d'une question pour aboutir à une analyse collaborative réunissant plusieurs experts et applicable à n'importe quel sujet

Extrait d'un document de travail réalisé pendant la mission



Laëtitia Frémont, Quelle stratégie pour la mise en place d'une plateforme collaborative de partage de l'information au sein d'une organisation ? Le cas d'un site SharePoint pour la Division santé d'Orange- Orange Healthcare, 14 novembre 2011, promotion 41 INTD



3.18 Bilan de l'implication des utilisateurs en phase de conception de la maquette

3.18.1 Les tests utilisateurs

Les manipulations testées ont abouties à une amélioration du classement des informations notamment dans la catégorie des informations permanentes. Le public de testeur ayant l'expertise du niveau d'information qu'il cherche et de ses thématiques, il a apporté des précisions sur le vocabulaire désignant l'une ou l'autre des informations. En revanche, le fait que les testeurs ne soient pas des membres permanents de la division ne les a pas encouragé à s'approprier l'espace et à proposer d'autres axes d'améliorations ou d'utilisations que ceux ayant un rapport direct avec leur scénario de test respectif.

Avec davantage de temps et sur une période de projet située en dehors des congés estivaux, nous aurions pu imaginer des tests organisés par groupe d'utilisateur mixant les deux catégories de publics. Un troisième niveau de test aurait pu être envisager au niveau des managers sur des applications ou fonctionnalités telles que le suivi de projet ou encore la recommandation d'information par la contribution au système de publication de la plateforme.

Nous avons notamment ici fait l'expérience de l'incapacité des utilisateurs à saisir un besoin traduisible techniquement. La raison principale venant de la difficulté à leur faire s'approprier un espace de travail virtuel dans une situation concrète.

3.18.2 Un site à la carte pour le groupe Autonomie

Avec l'appui d'une ressource supplémentaire issue de la cellule de veille et travaillant partiellement à la mise en place du groupe de travail sur l'Autonomie, le montage du site à la carte à montrer des résultats très encourageant :

- Participation volontaire du responsable du groupe de travail à la réunion de cadrage préalable à la conception du site
- Intégration des principales fonctions techniques mise à disposition du groupe
- Volonté de poursuivre l'action jusqu'à la présentation du dispositif et son animation au sein du groupe.

Dans le cadre de cette initiative nous avons construit et fourni au responsable du groupe de travail un support de communication [**Annexe 6**] qui présentait le site, ce support répondait à plusieurs objectifs :

- Rendre le responsable du groupe de travail autonome quant à l'utilisation du dispositif et à sa présentation à l'ensemble des membres du groupe de travail
- Présenter le groupe de travail et son projet
- Définir le contexte d'utilisation
- Donner le mode d'emploi
- Présenter les 4 fonctions clés
- Préciser les règles de gouvernances et d'animation
- Permettre des questions

Le support est conçu à la fois :

- Comme outil de présentation du site du consultant vers le responsable du groupe de travail
- Pour que le responsable du groupe se l'approprie et le présente à son tour aux membres
- Pour que le site puisse être présenter à d'autres collaborateurs permettant ainsi d'assurer la promotion de l'initiative.

Au terme de ce mini projet on note que :

- Le temps imparti n'a pas permis d'aller jusqu'au coaching du responsable de groupe par le chef de projet. Le responsable a d'ailleurs explicitement exprimé la difficulté

qu'il percevait à s'approprier le dispositif puis à le proposer sans l'appui du consultant

- Le manque de ressource allouée à l'animation de l'ensemble de la plateforme et donc des possibilités offertes aux membres de la division de demander la création de ce type d'espace est clairement un obstacle au déploiement : la cellule de veille n'est pas en mesure actuellement de quantifier le temps disponible pour assurer la pérennité du dispositif faute de ressources supplémentaires dédiées au projet et ,a fortiori, à ce type de sous projet.

La présence d'une ressource experte pérenne en matière de management de l'information au sein d'Orange Healthcare pouvait définitivement achever le dispositif de projet pilote et s'en servir comme élément de promotion de l'ensemble de la plateforme : le projet ponctuel étant toujours évoqué dans le cadre du dispositif globale. Les résultats obtenus en très peu de temps sont le signe que le recours à une expertise est déterminant dans l'élaboration du projet tout entier comme dans sa déclinaison « à la carte ».

3.18.3 La question à un expert

Lancée au moment où nous pensions disposer du temps nécessaire à la réalisation d'atelier d'aide à la recherche sur le web, la question à un expert avait pour but de recueillir les sujets actuels de recherche au sein de la Division. Le but était de réunir des collaborateurs sur l'espace virtuel pour créer une collaboration autour de sujets connexes et permette également à l'expert (nous) d'aider les collaborateurs dans leur recherches en se servant de leur sujet lors de l'atelier.

Au-delà du fait que l'atelier n'ai pu être mis en place, ce qui nous intéresse ici c'est le taux de participation et la nature des échanges ayant eu lieu sur la plateforme, plusieurs remarques :

- Sur la dizaine de participants prévus, seul 4 ont déposé des questions sur l'espace
- Les questions posées sont très vagues et relèvent autant de besoin de méthode, que de qualification de l'information voire de maîtrise de la finalité de l'information obtenue.
- L'absence de dispositif cohérent régulant la participation ne permet pas de tirer la substance des échanges et d'encourager une collaboration
- Au final peu de différence entre les commentaires laissés sur le forum et le contenu de message mail directement destiné à l'expert

Nous notons :

- Que ce genre d'initiative n'a de sens que lorsqu'elle sert de repérage des expertises (Qui a déjà travailler avec... ?), les échanges collaboratifs se faisant par la suite sur un modèle privé : téléphone, messagerie, rencontre
- Sans un minimum de cadre : délai de réponse, personne désignée pour synthétiser et réguler les échanges , le forum n'aboutit pas à une situation de réflexion et d'analyse collective à valeur ajoutée.
- Le taux faible de participation vient également du fait qu'il subsiste des membres de la division qui n'ont pas pris connaissance du projet global et qui, même sollicités , sont peu enclin à y participer : le bénéfice n'étant pas encore visible.

3.19 Conception technique de la maquette

En l'absence de service informatique dédié au paramétrage techniques de la plateforme SharePoint, la conception a été réalisée entièrement par le consultant en charge du projet. Cette contrainte nous permet d'insister sur l'importance de connaître l'environnement technique de la solution choisie très tôt dans le projet surtout quand le temps imparti est si court. Il ne s'agit pas là d'un cas exceptionnel : nous avons pu juger au cours d'autres missions que les organisations qui disposent d'un service informatique interne l'utilise pour des problématiques réseaux qui relèvent d'outils centralisés ayant diverse vocation : sécurité, erp, etc. Rappelons que Sharepoint n'est pas pour le groupe Orange un outil indispensable à son système d'information globale : il est utilisé sur demande et les ressources allouées sont minimales pour cette raison.

Les étapes de conception de la maquette sont les suivantes :

- Formation e-learning à la gestion et à l'utilisation de Sharepoint
- Cartographie du site
- Demande d'ouverture du site et positionnement des fonctionnalités correspondant aux préconisations : bibliothèque de documents, calendrier partagés, bibliographie sélective, sous site dédié au groupe autonomie (accès limité au groupe), création des liens et signets vers des sites extérieurs de support, mise à disposition en ligne du catalogue de revue numérique, guide de sources référencées et support d'aide à la recherche sur le web, paramétrage d'alerte sur les contenus disponible, etc.
- Test technique de chacune des fonctionnalités (ces tests ne sont pas les mêmes que ceux proposés aux utilisateurs qui testaient la navigation, la recherche

d'information et les niveaux d'accès une fois la maquette terminée dans sa première version)

- Listing des fonctionnalités et application testées et développées
- Définition des groupes d'utilisateurs et des droits associés
- Elaboration de règle de gouvernance pour chaque catégorie d'information partagée (permanente, actualité et support d'aide) et préconisation de bon usage du dispositif global
- Travail sur l'environnement graphique

La phase de conception donne lieu à la création d'un nouveau support destiné au transfert de compétence entre le consultant et la division. Il est également conçu dans l'optique d'une continuité d'amélioration du site Sharepoint sur la base du journal technique où toutes les opérations successives sont recensées [annexe 7] .

En dehors de l'investissement en temps considérable sur cette phase au regard du temps globale de la mission (environ 1 mois sur les 4 au totale), la difficulté principale de la conception résidait à la fois dans l'appropriation technique de l'outil tout en mettant en place des initiatives d'animation et d'implication des collaborateurs dont nous parlions dans les chapitre précédent. Il ressort de cette réalisation technique une plus grande faculté du consultant à maîtriser le vocabulaire et le fonctionnement spécifique : cette appropriation a pu être transmise aux collaborateurs lors des échanges survenus tout au long du projet sur l'état d'avancement et les possibilités du dispositif.

3.20 Mettre fin à la phase projet : Le transfert de compétences et préconisations au déploiement de la solution

3.20.1 Le transfert de compétences

Dans la mesure où l'ensemble du projet a été mené en étroite collaboration avec la responsable de la cellule de veille et de pilotage stratégique de l'information, le temps du transfert de compétences a été réparti sur toutes les phases du projet. Les actions menées dans cette optique sont :

- des points d'avancements hebdomadaire sur toute la durée du projet
- des communications spécifiques sur les points impactants directement la conduite du projet : la période estivale et l'absence des titulaires, le manque de support technique, la formation minimale, les testeurs non permanents...

- la construction de tous les supports de communication en étroite collaboration

Comme nous l'avons déjà largement évoquée, la responsable de la cellule de veille est la seule ressource potentiellement mobilisable et sur un vecteur temps très court pour continuer le processus d'intégration du dispositif. Le transfert est donc pensé pour permettre une période de latence (dans l'attente d'une nouvelle ressource ?) qui ne nuise pas à la reprise du projet.

Sur la partie du projet relative au site dédié au groupe Autonomie, une ressource impliquée au sein du groupe a pu suivre également toutes les étapes du processus et peut être en mesure, à l'aide des supports qui lui sont laissés, de transférer les compétences à son tour au sein du groupe de travail et de son responsable.

3.20.2 Préconisations au déploiement de la solution

Nous sommes en mesure de proposer dix préconisations au déploiement de la plateforme Sharepoint au sein de la division en tenant compte des enseignements tirés de la phase projet [**annexe 8**]:

1. S'appuyer sur le transfert de compétence ayant eu lieu sur le projet dédié au groupe autonomie pour communiquer rapidement au groupe de travail et à son responsable les principes d'utilisation de l'outil
2. Inviter le responsable de ce groupe de travail à jouer un rôle de sponsor auprès des autres membres de la division
3. Partir à la recherche de projet similaires pour déployer la même démarche qui vise à adapter la solution à des besoins spécifiques et ponctuels (rappelons que lors de la présentation en réunion d'équipe, un autre collaborateur était intéressé par une consultation propre à l'une de ces activités dans laquelle il voyait s'intégrer la plateforme : la période estivale a empêché la programmation d'une réunion de cadrage mais le responsable de pôle a suivi le projet global)
4. Associer une démarche d'appropriation et de participation à l'animation de l'ensemble du site
5. Créer un comité de réflexion avec les sponsors éventuels et les autres membres de la division pour proposer des cadres d'utilisations possibles de la plateforme et des améliorations du dispositif existant
6. Ne pas hésiter à supprimer des fonctionnalités peu convaincante ou peu utilisée : la démarche du projet a été itérative et il faut continuer d'associer l'utilisation à la

continuité de conception : le projet de livraison de maquette est terminé mais la plateforme continue d'évoluer et ne doit jamais être figée, les améliorations se font également sur la base d'une collaboration entre concepteur et utilisateur tant que le site reste ouvert

7. Imaginer des cadres pratiques d'utilisation sans se focaliser sur l'outil : l'expérience prouve que même l'outil le plus rigide peut être mis au service d'un besoin ou d'une activité dès lors que le contexte organisationnel et les méthodes de travail pré existent
8. Prévoir un tour de présentation de la maquette en s'intégrant aux réunions d'équipe de la division
9. Encourager le recours aux opinions sur la plateforme et son utilisation
10. Assurer la promotion du dispositif au quotidien dans une démarche proactive

3.21 Bilan de l'ensemble de la mission

Rappel des enjeux de la commande [Voir chapitre 3.5 « Quel intérêt pour la division ? de ce mémoire] :

- *renforcer le dispositif informationnel existant piloté par la cellule de veille stratégique*
- *augmenter la cohésion entre les membres de la division et leur efficacité en les incitant à échanger leurs informations de manière transversale.*
- *améliorer la détection des signaux faibles relatifs au potentialités de marché*

Il est important de recentrer régulièrement la mission sur les objectifs de départ qui ont guidé les premiers pas de la stratégie. Le parcours projet de la mise en place d'un site SharePoint au sein de la division santé a montré :

- que les membres de la division n'avaient pas tous la même vision d'un outil tel que celui-ci est que l'ancrage du projet dans le dispositif informationnel existant était le moyen de réunir l'ensemble des visions autour de la plateforme. Le fait qu'une dynamique collective existe au niveau du processus de veille et pilotage stratégique de l'information a permis au projet d'être perçu comme un élément logistique de support nécessaire qui, à terme, pouvait encourager l'élargissement des participants à cette dynamique.
- qu'il est difficile de maintenir une initiative projet de cette envergure sans les ressources nécessaires pour en assurer le déploiement. La directrice du département stratégie et marketing estimait à environ 6 mois la période nécessaire

au recueil d'indicateur suffisant de déploiement, utilisation et satisfaction du dispositif

- que l'implication de la hiérarchie n'était pas suffisamment forte pour impulser un phénomène de sponsoring et déclencher une dynamique d'utilisation : nous l'avons observé dès le début de la mission, Sharepoint est perçu et utilisé au sein du groupe Orange comme un gadget sauf dans de rares cas où il pallie, par l'investissement des membres d'un service à le paramétrer, à une pénurie d'outil fonctionnel . Nous avons pu observer notamment un cas d'utilisation de SharePoint pour développer un catalogue de référentiel produit : le responsable du site a mis environ 6 mois complets à paramétrer son site et à élaborer des procédures d'alimentation capable de gérer un workflow. Dans le cas de la division, une perception ancienne de ce qu'est une politique de gestion de l'information dans un cadre opérationnel et stratégique couplé à une méconnaissance des possibilités offertes par les plateformes collaboratives ont contribué à une certaine distance vis-à-vis du projet
- que le temps consacré à expliquer, « enseigner » et former à l'utilisation d'un outil dans un contexte très concret rencontré dans des pratiques quotidiennes de travail est toujours mis à profit . S'il est parfois difficile de capter l'attention d'un public lors de communication autour du projet, l'adhésion et l'intérêt sont définitivement acquis dès lors que le consultant a une démarche proactive qui vise à intégrer le système dans les activités actuelles d'un utilisateur ou d'un groupe d'utilisateur.
- Enfin qu'un projet de ce type ne doit jamais être réduit à un outil quelque soit sa puissance

Le bilan nous apprend qu'il est possible d'enclencher une dynamique de partage collaboratif de l'information par l'intermédiaire de la mise en place d'une plateforme dès lors que celle-ci est reliée à des objectifs palpables, facilement perceptible par le public auquel elle se destine. La cohésion d'un ensemble d'individu autour d'une plateforme collaborative est cependant illusoire au sens où elle ne peut être comprise comme l'élément déclencheur et encourageant à son utilisation. La proximité et la collaboration dans le travail sont des paramètres de la structure organisationnelle qui trouvent leur raison d'être dans les activités elles-mêmes et dans les relations tissées entre les expertises dans l'environnement physique de travail. La plateforme doit rester un outil, facilitant la communication en situation de travail, mais ne peut jamais s'y substituer : le semi-échec de participation de la « question à un expert » en est un bon exemple. L'utilisation d'une plateforme collaborative ne devient pas LA situation ou le projet de travail, elle y participe.

Conclusion

Au travers du parcours que fut le notre tout au long de la mise en œuvre de ce projet, nous sommes en mesure de dire qu'une stratégie doit avoir pour axe principal l'organisation, ses membres et ses activités. Au-delà du temps imparti, des moyens et des outils, c'est la dimension collaborative toute entière qu'il faut mesurer, analyser : les utilisateurs sont ils prêts à collaborer ensemble autour du partage de l'information ? Y a-t-il déjà dans les pratiques une dynamique collaborative sur laquelle s'appuyer ?

Le montage et la conduite de ce type de projet posent les questions essentielles quant à la perception de l'information au sein d'une structure et de la relation parfois intime qu'ont les membres d'une organisation avec elle. Les outils et plateforme collaboratives ont beau faire partie de la nouvelles génération technologique du web, il ne faut cependant pas nier que la perception des usagers de l'information dans les organisations ce soit construite sur des modèles plus anciens d'accès à l'information, à la « documentation ». Le fait que la plupart des entreprises se soient « Google-isée » n'y change rien : l'accès à l'information pour tous et par tous n'en demeure pas moins une donnée difficile à exploiter sans le recours à des expertises spécifiques en matière de management de l'information.

Le consultant qui entame sa démarche de gestion de projet doit quant à lui naviguer au milieu de toutes ces perceptions : interlocuteur indispensable dans une démarche de rationalisation des circuits et de mise à disposition d'information dans une structure il n'est plus, cependant, l'organe centralisateur qui délivre l'information mais celui qui, par le recours à la méthode, rend son utilisateur, son client, autonome dans sa démarche de recherche, d'échange et d'exploitation de l'information. L'expertise du chef de projet dans la mise en place de plateforme collaborative couplée à une dynamique, une culture, une politique de gestion collective des connaissances est un facteur déterminant pour aboutir au succès d'une stratégie.

Bibliographie

Bibliographie analytique classée par ordre d'apparition des références dans le texte du présent mémoire

1 En quoi les outils collaboratifs peuvent-ils intéresser les organisations ?

1.1 Le travail collaboratif

[1] Le travail collaboratif et les outils collaboratifs, définition, site d'encyclopédie collaborative Wikipedia, définition, dernière consultation le 5 novembre 2011, http://fr.wikipedia.org/wiki/Outil_collaboratif)

Définition du travail collaboratif, coopératif et références d'articles connexes concernant les outils reliés à ces deux concepts.

[2] Beaujolin François, Vers une organisation apprenante, Editions liaisons, 2001, 167 p

La pérennité des entreprises passe par leur apprentissage permanent et leur adaptation à l'environnement dans lequel elles évoluent; mais comment transformer l'entreprise en une organisation apprenante ?

1.2 Outils collaboratifs

[3] Séguin Bruno Louis et al., « Des outils pour toutes les plateformes » , Documentaliste-Sciences de l'Information, 2010/3 Vol. 47, p. 54-67. DOI : 10.3917/docsi.473.0054

Règles, méthodes et questions à se poser pour monter son projet de réseau social d'entreprise

1.3 Les orientations des outils de travail collaboratif

[4] Etthighoffer Denis, L'entreprise Virtuelle - Nouveaux modes de travail, nouveaux modes de vie?, 416 pages, Editions d'Organisation, mars 2001, Collection Tendances, ISBN-10: 2708125389, ISBN-13: 978-2708125384

Evolution des méthodes de travail au sein des organisations induit par l'informatisation, le travail en réseaux et la despatialisation du travail

1.4 Outils collaboratifs et web 2.0

[5] What Is Web 2.0 : Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software, <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html> page 7, Tim O'Reilly O'Reilly Media, Inc., tim@oreilly.com President and CEO Copyright © 2007 O'Reilly Media, Inc

Définition du web 2.0 et applications possible du web perçu en tant que plateforme d'échange d'information

1.5 L'organisation et la circulation de l'information

[6] Crozier Michel, A quoi sert la sociologie des organisations ?, Vol. I. Théorie, culture et société ; vol. 2. Vers un nouveau raisonnement pour l'action, Ed. Seli Arslan, 2000.

Recueil d'article sur l'expérience du sociologue des organisations des comportements humains dans la coopération autour d'un objectif commun : il y propose notamment sa définition de l'organisation et méthodes d'analyse de la sociologie des organisations

[7] Silva François et Ben Ali Anis , « Emergence du travail collaboratif : Nouvelles Formes d'Organisation du Travail » , Management & Avenir, 2010/6 n° 36, p. 340-365. DOI : 10.3917/mav.036.0340

Réflexion sur la dématérialisation de l'information et la virtualisation du travail qui associée aux avancées technologiques du web et l'émergence des outils collaboratifs ont développés de nouvelles formes d'organisation du travail.

[8] Cortada James, *Information and the modern corporation*, Mit Press essential knowledge, ISBN 978 0 262 51641 9, 157 p.

Réflexion sur l'évolution des méthodes de travail au sein des petites et grandes entreprises à mesure que les technologies de l'information ont permis l'accès à un nombre élevé d'informations de toutes natures en un temps limité.

[9] Hochereau François , « Le mouvement de l'informatisation d'une grande entreprise : les visions organisantes successives d'un processus d'activité stratégique » ,*Entreprises et histoire*, 2010/3 n° 60, p. 138-157. DOI : 10.3917/eh.060.0138

Analyse sous l'angle de la vision organisante de la l'informatisation, le sociologue pointe les relations entre le contexte organisationnel, ses attentes et le processus d'adoption d'innovation informatique.

[10] Mahé Sylvain et al., « Gestion des connaissances et systèmes d'organisation de connaissances » Premier modèle et retours d'expérience industriels, Document numérique, 2010/2 Vol. 13, p. 57-73.

Cet article propose une analyse de démarches de gestion de connaissances existant à EDF en préalable à la spécification d'une méthodologie de gestion des connaissances incluant la caractérisation des systèmes d'organisation de connaissances (SOC) associés.

1.7 Un exemple d'utilisation de plateforme collaborative dans le secteur de l'énergie

[11] Une étude de cas, la mise en place d'un projet capitalisation de connaissances et de compétences, ©2004, John Gaynard et Syre Consulting

Etude de cas proposée par une société de consulting en management de l'information autour d'un contexte projet intégrant l'évolution des compétences d'une société associée à la nécessité de capitaliser les connaissances et informations relatives à son

savoir faire et son expérience : la méthode s'appuie sur la matrice de capitalisation des connaissances de Nonaka.

2 Quels paramètres prendre en compte pour définir une stratégie de mise en place d'une plateforme collaborative ?

[12] Ikujiro Nonaka, Toshihiro Nishiguchi, « Knowledge emergence: social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation » , Oxford University Press, 2001 - 303 pages

Ce livre traite des implications à la fois théoriques et stratégiques de la création et du transfert des connaissances en tant que processus évolutif

2.1 Le positionnement du projet dans l'organisation

[13] Hudon Michèle et Hadi Widad Mustafa el , « Organisation des connaissances et des ressources documentaires » De l'organisation hiérarchique centralisée à l'organisation sociale distribuée, Les Cahiers du numérique, 2010/3 Vol. 6, p. 9-38.

Article consacré à l'organisation des connaissances présente quelques modèles et systèmes d'organisation du savoir et de la documentation parmi les plus courants, qu'ils soient traditionnels ou novateurs.

2.2 Le projet perçu par le management de l'organisation

[14] Ferchaud Bernadette , « De la gestion de l'information à la gestion des connaissances » ,Documentaliste-Sciences de l'Information, 2001/1 Vol. 38, p. 43-45. DOI : 10.3917/docsi.381.0043

Article rédigé à l'occasion d' une journée d'étude, organisée en janvier 2001 par l'ADBS, autour de trois aspects de la gestion de l'information dans les organisations : méthodes et outils de mise en œuvre de démarche de gestion des connaissances,

places des professionnels de l'information-documentation dans ces dispositifs et évolution des métiers et formations.

[15] Bélanger Jacques et Thuderoz Christian , « Le répertoire de l'opposition au travail » ,Revue française de sociologie, 2010/3 Vol. 51, p. 427-460.

Cet article tente de saisir la domination managériale et les résistances au travail dans leur dynamique et leur co-dépendance.

[16] Tessier Nathalie et Bourdon Isabelle , « Le management des hommes : un défi pour la gestion des connaissances » ,La Revue des Sciences de Gestion, 2009/3 n° 237-238, p. 35-42. DOI : 10.3917/rsg.237.0035

« La connaissance est de plus en plus considérée comme une ressource stratégique par les organisations, pouvant assurer un avantage compétitif à long terme . Dès lors, la valorisation de la connaissance individuelle au niveau organisationnel nécessite un management qui assure la promotion du partage des connaissances, la création de connaissances nouvelles et l'apprentissage intra organisationnel. »

2.3 La consultation des utilisateurs et l'analyse des pratiques

[17] Le Coadic Yves-François, « Le besoin d'information - Formulation, négociation, diagnostic » 2e édition 18 janvier 2008,ADBS,ISBN : 978-2-84365-097-0, 204 pages

« L'analyse du besoin d'information fait appel à des méthodes sociales et à des techniques d'étude et d'évaluation auxquelles doivent être formés les professionnels des secteurs de l'information, de la documentation, des bibliothèques, des archives, des musées, de l'édition, des médias : mieux ils maîtriseront ces nouvelles compétences interactives et diagnostiques, mieux le besoin d'information sera compris et meilleur sera l'usage finalement fait de l'information et des systèmes d'information. »

[18] Sophie Ranjard « Évaluer la demande et les besoins en informations : pour des enquêtes croisées », Documentaliste-Sciences de l'Information 1/2001 (Vol. 38), p.

14-23.URL : www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2001-1-page-14.htm.DOI : 10.3917/docsi.381.0014.

Cet article propose un dispositif d'enquête qui vise à permettre aux documentalistes de se familiariser avec les principaux moyens à mettre en œuvre pour entreprendre une enquête sur les besoins d'informations.

[19] Leleu-Merviel Sylvie, « Objectiver l'humain ? Volume 1. Qualification, quantification » ,Coll. Ingénierie Représentationnelle & Constructions de Sens, 1 mai 2008, Hermes Science Publications, ISBN : 978-2-7462-1553-5

Qualifier, quantifier, évaluer sont autant de démarches délicates lorsqu'elles sont envisagées en sciences humaines. "Objectiver l'humain" vise à asseoir une rigueur méthodologique dans l'appréhension des processus d'information et de communication.

[20] Sabrina Boulesnane et Laïd Bouzidi « Système d'aide à l'interprétation des besoins », Les Cahiers du numérique 4/2009 (Vol. 5), p. 139-164. URL : www.cairn.info/revue-les-cahiers-du-numerique-2009-4-page-139.htm.

Expression et d'interprétation des besoins rencontrés dans le cadre d'audit et de conseil en système d'information et technologies de l'information et de la communication

2.4 Une implication de l'utilisateur au-delà de l'expression du besoin

[21] Bernadette Charlier, Liliane Esnault, France Henri, Christine Vanoirbeek, « Participatory Design for Developing Web Services Supporting Learning in Communities of Practice: the Example of PALETTE » University of Fribourg – Centre de Didactique Universitaire, EM LYON, Teluq – UQUAM, Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne, http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00197278_v1/

Le document vise à montrer comment la conception participative contribue à la compréhension des processus d'apprentissage liées aux communautés de pratique

(CdP) et, dans le même temps, à la conception et la mise en œuvre de Web Services pour soutenir l'apprentissage organisationnel et individuel .

2.5 L'approche technique du projet : la vision du service informatique

[22] Azan Wilfrid et Beldi Adel , « De la cybernétique à la théorie de la human agency : vers un management des SI centré sur les utilisateurs » ,Management & Avenir, 2010/9 n° 39, p. 192-212. DOI : 10.3917/mav.039.0192

La figure de l'utilisateur est aussi méconnue en informatique qu'elle fascine en management des Systèmes d'information . Cette contribution se propose de remettre en perspective, sous l'angle des théories en sciences sociales, cet acteur dont les développements théoriques récents soulignent l'inconstance et l'irrégularité comme la théorie de la human agency.

3 Le projet de mise en place d'une plateforme collaborative SharePoint pour Orange Healthcare

3.6 Le dispositif informationnel existant

[23] Bodart Marie-Gabrielle et Falize Caroline , « Mise en place d'un service de veille collective pour la recherche : déroulement du projet, évaluation et perspectives » ,Documentaliste-Sciences de l'Information, 2006/2 Vol. 43, p. 108-120. DOI : 10.3917/docsi.432.0108

Cet article relate l'expérience d'un processus de veille collaborative au sein d'une communauté de chercheur sur des thématiques similaires dans le cadre d'une fusion de laboratoire de recherche.

3.6.3 Le niveau stratégique

[24] Perbal Séverine et al., « Le processus de veille intégré au processus de management de projet » Vers une appropriation des outils de veille par les acteurs des projets, Les Cahiers du numérique, 2009/4 Vol. 5, p. 79-92.

Article qui souligne l'importance de la maîtrise du processus de veille dans une démarche de gestion de projet collective.

3.9 SharePoint

[25] Sharepoint 2007 ou Moss 2007, définition, site d'encyclopédie collaborative, dernière consultation le 04 novembre 2011
http://en.wikipedia.org/wiki/Microsoft_SharePoint]

[26] Lelong Benoît et Gayoso Émile , « Innovation avec l'utilisateur et plateformes collaboratives » Des modes d'engagement hétérogènes, Réseaux, 2010/6 n° 164, p. 97-126. DOI : 10.3917/res.164.0097

Article sur le degré et les méthodes d'applications de plusieurs catégories d'utilisateurs dans la conception d'innovation autour de l'usage des plateformes collaboratives

[27] Balmissse Gilles et al., « Gérer autrement les projets » ,Documentaliste-Sciences de l'Information, 2009/1 Vol. 46, p. 44-53. DOI : 10.3917/docsi.461.0044

Réflexion sur les méthodes de gestion de projet par approche itérative et collaborative

3.10 Mise en place de la consultation des collaborateurs

[28] Muet Florence et al., « L'adéquation entre offre et besoins » ,Documentaliste-Sciences de l'Information, 2008/1 Vol. 45, p. 52-63. DOI : 10.3917/docsi.451.0052

La stratégie d'offre informationnelle correspond aux choix en matière de prestations de service proposées aux utilisateurs qui doit s'articuler avec une logique de ciblage du public .

3.10.1 Le guide d'entretien

[29] Ranjard Sophie et al., « Quels usagers ? Quels usages ? » ,Documentaliste-Sciences de l'Information, 2009/3 Vol. 46, p. 46-57. DOI : 10.3917/docsi.463.0046

Comment caractériser les différents utilisateurs des services d'information ? Experte en enquêtes auprès des usagers et en analyse de leurs comportements, Sophie Ranjard propose une typologie générale des différents utilisateurs des services d'information, avec leurs demandes, leurs usages propres et les réponses que peuvent leur apporter les professionnels de la gestion de l'information.

[30] Durampart Michel , « Le changement organisationnel construit dans l'évitement du projet de changement » ,Communication & Organisation, 2009/2 n° 36, p. 222-237.

Cet article se propose d'ouvrir une réflexion sur les relations qui s'établissent entre les changements conduits dans l'organisation et le rôle que jouent les processus de communication informatisés (Intranet, coopération électronique, transmission de connaissances partagées) dans ces évolutions.

3.13 Implication sur la conduite du changement

[31] Piponnier Anne , « L'individu est-il soluble dans le projet ? » Trace(s) de soi et effacement de soi dans la communication de projet , Communication & Organisation, 2009/2 n° 36, p. 112-134.

Etude de cas sur le processus de montage d'un projet de communauté de scientifique : autonomie des usagers et effacement de sa singularité au profit de l'intérêt commun

3.14 Analyser et restituer

[32] Scheid François , « Les innovations radicales sont-elles conçues par les utilisateurs ? » Le cas d'un éditeur de logiciel , Réseaux, 2007/4 n° 143, p. 149-173. DOI : 10.3166/réseaux.143.149-173

Recherche portant sur la relation fournisseur/client dans le développement d'innovations de logiciel. La prise en compte des besoins des clients est soulignée comme un facteur-clé de succès des processus d'émergence et d'orientation d'innovation.

3.15 Positionnement de la plateforme Sharepoint au sein de la division

[33] Michel Jean et al., « Le positionnement stratégique » ,Documentaliste-Sciences de l'Information, 2008/1 Vol. 45, p. 44-51. DOI : 10.3917/docsi.451.0044

Jean Michel démontre la nécessité d'inscrire les activités du professionnel de la gestion de l'information dans les logiques et dans l'économie de l'organisation dans laquelle il intervient, pour lui , c'est à partir des résultats de l'analyse de l'identité et des besoins informationnels de l'organisation que va se dessiner son périmètre d'action

3.17.4 Un site « à la carte » conçu pour un groupe de travail ponctuel : un projet pilote ?

[34] HABHAB-RAVE Saïda , « Le rôle des communautés de pratique dans le processus de gestion des connaissances dans les entreprises innovantes : une étude de cas par comparaison intersites » ,La Revue des Sciences de Gestion, 2010/1 n°241, p. 43-54.
DOI : 10.3917/rsg.241.0043

Les pratiques collectives de gestion et partage d'information dans le management des innovations : comment échanger efficacement les connaissances au sein de réseaux d'acteurs dans un processus d'innovation ?

Annexes

Table des Annexes

Annexe 1 : Processus de création du bulletin de veille

Annexe 2 : Bulletin de veille de Février 2011

Annexe 3 : Guide d'entretien à destination des collaborateurs rencontrés en Face à Face

Annexe 4 : Résumé du projet proposé en comité de direction

Annexe 5 : Proposition de résumé à présenter en comité de direction après livraison de la maquette testée

Annexe 6 : proposition de support de présentation destinée à l'espace dédié au groupe Autonomie

Annexe 7 : Document technique de conception et règles de gouvernances

Annexe 8 : Préconisations au déploiement de la solution