



**OBSERVATOIRE**  
**INTRANET &**  
**DIGITAL WORKING**

# Résultats de l'édition 2019

Où en est la transformation numérique interne des organisations ?



# Introduction

Depuis 1999, **l'Observatoire de l'intranet** analyse les tendances en matière de web interne dans les organisations du travail. La transformation numérique touche les organisations dans leur globalité. Elle modifie aussi bien les métiers que les structures ou les processus et représente un défi pour tous.

Nous présentons ici les résultats de l'édition 2019 de **l'Observatoire Intranet & Digital Working**. L'intranet étendu, aussi parfois appelé Digital Workplace, est aujourd'hui un outil de travail essentiel au sein des organisations.

L'évolution de l'Observatoire historique d'Arctus traduit la volonté de suivre les tendances du numérique interne, des dispositifs déployés et des usages associés. L'Observatoire Intranet & Digital Working illustre la maturité numérique des organisations au travers d'une métaphore végétale : **l'arbre de la transformation numérique**.

**Notre ambition** : décrypter les dernières évolutions des organisations en matière de transformation numérique en interne et introduire les tendances à venir.

L'Observatoire Intranet & Digital Working s'adresse à tous les professionnels, contributeurs dans les espaces de communication et de collaboration de leur entreprise. A travers un questionnaire en ligne ouvert du **14 janvier au 2 avril 2019**, les participants pouvaient partager leur expérience via cette étude prospective sur l'évolution des organisations. L'analyse des résultats par Arctus permet ainsi à tous les répondants d'évaluer l'état de leur transformation digitale interne et de découvrir des pistes de progrès.



**300** répondants  
pour **257** entreprises

soit **+ de 2 millions**  
de collaborateurs  
représentés

[Un glossaire est disponible à la fin de ce document pour vous aider à décrypter le langage de la transformation digitale interne.](#)



# Enseignements

Résultats clés et chiffres à retenir





# L'intranet à l'ère post-digitale

Aucun doute : nous sommes à l'ère post-digitale\*, preuve en est la croissance magistrale des dispositifs numériques internes unifiés qui intègrent l'**info-com**, le **collaboratif** et le **social**.

Avec les **chatops**, le social se fond dans le collaboratif, alors que le nombre de dispositifs ne proposant que de l'info-com diminue.

A l'heure du double numérique, la progression poussive des **fiches annuaires enrichies**, présentes dans un cas sur deux, dénote sans doute des difficultés techniques mais aussi culturelles et organisationnelles à les mettre en place au moins dans une partie des entreprises.

Mais alors, comment se reconnaître les uns les autres et apprendre à se découvrir sous de nouvelles facettes ?

L'**intelligence artificielle** (IA) va-t-elle changer la donne, sous réserve d'une éthique forte ?

En interne, l'IA semble encore très peu intégrée à l'univers quotidien du travail alors qu'elle est fortement déployée dans la relation client. On note toutefois, avec le foisonnement d'applications RH, un engouement pour le sujet dans les directions des ressources humaines.

Concernant les **choix technologiques**, les éditeurs se positionnent de manière comparable à l'édition 2017. On assiste à la confirmation du déploiement des **surcouches logicielles**, preuve de la volonté affirmée de la mise en place de **digital workplace**.

En matière de **gouvernance** des espaces collaboratifs internes, les chiffres restent toujours en dessous de nos attentes. Plusieurs explications : l'acculturation au digital permet plus souvent de développer « naturellement » un usage adapté des outils. Certains d'entre eux portent des règles et workflows permettant de guider les utilisateurs. Pour autant, les grandes règles de gouvernance sont essentielles pour assurer le fonctionnement au long cours de ces dispositifs du quotidien. C'est là que le bât blesse et nos répondants ne s'y trompent pas, l'**accompagnement au changement** constitue pour eux un facteur clef de succès au même titre que le déploiement de la gouvernance.

Enfin, 8 % des répondants déclarent une démarche d'intégration des **neurosciences** en cours dans leur entreprise. C'est le marqueur d'une adaptation progressive des outils aux besoins des utilisateurs qui vont prendre de plus en plus en compte leurs domaines d'expertise professionnels, leurs comportements et usages digitaux, pour ne pas dire plus. Bienvenue dans le XXI -ème siècle !



# A retenir 1/3 : des dispositifs de plus en plus riches



**90 %**

Dispositifs info-com :  
une limite atteinte ?

**9 répondants sur 10** ont un dispositif info-com. Un chiffre stable depuis 2016. Malgré 6 % de projets annoncés, il est possible que nous atteignons aujourd'hui une limite.

## La Direction de la Communication : chef d'orchestre des flux d'information



Dans **76 %** des organisations, la communication interne est décentralisée, a minima dans certains métiers.

## Le travail collaboratif au cœur de la Digital Workplace

**78 %** des organisations ont déployé des outils collaboratifs au sein de leur dispositif intranet, soit une augmentation de 23 points par rapport à l'édition 2017.

Forte croissance des fonctionnalités : agenda partagé, édition collaborative de documents et messagerie instantanée



**78 %**



## La Digital Workplace : marqueur de l'ère post-digitale

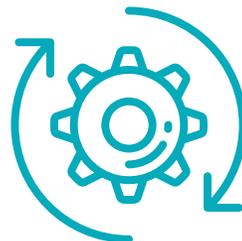
En 2019, **56 %** des entreprises disposent d'un intranet complet (info-com + collaboratif + social). Une convergence des briques au sein de dispositifs unifiés qui ne cesse de progresser.



# A retenir 2/3 : les usages ne progressent pas aussi vite que prévu

## La gouvernance en berne

On constate une absence de formalisation des règles et des procédures liées aux dispositifs numériques chez **34 %** des répondants.



## Donc les usages stagnent...



**62 %** des répondants jugent les espaces collaboratifs de leur organisation partiellement ou très peu actifs.

## L'accompagnement des utilisateurs en recul

Aucune aide à l'utilisation de l'intranet n'est proposée chez **38 %** des répondants.



## Toutefois, les dirigeants sont de plus en plus engagés

Croissance de l'engagement des dirigeants sur le sujet du digital interne, depuis 2016. En 2019, **75 %** des répondants estiment les dirigeants engagés.



# A retenir 3/3 : une meilleur prise en compte des besoins utilisateurs

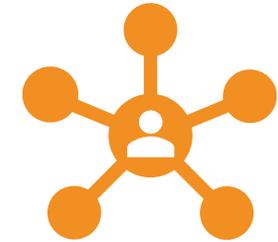


## La mobilité au cœur des enjeux

**80 %** des entreprises répondantes proposent un accès distant à des contenus et/ou services de l'entreprise.

## Emergence des solutions intranet intégrées / surcouches

**30 %** des entreprises utilisant la Suite Microsoft O365 ou la G Suite sont équipées d'une solution intranet intégrée / surcouche.



## IA et Neurosciences : les prémices du « collaborateur augmenté »

**80 %** des entreprises n'ont déployé aucun outil conversationnel en interne. Seules **2 %** ont déployé un chatbot destiné à augmenter la productivité grâce à l'intelligence artificielle.

**8 %** des entreprises ont initié des projets en lien avec les neurosciences pour l'interne.



# A propos de l'usage de la métaphore végétale

Les outils numériques font partie intégrante de l'entreprise. Ils participent à son fonctionnement optimisé et, dans un monde en profonde mutation, sont une condition nécessaire à sa longévité. Notre usage régulier des métaphores pour expliquer le fonctionnement des outils numériques nous a inspiré la référence au végétal pour présenter la maturité digitale des organisations.

Pour comparer les organisations dans leur maturité numérique et leur permettre de se benchmarker, nous avons identifié 2 axes descriptifs de ces transformations :

**La richesse fonctionnelle**  
des dispositifs déployés



**Le niveau d'engagement  
et d'usage** des populations

Pour chacun de ces axes, nous avons défini des niveaux de maturité et classé les réponses suivant ces échelles. Dans la suite du document, sont décrits les différents stades de maturité et la répartition des organisations sur chacun de ces axes.

## Pourquoi la métaphore végétale ?

Le végétal est vivant, il se déploie de manière optimale dans le respect d'un écosystème. Il est perméable aux aléas de son environnement, comme le numérique est perméable à l'environnement socio-économique de l'entreprise. Il est donc bien indiqué pour représenter l'écologie propre à chaque entité vivante ou de tout corps social. Comme le développement des arbres dans une forêt, la réalité de la transformation numérique des entreprises est diverse. Au-delà de la profusion des solutions techniques proposées par le marché des logiciels, chaque organisation a sa propre manière d'implémenter et de diffuser ces changements.



# Axe 1 - La ramure de l'arbre : la richesse fonctionnelle du dispositif

Le niveau de richesse fonctionnelle des dispositifs déployés est traditionnellement suivi par l'Observatoire. Caractéristique du niveau de maturité des organisations, il peut dépendre de la taille des structures qui ne déploient pas toutes les mêmes fonctionnalités selon leurs enjeux (capitalisation de la connaissance, transversalité, fidélisation des talents, ...), du secteur d'appartenance et de leur taille.

On identifie dans l'édition 2019, **3 niveaux de richesse fonctionnelle**, correspondant chacun à des grands types de dispositifs rencontrés dans les organisations. La ramure en fonction de son niveau : tronc, branche, branchage,... indiquant la maturité des dispositifs déployés.





# Axe 1 - La ramure de l'arbre : 3 niveaux de richesse fonctionnelle



13 %

1

Le **buisson** représente les organisations qui n'ont pas déployé de dispositif (ou seulement limité à très peu de fonctionnalités). Elles sont peu nombreuses à répondre à l'Observatoire 2019 (14 %) mais leur présence dans le panel témoigne de l'intérêt d'une partie pour les projets de transformation.

Matérialisé par un petit buisson, les organisations ont déployé un dispositif technique restreint et ne disposent pas encore d'une Digital Workplace à proprement parler. Pour offrir une expérience de travail numérique plus riche, il est nécessaire pour elles de diversifier outils et fonctionnalités. Autrement, le risque est de voir apparaître du "shadow IT" : les équipes allant chercher ailleurs ce qu'elles ne trouvent pas dans la boîte à outils de l'entreprise (avec les failles de cybersécurité que cela entraîne).



49 %

2

L'**arbuste** représente les organisations ayant déployé un dispositif technique partiel. Celui-ci peut permettre l'expression de premiers usages collaboratifs et sociaux. Si l'engagement des collaborateurs et managers est au rendez-vous, l'entreprise peut déployer un peu plus de fonctionnalités au sein de la Digital Workplace. Si ce n'est pas le cas, il est probablement nécessaire d'accompagner les usages des fonctionnalités existantes avant d'aller plus loin. Ces organisations sont les plus représentées parmi les répondants de l'Observatoire 2019 (49 %).



38 %

3

L'**arbre** représente les organisations ayant déployé un dispositif complet (information/collaboration/social). Elles sont 37 % en 2019. La prochaine étape pour elles va consister à intégrer des nouvelles fonctionnalités innovantes s'appuyant sur l'analyse automatique des données permettant d'adapter l'expérience utilisateur en temps réel. En fonction du degré d'engagement des membres des organisations, il est peut être nécessaire de s'assurer que les usages des fonctionnalités existantes sont bien au rendez-vous.



## Axe 2 - Le système racinaire et le feuillage : le niveau d'engagement et d'usage numérique

Le **niveau d'engagement et d'usage** des dispositifs déployés est un critère essentiel pour qualifier la maturité digitale des organisations et leur niveau de transformation numérique et mesurer ainsi la réussite des projets d'équipement.

Disposer d'un outil est une chose, en faire bon usage en est une autre. La transformation numérique ne peut s'opérer si l'engagement des hommes, et notamment des dirigeants et managers, n'est pas mobilisé. C'est leur implication qui donne les moyens aux hommes de s'approprier les usages des outils numériques.

Quant à l'usage, il est bien la finalité de tous ces projets. La fréquentation des dispositifs, le nombre d'utilisateurs réguliers dans tout ou partie de l'organisation, la production de contenus et les contributions sont autant d'éléments constitutifs de ce niveau d'usage.

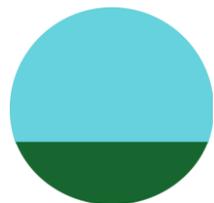
Les répondants se classent ainsi selon **3 niveaux d'engagement et d'usages**, correspondant pour chacun à un niveau d'ancrage de la transformation numérique en cours ou à venir dans l'organisation et aux bénéfices concrets apportés par ces dispositifs à l'organisation :

- Absence de racine et de pousse
- Début d'un système racinaire et apparition de feuilles
- Système racinaire ancré et apparition de fleurs





## Axe 2 - Le système racinaire et le feuillage : 3 niveaux d'engagement et d'usage



16 %

1

L'**hibernation** concerne les organisations dont l'engagement des populations est faible et les usages non déployés. Avec un système racinaire inexistant, l'engagement dans le numérique des membres des organisations est faible. La transformation digitale ne pourra se déployer sans un minimum de confiance dans les opportunités offertes par le digital. En cause vraisemblablement, un climat réfractaire et un manque d'accompagnement au changement. Des actions globales sont à envisager par ces organisations pour initier la transformation. Elles représentent 16 % des répondants en 2019.



75 %

2

Les radicules et des feuilles correspondent aux organisations dont seule une partie de la population est engagée et où naissent les premiers usages. Ce sont des arbres **en croissance**. C'est un début encourageant, la transformation a des chances de prendre si la conduite du changement associée est développée. A ce stade, les premiers usages collaboratifs et sociaux se déploient. Cependant, de par leur jeunesse, ces usages peuvent rester sensibles à leur environnement (contexte social, organisationnel ou financier difficile au sein de l'entreprise, trop faible accompagnement au changement...) et se replier dans des contextes défavorables. En 2019, une majorité de répondants travaillent au sein de ces organisations (76 %).



9 %

3

Des racines profondes et des fleurs représentent les organisations dont les managers et les collaborateurs sont engagés et où les usages fleurissent. Ce sont des arbres **matures**. La transformation est effective. En conséquence, les usages collaboratifs et sociaux y sont bien déployés. La transformation digitale est d'autant plus fructueuse, que la météo est favorable (croissance, rentabilité, performance,...) et la culture propice à l'innovation particulièrement fertilisante. En 2019, ces organisations représentent 8 % de l'ensemble des répondants.

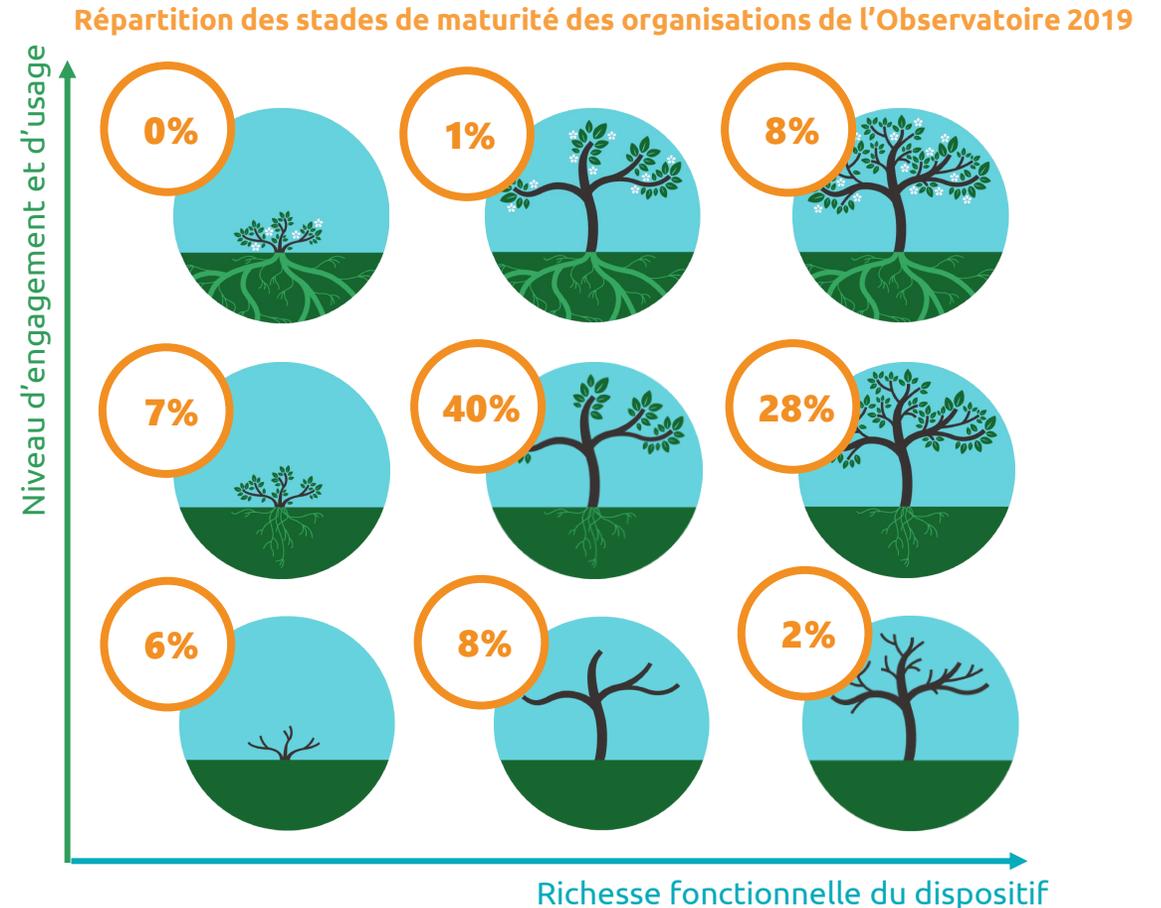


# Les stades de maturité numérique

Ces 2 axes d'analyse de la maturité numérique (niveau d'engagement dans la transformation digitale et niveau d'usage, richesse fonctionnelle du dispositif) font apparaître, en les combinant, **9 stades de maturité** des dispositifs web internes.

Pour chaque stade de maturité décrit, nous vous proposons d'en découvrir les principales caractéristiques, mais également quelques pistes de progrès concrètes en lien avec l'engagement des populations dans la transformation digitale, la richesse fonctionnelle du dispositif et le déploiement de ses usages.

Retrouvez en fin de présentation **les 9 stades de maturité** des organisations répondantes à l'Observatoire en 2019.



Nous souhaitons que l'Observatoire Intranet & Digital Working ne soit pas juste une photographie statique des dispositifs mais bien aussi un levier d'actions pour ceux qui les cultivent.



# Les évolutions par rapport à 2017

## Richesse fonctionnelle

Buisson		Arbuste		Arbre	
					
2017	2019	2017	2019	2017	2019
31%	13% ↓	38%	49% ↑	31%	38% ↑

## Engagement et usage

En hibernation		En croissance		Mature	
					
2017	2019	2017	2019	2017	2019
26%	16% ↓	67%	75% ↑	7%	9%

C'est le printemps !

- Les buissons sont relativement moins nombreux en 2019 qu'en 2017, au profit des arbres et des arbustes.
- De même, les arbres en hibernation proportionnellement sont moins nombreux en 2019 qu'en 2017. Les végétaux en croissance sont, quant à eux, relativement plus nombreux, passant de 67% en 2017 à 76% en 2019.

### Notre analyse :

- Pour continuer à filer la métaphore : la croissance et le bourgeonnement de ces arbres témoignent d'une évolution vers plus de richesse fonctionnelle dans les dispositifs numériques internes en croissance avec un engagement et des usages en bonne progression.



**OBSERVATOIRE**  
**INTRANET &**  
**DIGITAL WORKING**

# Détails des réponses

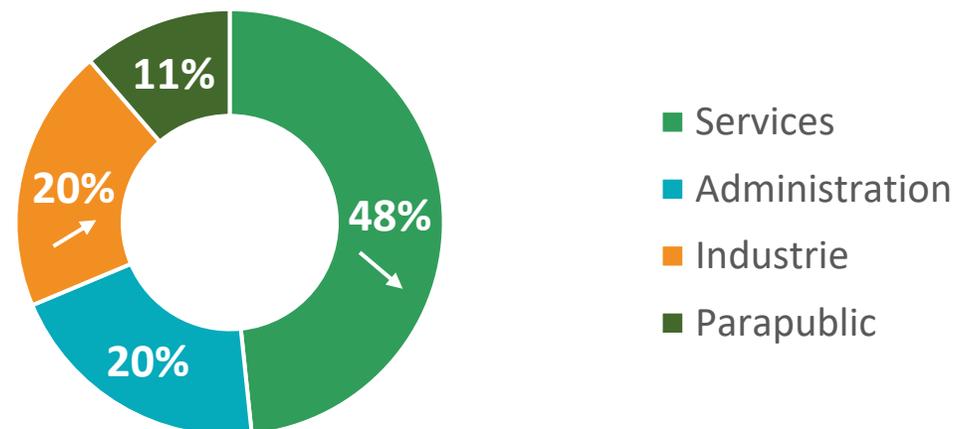
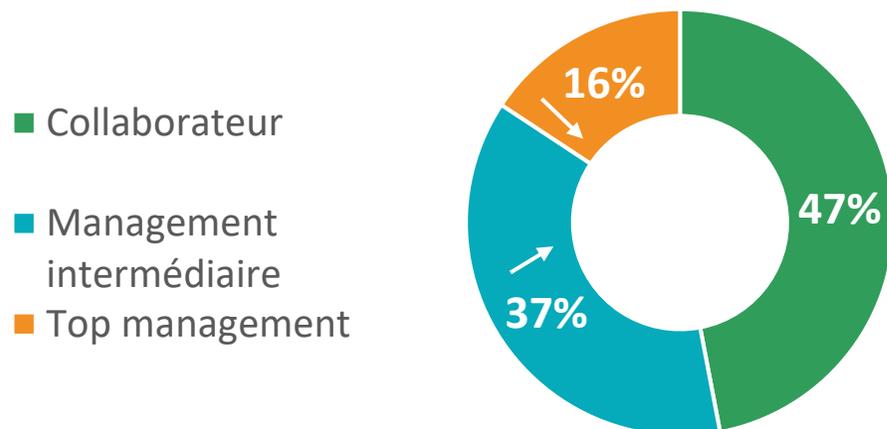
# Echantillon des répondants

Secteur, statut, effectif et structure





# Statuts des répondants et secteurs d'activité



- Le statut des répondants reste sensiblement identique à celui des années précédentes. La répartition collaborateurs/managers tend progressivement à s'équilibrer même si les managers restent encore majoritaires.
- On note une baisse des répondants issus du top management (16 % vs 23 % en 2017) et une hausse de la représentation des managers intermédiaires (37 % vs 31 % en 2017), preuve d'une prise de conscience de leur part sur les sujets du numérique interne.

- La provenance sectorielle des répondants reste comparable à celle des années précédentes.
- Le secteur des Services connaît une légère baisse (48 % vs 53 % en 2017) tandis que le secteur de l'Industrie reprend des couleurs (20 % vs 15 % en 2017). Cela peut illustrer la volonté des entreprises de ce secteur de combler leur retard en termes d'outils numériques.



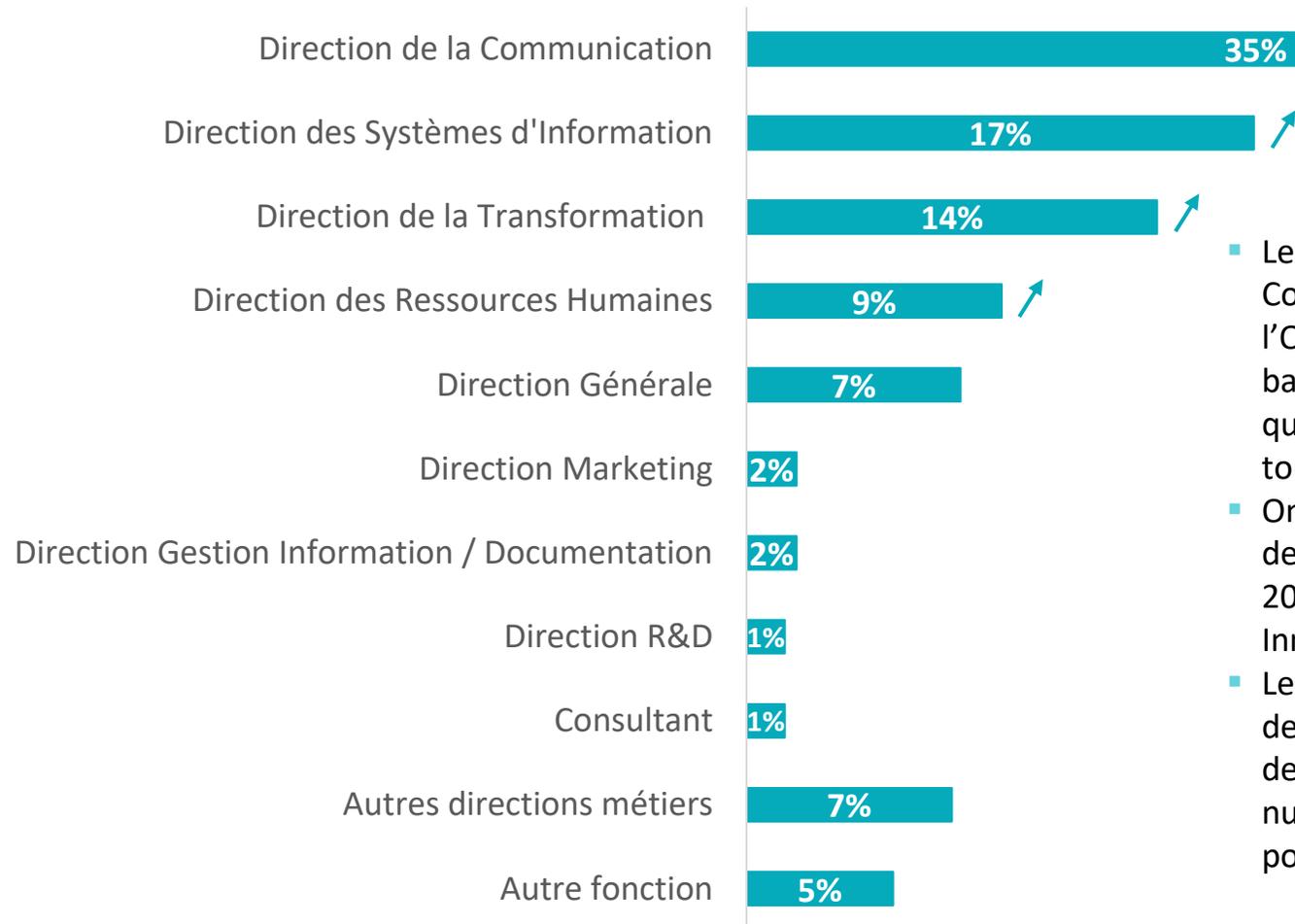
# Tailles des entreprises



- Après une diminution du poids des entreprises de moins de 500 salariés entre l'édition 2016 et l'édition 2017 de l'Observatoire, elle sont plus présentes cette année (+ 7 points vs 2017).
- En revanche, la proportion des entreprises de plus de 10 000 salariés diminue de 9 points par rapport à l'édition précédente. Ce résultat traduit l'avancée des grandes entreprises dans leur transformation avec en conséquence moins d'intérêt pour la mesure de leurs pratiques.
- Les organisations de 1001 à 10 000 salariés occupent un poids comparable à celui des années précédentes.



# Filières métier des répondants



- Les répondants travaillant pour la Direction de la Communication représentent plus d'un tiers des participants à l'Observatoire. Même s'ils sont encore en tête, on note une baisse de 20 points par rapport à l'édition précédente. Preuve que le sujet du digital interne est en train d'infuser dans toutes les directions.
- On note, en revanche, une belle progression des répondants de la Direction des Systèmes d'Information (+12 points vs 2017) ainsi que de la Direction de la Transformation/ Innovation (+11 points).
- Les répondants de la DRH arrivent en 4ème position, avec 9 % de participants : un résultat qui témoigne encore de la marge de progression de cette filière métier sur les sujets du numérique interne. Toutefois, c'est une progression de 4 points par rapport à 2017.

# Enjeux

Perception des enjeux, impact du digital, maturité des populations





# Point méthodologique



Cette partie du questionnaire concernait l'ensemble des répondants, quel que soit leur dispositif interne. Elle conditionnait l'accès aux parties suivantes du questionnaire sur l'info-com, le collaboratif et le social

**300**

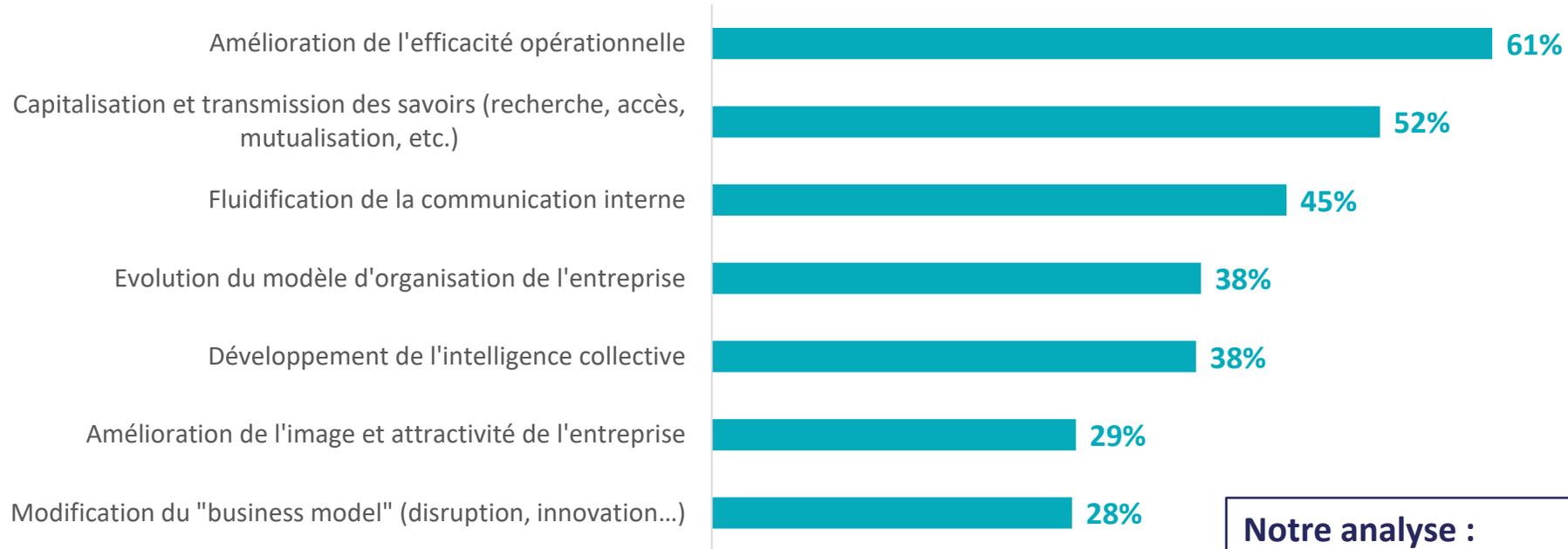
personnes ont répondu  
aux questions  
suivantes



# Le digital un ingrédient du quotidien

*Selon vous, quels sont les 3 principaux enjeux du digital pour votre entreprise ?*

Question à choix multiple | 3 réponses maximum | 298 répondants



- Les premiers items de réponse sont davantage orientés sur des enjeux internes et concernent des sujets opérationnels et quotidiens : l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, la capitalisation et la transmission des savoirs et la fluidification de la communication interne.
- Les « enjeux externes » liés à l'amélioration de l'image et l'attractivité de l'entreprise sont plus fréquemment cités par les entreprises du secteur des services.

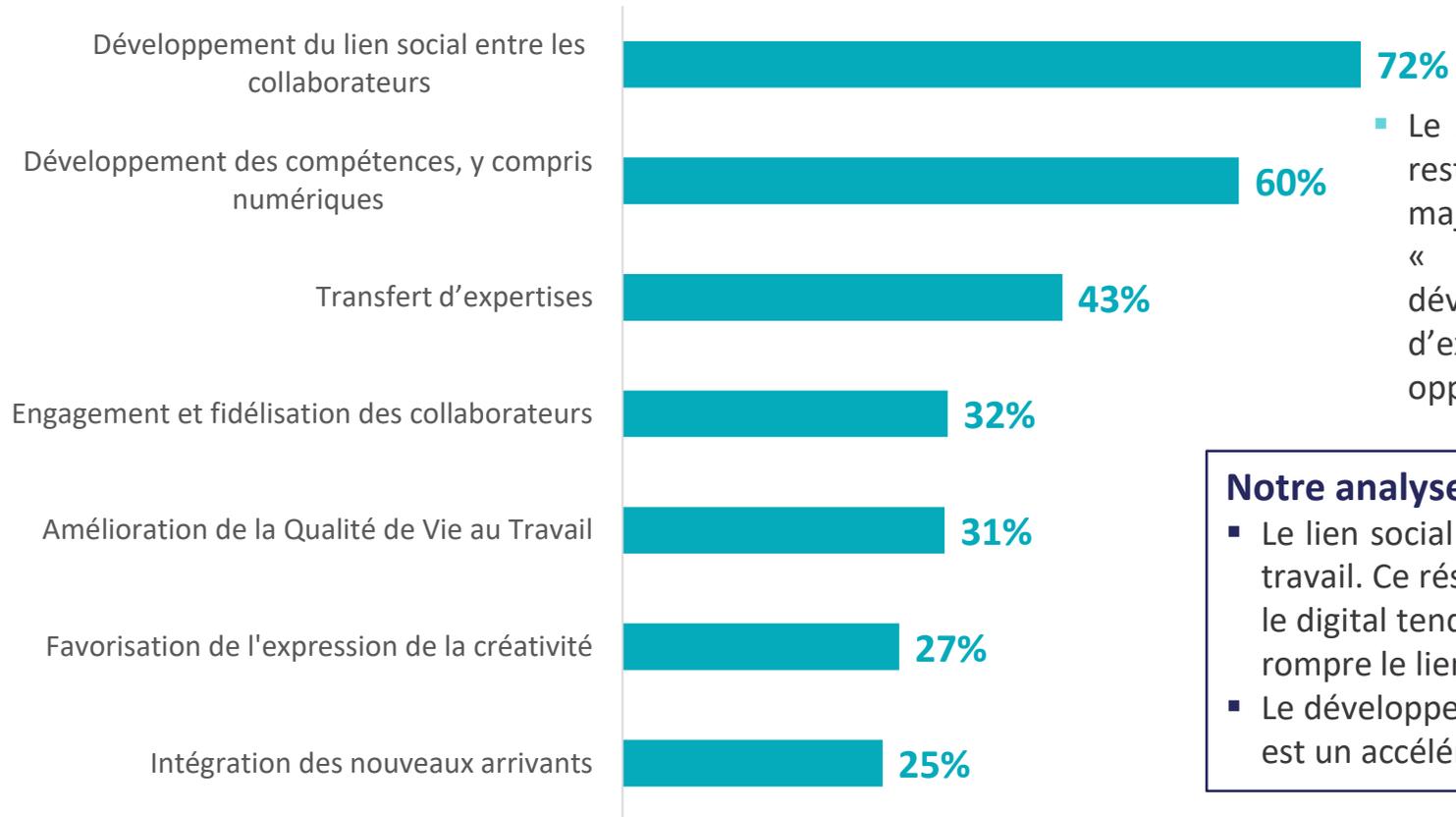
## Notre analyse :

- Le digital est désormais un ingrédient du quotidien de l'entreprise - à ce titre il est plébiscité par près des 2/3 de l'échantillon comme améliorant l'efficacité opérationnelle.
- Le digital est perçu comme une « utility » qui génère une dynamique propice au développement de l'intelligence collective et de la transformation du travail.



# Le digital vecteur de lien social

Selon vous, quelles sont les 3 principales opportunités du digital pour les collaborateurs de votre entreprise ?  
Question à choix multiple | 3 réponses maximum | 298 répondants



- Le développement du lien social entre les collaborateurs reste, comme en 2017, la principale opportunité pour une majorité des répondants. On note que les thématiques « pratiques » autour de la connaissance avec le développement des compétences ou le transfert d'expertises sont également perçues comme des opportunités du digital pour bon nombre de répondants.

## Notre analyse :

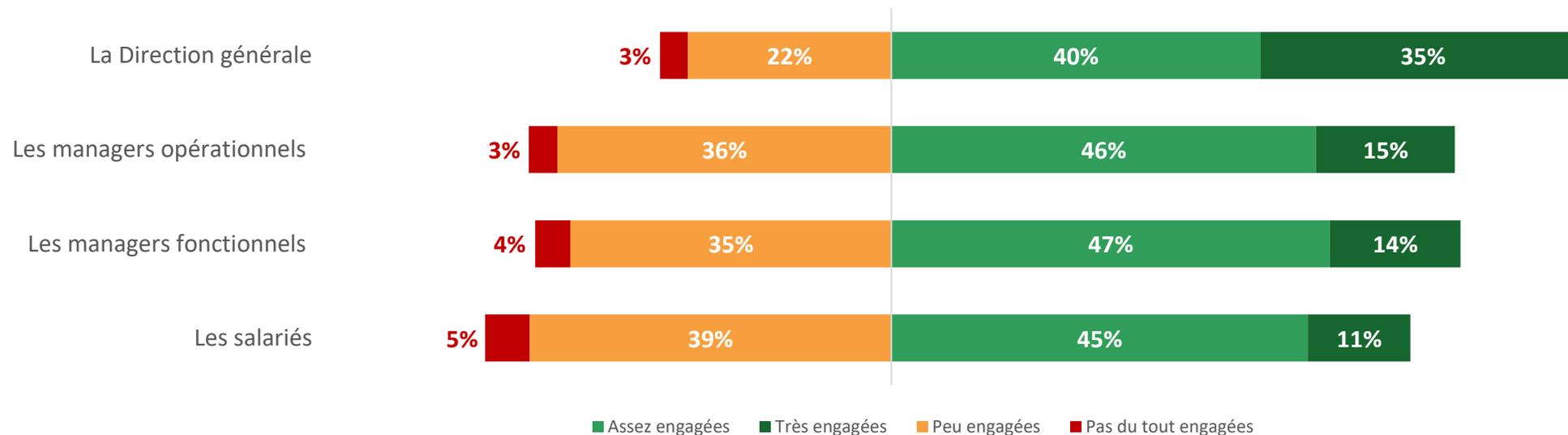
- Le lien social favorise la transversalité. Il modifie ainsi les modes de travail. Ce résultat va à l'encontre de certains discours selon lesquels le digital tendrait à éloigner les collaborateurs les uns des autres et à rompre le lien social.
- Le développement de nouvelles compétences y compris numériques est un accélérateur du changement.



# L'engagement du top management se confirme, celui des salariés augmente

Quel est l'engagement des populations suivantes en matière de transformation numérique ?

Question à réponse unique | entre 289 et 296 répondants par question



- Les résultats sont très proches de ceux de l'édition 2017.
- Les  $\frac{3}{4}$  des dirigeants sont engagés en matière de transformation digitale.
- C'est le cas d'environ 60 % des managers et un peu moins (55 %) des salariés.

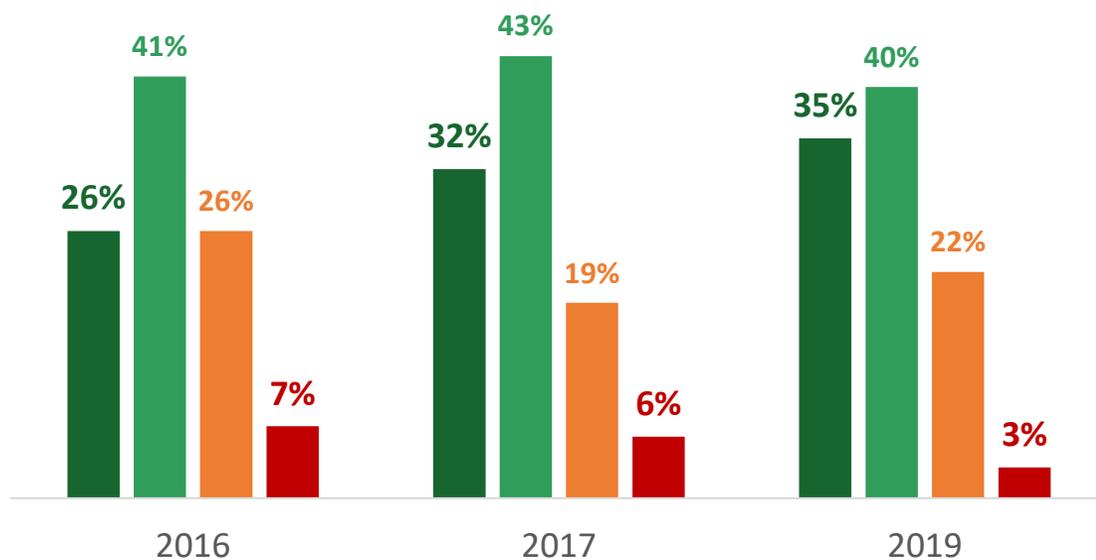
## Notre analyse :

- Le bon niveau d'engagement des managers qu'ils soient fonctionnels ou opérationnels est similaire. Du manager au leader il n'y a qu'un pas !
- Plus la position est élevée dans la hiérarchie plus la transformation numérique est prise en compte. A terme, toutes les populations devraient converger.



# Evolution de l'engagement de la Direction Générale depuis 2016

Focus sur l'engagement de la Direction Générale



■ Très engagée      ■ Assez engagée  
■ Peu engagée      ■ Pas du tout engagée

- Au fil des années, la part des Directions Générales très engagées dans la transformation numérique de leur entreprise a augmenté pour passer de 26 % en 2016 à 35 % en 2019. A l'inverse, la part des Directions Générales pas du tout engagées a tendance à se raréfier (7% en 2016, 3% en 2019).
- Le « ventre mou » des Directions Générales assez engagées ou peu engagées reste stable sur la période.

## Notre analyse :

- La réussite d'un chantier de transformation numérique n'est pas possible s'il se réduit à un changement d'outil. Il doit faire l'objet d'un véritable projet d'entreprise et nécessite donc du *leadership* pour donner les orientations et impulser le projet.



# Fonctions

Au sein de votre entreprise, quelles sont les fonctions d'information, de collaboration et sociales disponibles / à venir ?

## Information & Communication



90 % =  
6 %

## Collaboratif



78 % ↑  
15 %

## Social



62 % ↑  
20 %

- 9 entreprises sur 10 ont déployé un dispositif info-com : un chiffre stable depuis 2016.
- Même si on note 6 % de projet de déploiement de dispositif info-com, il est possible que nous atteignons aujourd'hui une limite. Les entreprises n'ayant pas de dispositif info-com n'en auront sans doute jamais, notamment du fait de leur effectif plus restreint.
- Les fonctions liées au collaboratif connaissent la plus forte progression avec une augmentation de 23 points par rapport à l'édition 2017.

### Notre analyse :

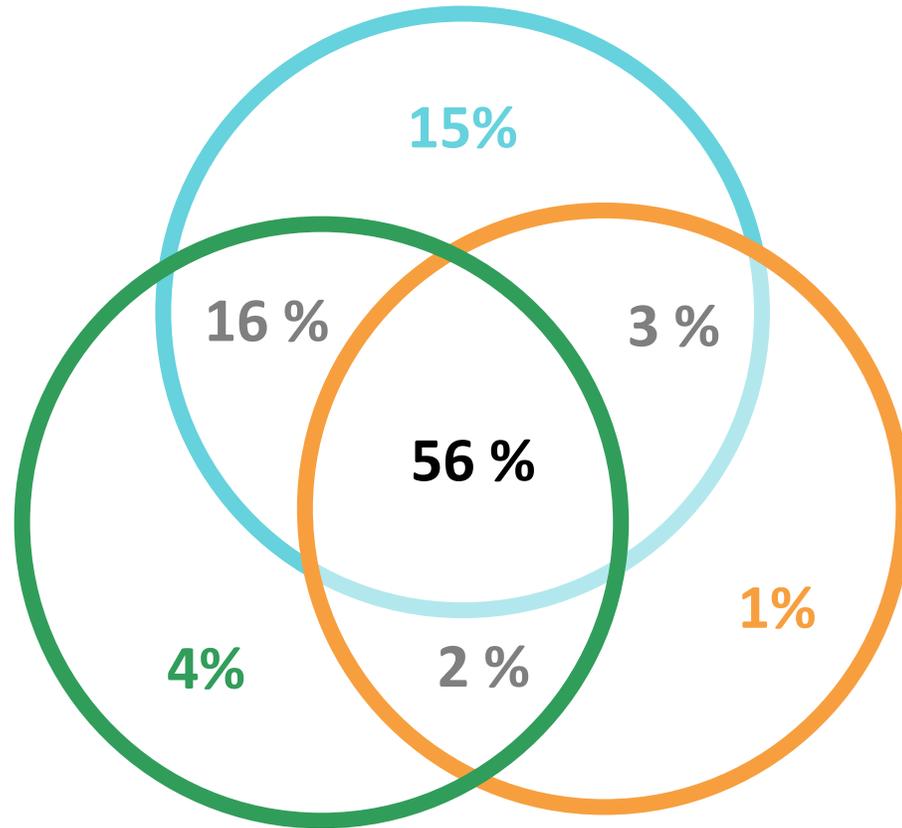
- Les outils collaboratifs intègrent de plus en plus des fonctionnalités sociales.
- Avec les Chatops, le social et le collaboratif se retrouvent, les systèmes info-com vivent de moins en moins seuls.
- D'ici 1 à 2 ans, on s'oriente vers des dispositifs complets dans plus de 80 % des cas .



# Les fonctions sociales sont presque aussi souvent disponibles que les outils collaboratifs



Info-com  
90% =



Collaboratif  
78% ↗



Social  
62% ↗

Aucun  
4%

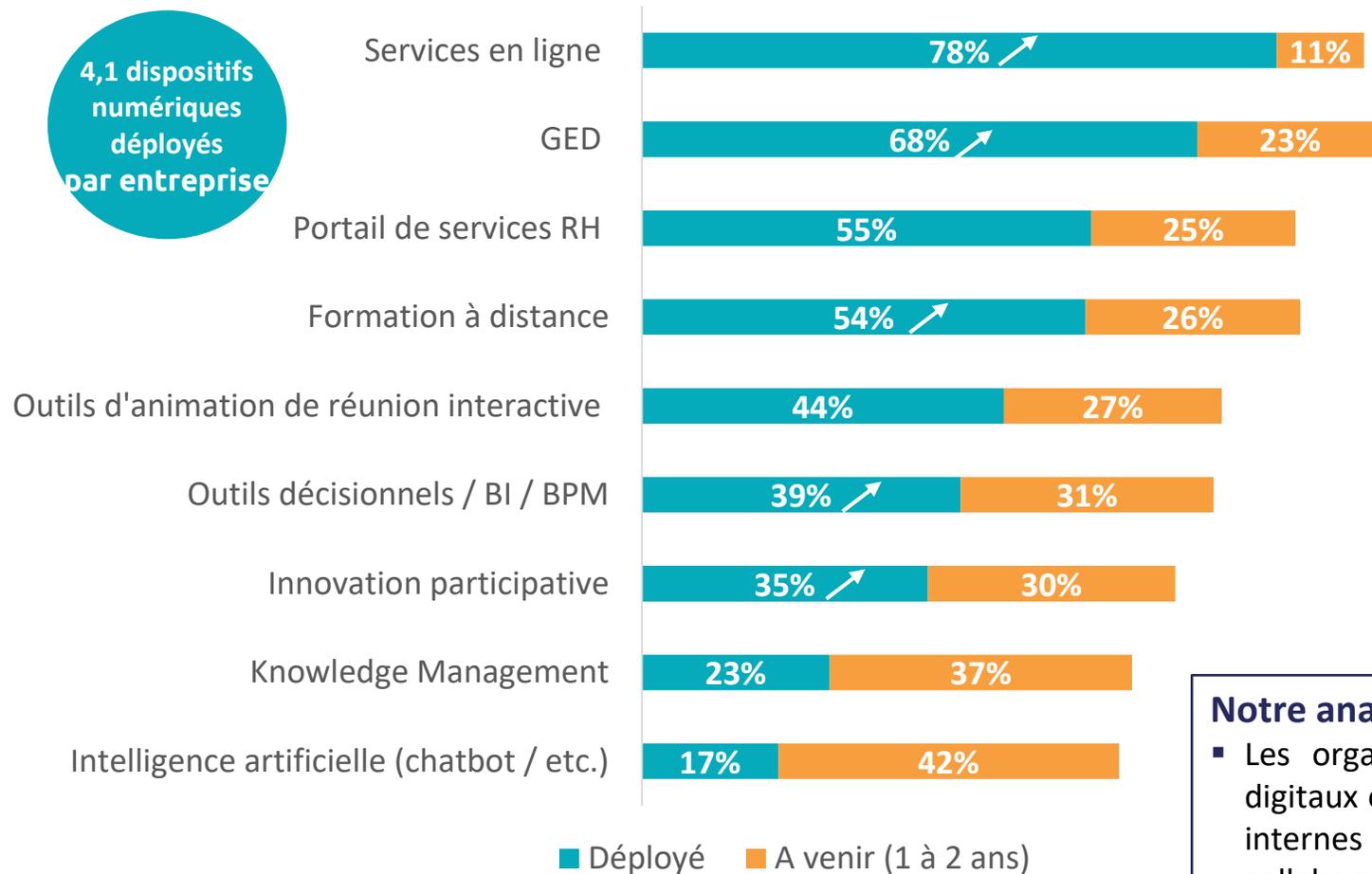
- La part des dispositifs riches : info-com + collaboratif + social augmente très nettement : 56 % en 2019 contre 31 % en 2017.
- A l'inverse, les dispositifs les plus « simples », c'est-à-dire ceux n'offrant que des fonctionnalités info-com sont relativement moins nombreux qu'en 2017 : 15 % en 2019 contre 23 % en 2017.



# Une diversité de dispositifs numériques disponibles

Quels sont les dispositifs numériques disponibles dans votre entreprise ?  
Question à choix multiple | 300 répondants

4,1 dispositifs numériques déployés par entreprise



- Les entreprises s'équipent de plusieurs dispositifs numériques. Depuis 2017 :
  - Les services en ligne se déploient (+ 19 points)
  - Le document est au cœur de la collaboration (+12 points pour la GED)
  - La formation en ligne poursuit son ascension (+9 points)
  - De même pour les dispositifs d'innovation participative (+10 points)
  - Les outils décisionnels ont eux aussi la côte (+8 points)
  - Une forte entrée des outils d'animation de réunion (44 %).
- Les organisations foisonnent de projets avec un pourcentage important des dispositifs à venir (+20 points vs 2017).

## Notre analyse :

- Les organisations sont de plus en plus équipées de dispositifs digitaux et collaboratifs. L'enrichissement des dispositifs numériques internes nécessite un accompagnement dans la durée pour que les collaborateurs s'approprient les usages de manière adaptée.

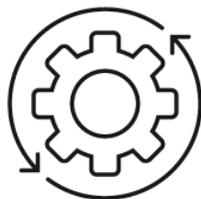
# Information et communication

Communication institutionnelle  
descendante





# Point méthodologique



Les résultats suivants sont calculés sur la base des personnes ayant indiqué disposer d'un dispositif info-com dans la première partie du questionnaire.

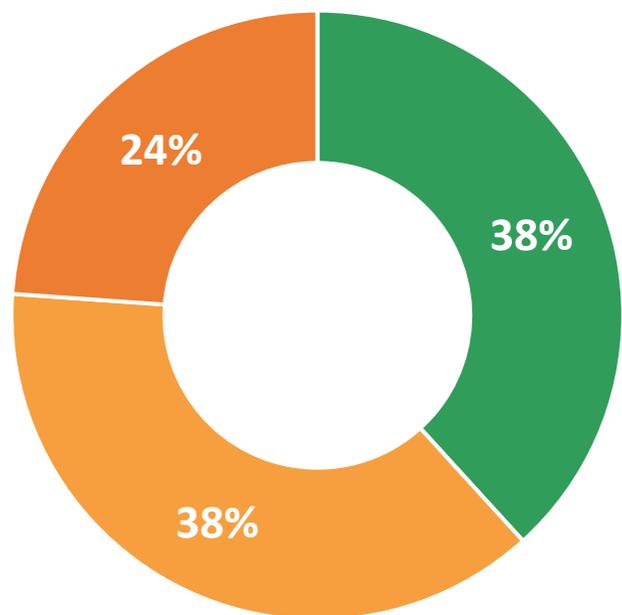
**286**  
personnes ont répondu  
aux questions  
suivantes



# La filière communication n'a plus le monopole de l'information

Quels métiers de votre organisation publient des contenus dans votre dispositif d'information et de communication ?

Question à réponse unique – 264 répondants



- Tous les métiers publient
- Certains autres métiers publient
- Seuls les services Communication / RH publient

- La Communication et les Ressources humaines n'ont plus le monopole de la publication de contenus, 80 % à 90 % en 2017 contre 24 % en 2019.
- Dans 76 % des organisations, les métiers s'autonomisent et prennent en charge leur communication.

## Notre analyse :

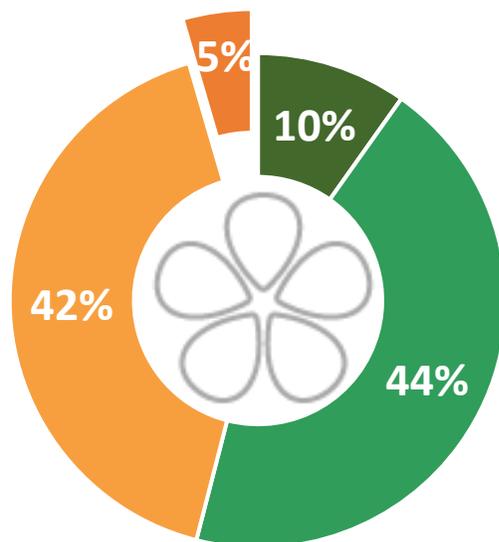
- Le métier des communicants consiste de plus en plus à accompagner les métiers dans leur façon de communiquer en étant garant de la cohérence globale et moins à centraliser les communications. Ils deviennent progressivement des chefs d'orchestre des flux d'information.



# Une stabilité des niveaux de consultation de l'intranet info-com

Quel est le niveau d'usage des dispositifs d'information et de communication ?

Question à réponse unique – 265 répondants



- Un dispositif central dans l'exercice des métiers et une pratique largement étendue
- Un dispositif consulté de façon régulière
- Un dispositif consulté ponctuellement ou par certaines populations
- Un dispositif peu ou pas consulté

- Par rapport à 2017, le niveau d'usage des dispositifs info-com reste globalement stable, on observe une légère progression de la consultation régulière (+4pts) et un recul du niveau de la consultation peu régulière ou non existante (-2pts).

## Notre analyse :

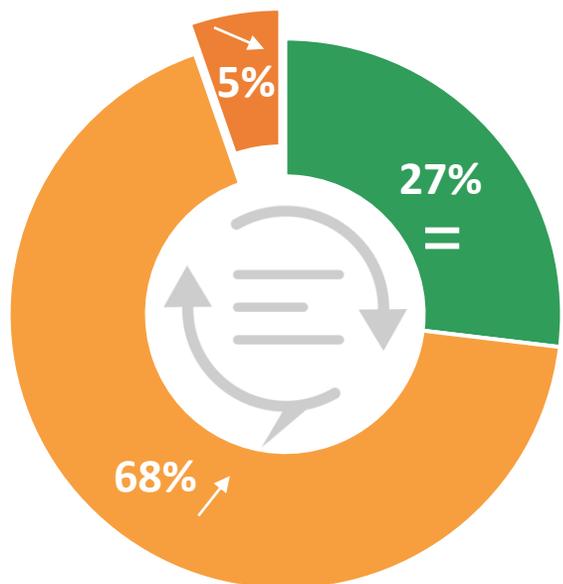
- Dans les entreprises où ils sont déployés, les dispositifs info-com sont consultés régulièrement par les collaborateurs.
- La part des dispositifs peu ou pas consultés est assez faible, et s'explique peut-être par l'existence d'autres canaux d'information.



# Une actualisation des informations en légère progression

Comment percevez-vous le niveau de mise à jour des informations dans ce dispositif ?

Question à réponse unique – 264 répondants



- Actualisés régulièrement par tous les métiers contributeurs
- Actualisés ponctuellement ou seulement par certains métiers contributeurs
- Peu ou pas actualisés

- Plus de 2/3 des contenus sont actualisés ponctuellement ou seulement par certains métiers.

## Notre analyse :

- Seuls un peu plus d'1/4 des répondants considèrent que les dispositifs sont actualisés régulièrement. Un chiffre qui peut expliquer que les contenus ne soient pas consultés plus régulièrement.
- C'est le défi d'une communication plus décentralisée dans les métiers, dont ce n'est pas l'activité principale, de produire du contenu, de faire en sorte que la publication et la mise à jour soit régulière. Ceci est la condition d'un niveau d'usage satisfaisant pour que les outils soient au cœur du quotidien des opérationnels.

# Collaboratif et social

Echange, partage, co-construction  
Likes, commentaires, annuaire enrichi,  
suivi, partage





# Point méthodologique



Les résultats suivants sont calculés sur la base des personnes ayant indiqué disposer d'un dispositif collaboratif et/ou de fonctionnalités sociales dans la première partie du questionnaire.

278

personnes ont répondu  
aux questions dédiées  
aux fonctionnalités  
collaboratives

*Parmi ces 278 entreprises, 234 ont déclaré  
avoir déjà déployé au moins un outil  
collaboratif*

246

personnes ont répondu  
aux questions dédiées  
aux fonctionnalités  
sociales

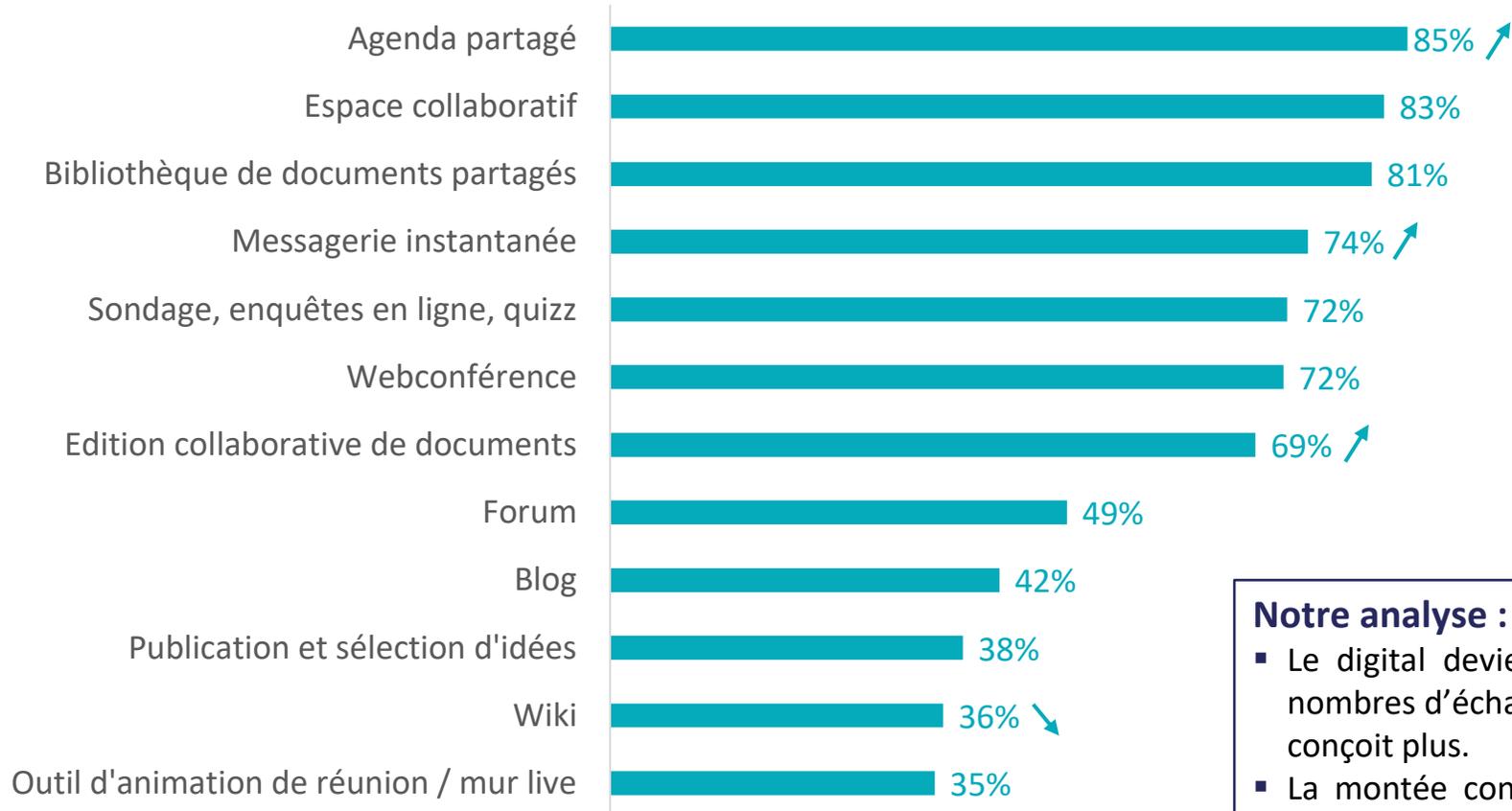
*Parmi ces 246 entreprises, 186 ont déclaré  
avoir déjà déployé au moins une fonctionnalité  
sociale*



# Les outils collaboratifs sont un standard

Quels sont les outils collaboratifs disponibles dans votre organisation ?

Question à choix multiple



- On note une croissance d'outils déployés depuis 2017 : l'agenda partagé (+11pts), la messagerie instantanée (+5pts pour atteindre 74%) et l'édition collaborative (+8pts pour atteindre 69%).
- Le recul du wiki (-13pts) est sans doute dû au fait que la coédition est désormais facile via les outils bureautiques.
- De manière générale, les fonctionnalités collaboratives sont globalement moins déployées dans le secteur public et plus déployées dans les entreprises du secteur des services.

## Notre analyse :

- Le digital devient un vecteur incontournable dans un grand nombre d'échanges. L'entreprise sans outils collaboratifs ne se conçoit plus.
- La montée continue des outils de communication synchrone confirme le recours aux outils digitaux en temps réel facilitant l'inclusion d'acteurs distants dans les interactions.

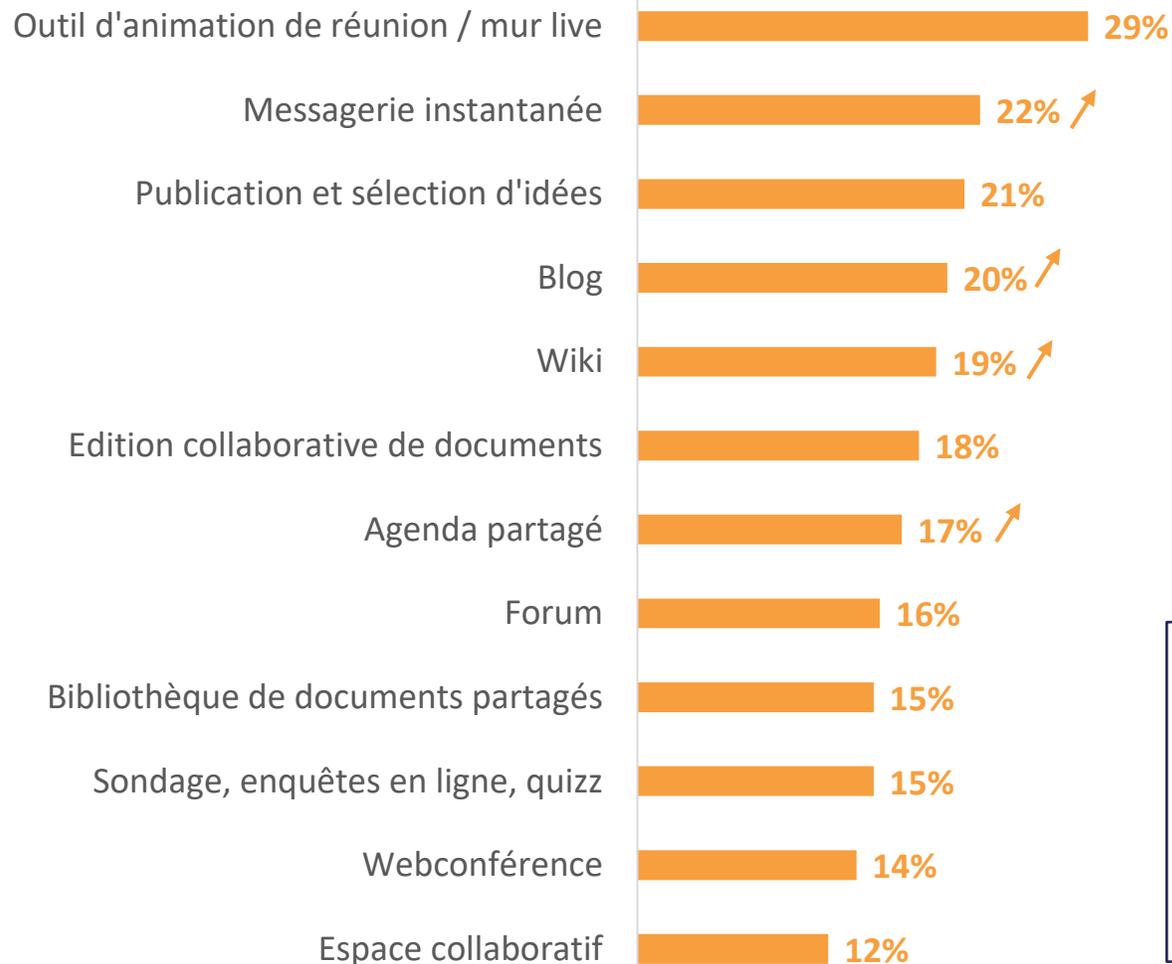


# Les outils d'animation de réunion ont le vent en poupe

Quels sont les outils collaboratifs à venir dans votre organisation ?

Question à choix multiple

2,2 outils  
collaboratifs  
à venir par  
organisation



- Les outils d'animation de réunion / mur live font une forte entrée dans le classement puisqu'ils se placent en première place des outils collaboratifs en projet (29 %).
- Par rapport à 2017, on note une augmentation du nombre de projets de déploiement sur les outils collaboratifs suivants : la messagerie instantanée (+8 pts), le blog (+9 pts) et le wiki (+9,5 pts) et l'agenda partagé (+9 pts).
- Les organisations déclarent davantage de projets de déploiement d'outils collaboratifs qu'elles n'en avaient en 2017 (2,2 projets en 2019 vs 1,4 projets en 2017)

## Notre analyse :

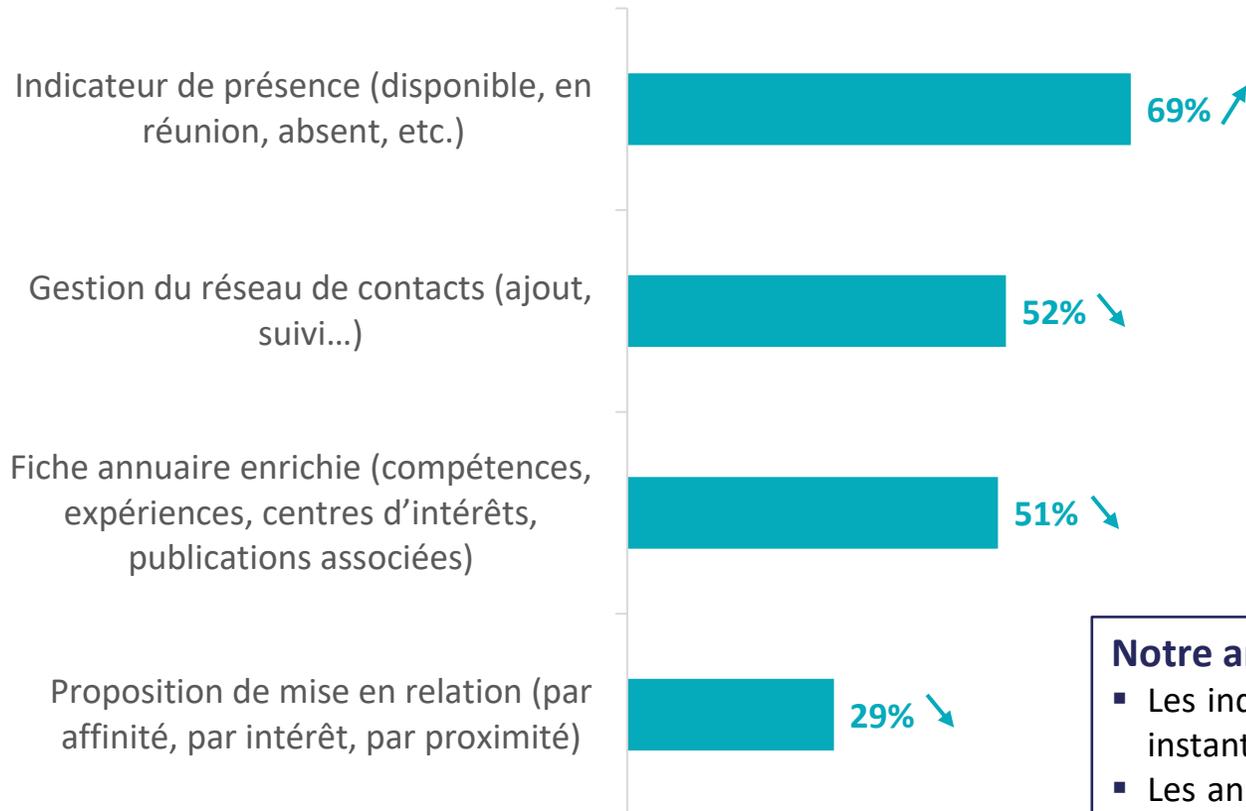
- Le bureau virtuel prend forme intégrant à la fois les outils de messagerie unifiée et ceux propres à l'animation de réunions (webconférence, outil d'animation de réunion, mur live).
- On utilise plus seulement les outils quand les équipes sont à distance mais également quand on est ensemble. Ce sont de vrais outils d'intelligence collective.



# L'indicateur de présence progresse

Le dispositif propose-t-il des fonctions de gestion du réseau interne ?

Questions à réponses uniques | Réponse = « déployé »



- 69 % des entreprises, déclarant disposer de fonctionnalités sociales, ont déployé un indicateur de présence. Cette progression de 9 points par rapport à 2017 confirme que les projets de déploiement annoncés il y a deux ans ont aboutis.
- Nous constatons une baisse dans le déploiement de la fonction de gestion du réseau de contacts (-8 pts vs 2017) et de la fiche annuaire enrichie (-13 pts vs 2017). Les déclarations de projet annoncées en 2017 n'ont pas abouti.
- Même configuration pour la fonction de proposition de mise en relation. Seuls 29 % des répondants déclarent le déploiement de cette fonction en 2019 (contre 33 % en 2017).
- Comme pour les usages collaboratifs, de manière générale, les fonctionnalités sociales sont globalement moins déployées dans le secteur public et plus déployées dans les entreprises du secteur des services.

## Notre analyse :

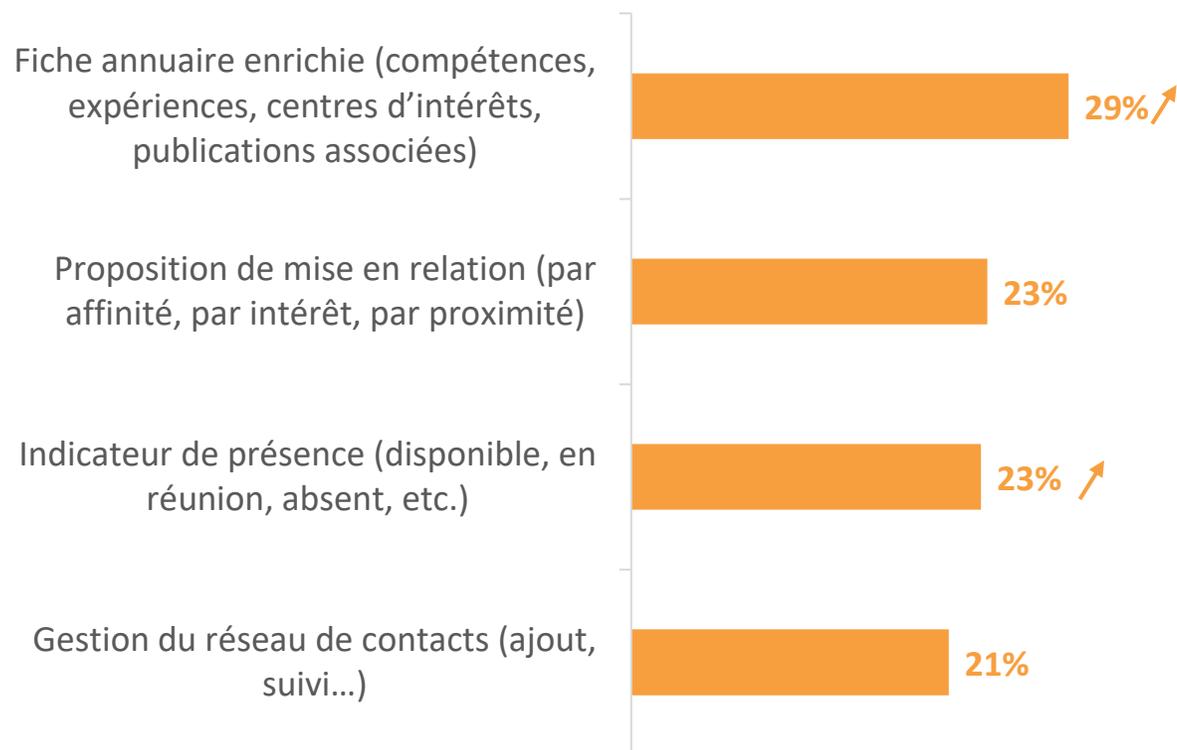
- Les indicateurs de présence sont souvent couplés aux outils de messagerie instantanée
- Les annuaires sont présents dans la plupart des organisations mais ce sont les usages déployés à partir des contenus disponibles (savoirs, profil détaillés, abonnement,...) qui ne sont pas utilisés, confiant l'annuaire à une base statique



# La fiche annuaire enrichie : une priorité pour près d'un tiers des organisations

Le dispositif propose-t-il des fonctions de gestion du réseau interne ?

Questions à réponses uniques | Réponse = « à venir »



- Les projets de déploiement des fonctions de gestion du réseau interne sont plus marqués qu'en 2017.
- Si 19 % des entreprises envisageaient, il y a deux ans, un futur déploiement de la fiche annuaire enrichie, elles sont aujourd'hui 29 % à l'afficher comme projet. Un chiffre remarquable qui s'explique peut-être par le fait que les projets annoncés en 2017 ne semblent pas avoir abouti et sont donc toujours en cours.
- Par ailleurs, l'indicateur de présence a le vent en poupe. Si un nombre croissant d'entreprises déclarent avoir déployé l'indicateur de présence depuis 2017 (cf slide précédente), elles sont aussi plus nombreuses qu'en 2017 à envisager un déploiement futur de cette fonction (23 % vs 15% en 2017).

## Notre analyse :

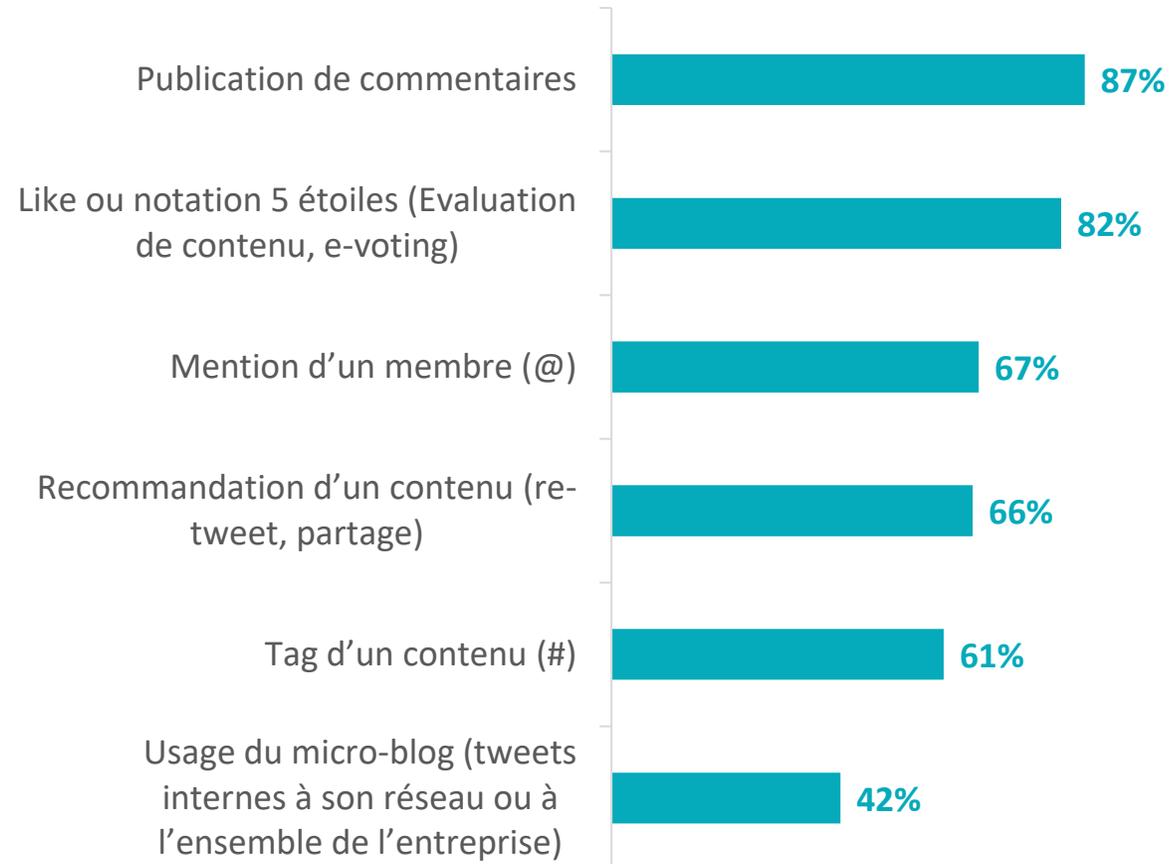
- Les projets de mise en place de la fiche annuaire enrichie ne sont pas encore aboutis. Cela dénote sans doute de difficultés de mise en œuvre techniques pour une partie des entreprises et de freins culturels et humains.



# Stabilité des fonctions sociales d'interaction

Le dispositif propose-t-il des fonctions sociales d'interaction ?

Questions à réponses uniques | Réponse = « déployé »



- Les pourcentages de fonctions sociales d'interaction déployées sont restés stables depuis la dernière édition de l'Observatoire.
- La publication de commentaires reste la fonction sociale d'interaction la plus déployée dans les organisations (87 %), suivi de la fonction de like ou notation (82 %) puis de la fonction mention d'un membre (67 %).

## Notre analyse :

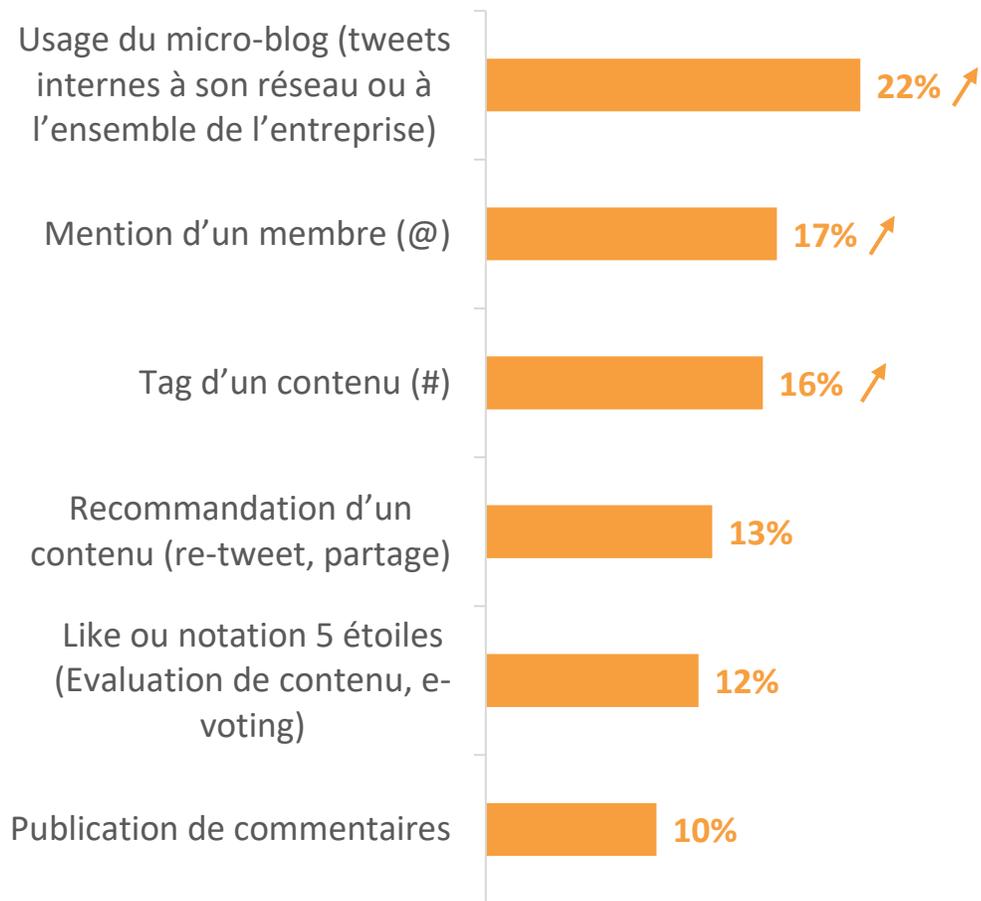
- Les promesses de projets n'ont pas été tenues.
- Ces fonctionnalités se fondent dans les espaces collaboratifs
- Les interactions « descendent » au niveau du document qui devient un lieu de partage collaboratif à lui seul.



# Augmentation des projets de déploiement des fonctions sociales d'interaction

Le dispositif propose-t-il des fonctions sociales d'interaction ?

Questions à réponses uniques | Réponse = « à venir »



- Si les fonctions sociales d'interaction déployées sont stables par rapport en 2017 (cf page précédente, « Stabilité des fonctions sociales d'interaction »), les projets de déploiement de ces fonctions sont plus nombreux qu'il y a deux ans.
  - La plus forte progression de projets concerne la fonction de mention d'un membre (+9 pts par rapport à 2017).
  - 22% des organisations envisagent de déployer prochainement l'usage du microblog (+5 pts par rapport à 2017).
  - 16% des répondants envisagent le déploiement de la fonction tag de contenu, soit une augmentation de 6 points par rapport aux projets affichés en 2017.

## Notre analyse :

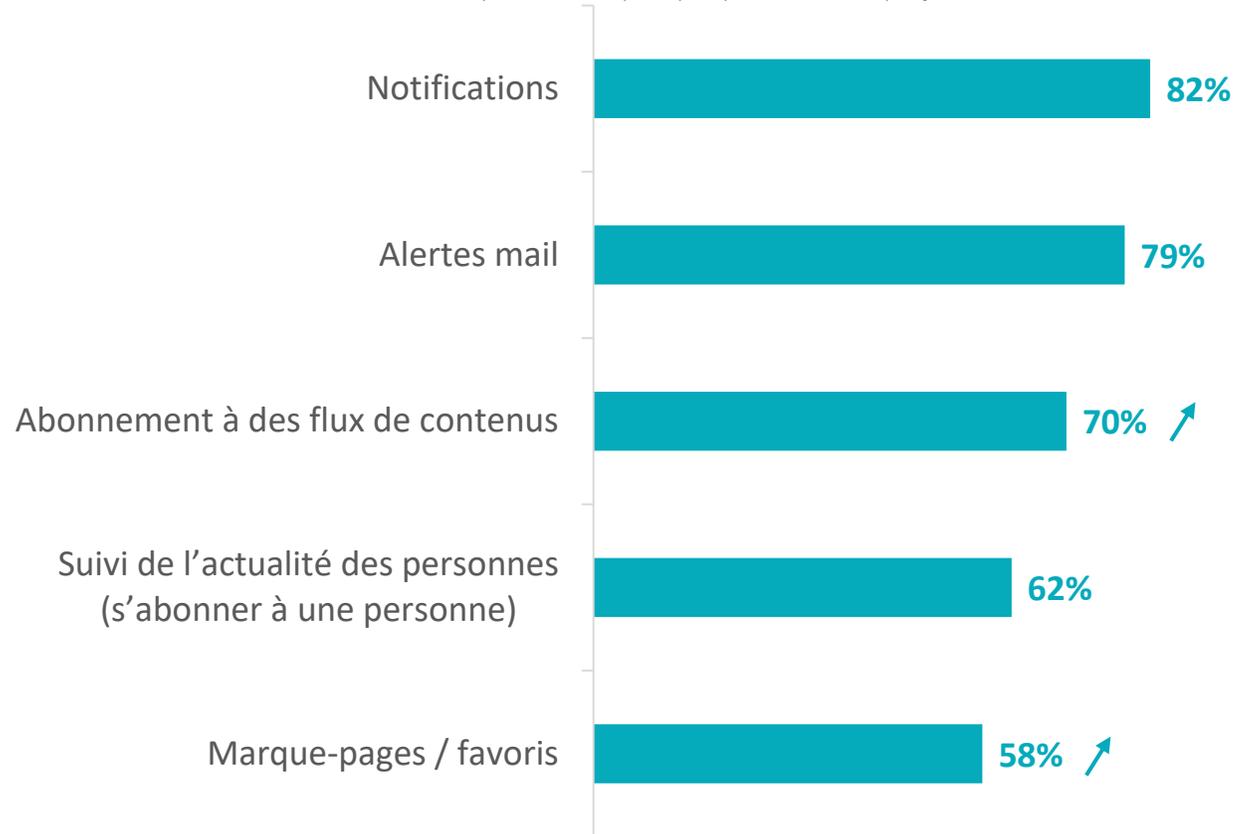
- L'usage des symboles #, @ se déploie, preuve que le contenu devient interactif par principe.
- Le microblog s'invite dans les espaces collaboratifs en lien avec les documents les rendant « communicants » par essence.



# L'abonnement à des flux de contenus : une fonction clé pour suivre ses centres d'intérêts

Le dispositif propose-t-il des fonctions sociales d'abonnement ?

Questions à réponses uniques | Réponse = « déployé »



- La fonction d'abonnement à des flux de contenus affiche une nette progression de 27 points (passant de 43 % en 2017 à 70 % en 2019), ce qui représente deux fois plus que les projets annoncés en 2017 (12 points annoncés contre 27 points de réalisés).
- La fonction de marque-pages / favoris gagne 9 points (49 % en 2017 pour atteindre 58 % en 2019).
- Ce sont des fonctions de plus en plus standard dans les outils proposés par les éditeurs
- Les autres fonctions restent stables comparées à 2017. Les projets annoncés il y a deux ans ne semblent pas avoir abouti.

## Notre analyse :

Les fonctionnalités de notifications et d'alertes e-mail sont très importantes pour les utilisateurs car :

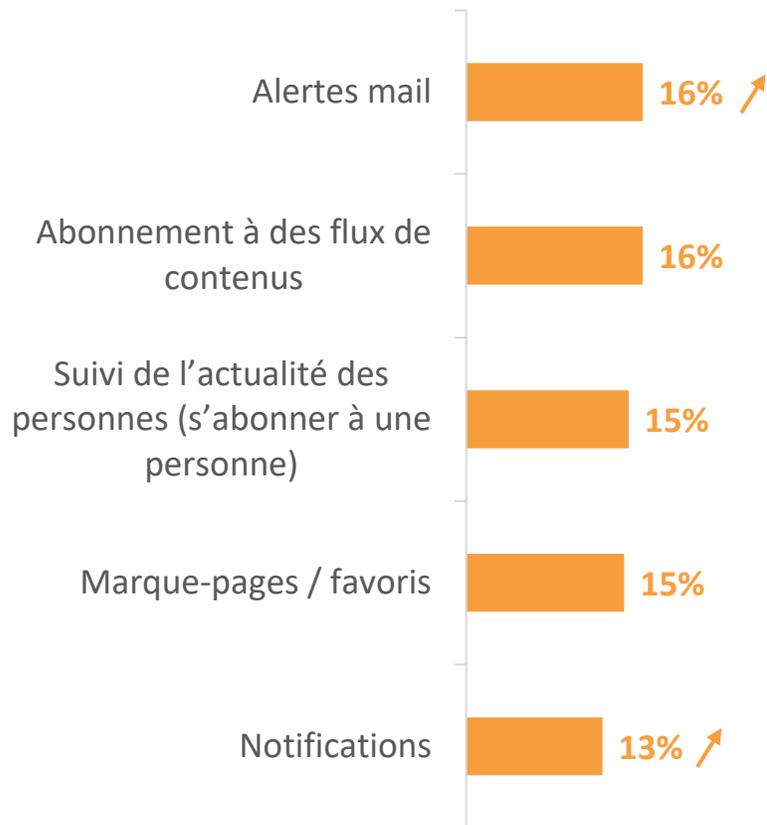
- elles permettent de faire face à l'infobésité en triant parmi de grandes quantités d'informations celles qui sont les plus pertinentes pour sa propre activité,
- elles permettent de combattre le FOMO (*Fear Of Missing Out* – peur de rater quelque chose).



# Social – abonnement / A venir

Le dispositif propose-t-il des fonctions sociales d'abonnement ?

Questions à réponses uniques | Réponse = « à venir »



- Comme pour les fonctions de gestion du réseau interne et les fonctions d'interaction, les projets de déploiement des fonctions sociales d'abonnement sont plus marqués qu'en 2017.
  - Alerte email : + 13 points vs 2017
  - Notifications : + 6 points
- Cette augmentation s'explique peut-être car la majorité des projets annoncés en 2017 n'a pas encore abouti et sont donc toujours en cours.

## Notre analyse :

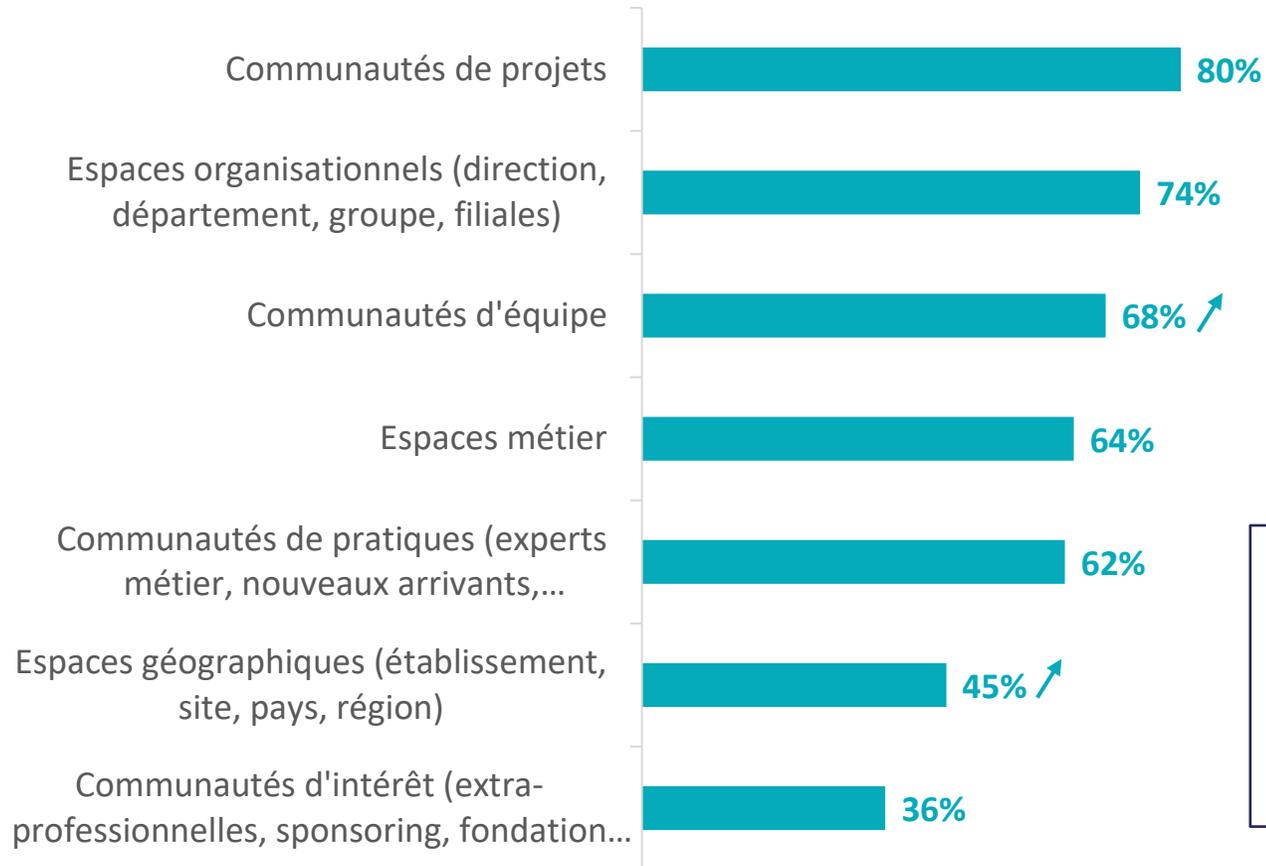
- A suivre lors de la prochaine édition de l'observatoire. Si les projets déclarés ici s'ajoutent aux fonctions déjà disponibles, on atteindra une certaine "saturation" cohérente avec le fait que les solutions techno intègrent toutes ce type de fonctionnalité aujourd'hui (convergence fonctionnelle)



# Espaces collaboratifs : peu de projets annoncés ont abouti

Quels types d'espaces collaboratifs sont disponibles ?

Questions à réponses uniques



- Globalement, les chiffres sont stables par rapport à 2017.
- On note tout de même :
  - Une légère augmentation des espaces géographiques déployés (45 % vs 40 % en 2017).
  - Une légère augmentation des communautés d'équipe (68 % vs 64 % en 2017).
- On peut dire qu'assez peu de projets de création d'espaces annoncés en 2017 ont abouti.

## Notre analyse :

- Les espaces collaboratifs sont un moyen de mieux travailler ensemble autour d'un projet ou au sein d'une direction.
- La réplification de l'organisation au travers d'espaces collaboratifs permet d'anticiper l'abandon progressif des serveurs de fichiers partagés.



# Espaces collaboratifs : une stabilité des projets annoncés

Quels types d'espaces collaboratifs sont à venir ?  
Questions à réponses uniques



- Globalement, les chiffres de projets de création d'espaces collaboratifs sont relativement stables par rapport à 2017 quel que soit le type d'espace.
- On note tout de même, une très légère augmentation de projets de création pour :
  - Les espaces géographiques (14 % vs 9 % en 2017)
  - Les espaces métiers (14 % vs 10 % en 2017)
  - Les communautés d'intérêts (17 % vs 14 % en 2017)

## Notre analyse :

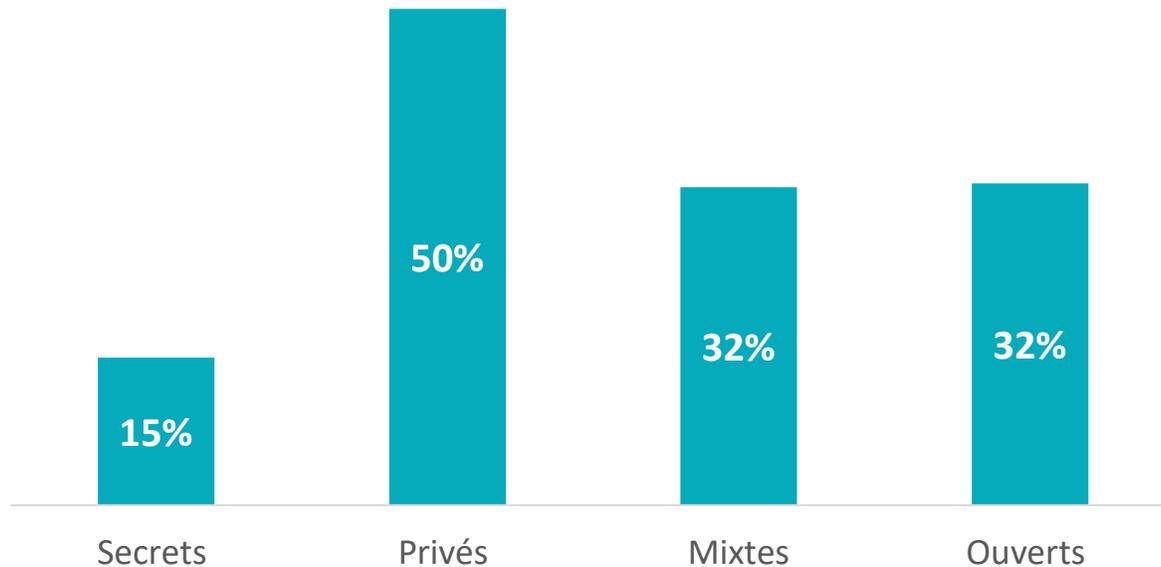
- Les espaces collaboratifs visant à travailler ensemble plus efficacement soit autour d'un projet soit au sein d'une direction sont majoritairement déployés. Les enjeux des prochains espaces collaboratifs ont pour vocation le mieux vivre ensemble notamment en favorisant des échanges sur des sujets extra-professionnels.



# Les échanges se déplacent dans les espaces privés

*Dans votre entreprise, les espaces collaboratifs sont-ils majoritairement...*

Question à réponse multiple



- Chez la moitié des répondants, les espaces collaboratifs sont majoritairement privés. L'accès aux espaces privés nécessite la validation de l'administrateur.
- On dénombre autant d'espaces ouverts que d'espaces mixtes en 2019 alors que les espaces ouverts étaient plus importants que les espaces mixtes en 2017.
- Enfin, chez 15% des répondants, les espaces sont majoritairement secrets, c'est-à-dire inaccessibles sans y avoir été invité par un membre ou un administrateur.

#### **Notre analyse :**

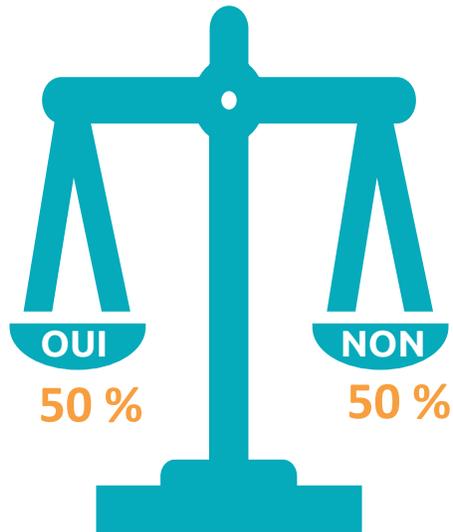
- La tendance est à la rationalisation. Maintenant, il semble qu'on privilégie les discussions dans des espaces contextualisés tout en prenant en compte les enjeux de confidentialité.
- Attention au risque de silotage des échanges en reproduisant l'organisation dans des espaces fermés.



# La gouvernance associée à la création d'un espace collaboratif divise

Existe-t-il un process de validation de création d'un espace collaboratif ? (ex. formulaire, validation par un tiers...)

Question à réponse unique



- On note un équilibre entre les entreprises qui mettent en place un process de validation et celles qui n'en proposent pas.
- Par défaut, les solutions fournies par les éditeurs permettent de laisser une certaine liberté dans la création d'espaces. Les processus de validation ne sont pas obligatoires.
- Si auparavant, la mise à disposition d'un formulaire était souvent la règle pour ouvrir un nouvel espace, aujourd'hui l'accompagnement des pratiques tend à se faire a posteriori de la création de l'espace voire à disparaître ?
- Dans les entreprises du secteur public, il semble y avoir moins d'outils mais plus de process de validation liés à la création d'espaces que dans les entreprises du secteur des services où les outils proposés sont plus nombreux et la gouvernance liée à la création des espaces moins mise en place.

## Notre analyse :

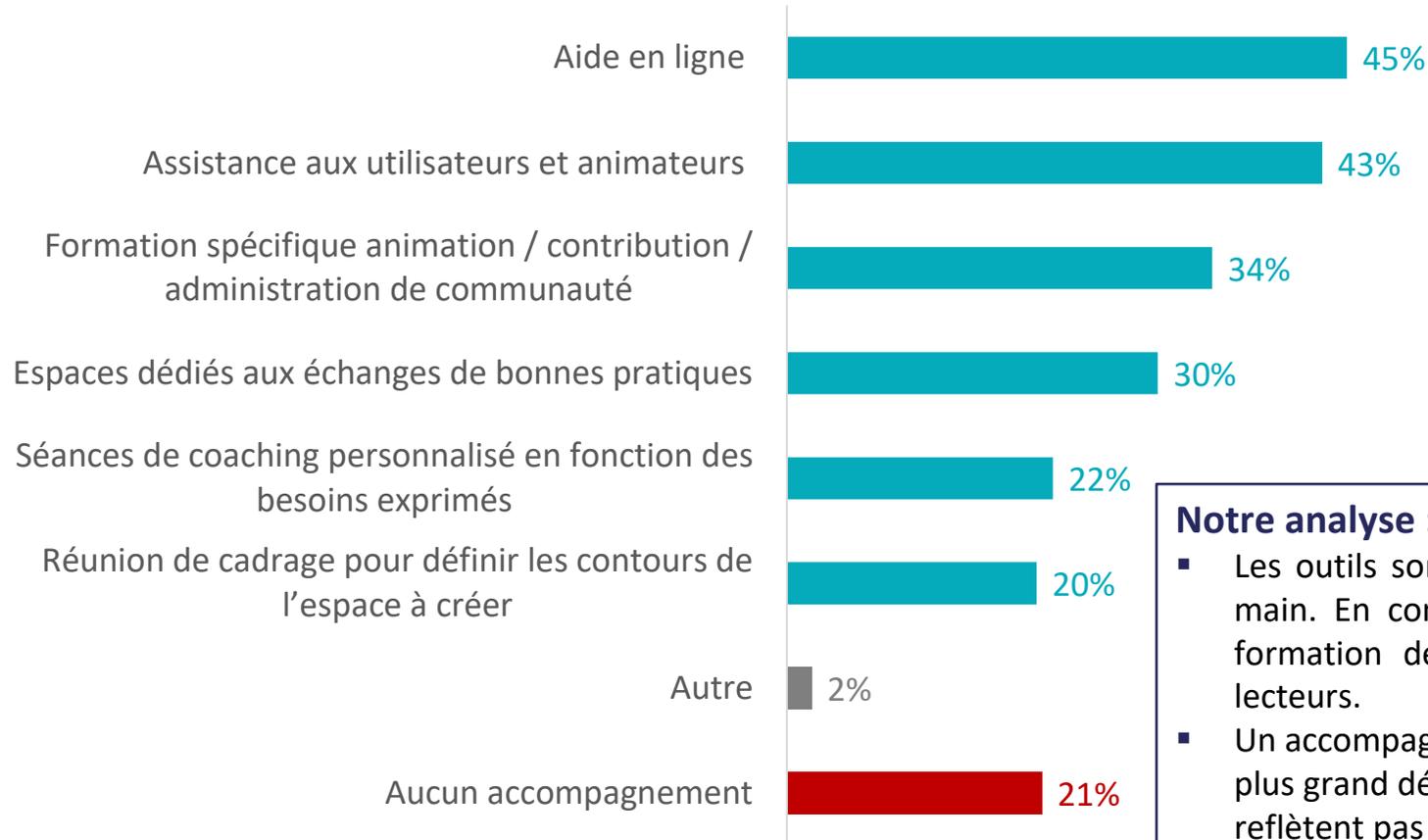
- L'absence de gouvernance en amont de l'ouverture des espaces accroît le risque de création organique des communautés. Une gouvernance forte a posteriori est une solution qui permet de réguler cet effet. En revanche, l'absence totale de gouvernance accentue le risque de voir fleurir des communautés qui ne perdureront pas dans le temps.



# Moins de gouvernance, notamment en amont de la création des espaces

Quel est l'accompagnement mis en place autour de la création d'un espace collaboratif ?

Question à réponse multiple



- Globalement, on note une diminution des accompagnements mis en place autour de la création des espaces collaboratifs.
- Parmi les baisses les plus significatives, l'accompagnement en amont de l'ouverture des espaces : la réunion de cadrage perd 28 points par rapport à 2017 !
- Le nombre d'entreprises n'ayant mis aucun accompagnement en place autour de la création des espaces est stable par rapport à 2017.

## Notre analyse :

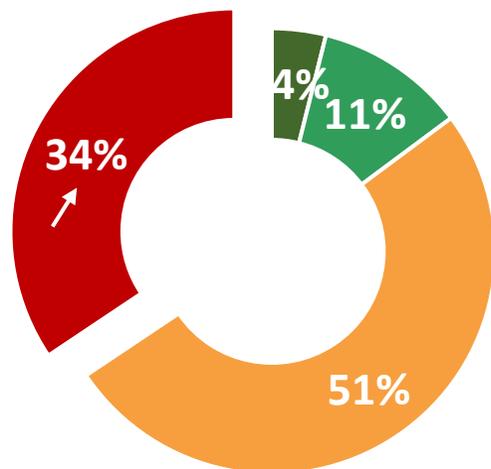
- Les outils sont, en apparence, de plus en plus faciles à prendre en main. En conséquence, les entreprises ont tendance à négliger la formation des administrateurs, des contributeurs mais aussi des lecteurs.
- Un accompagnement des utilisateurs plus régulier permettrait un plus grand déploiement des usages de ces outils... Mais les chiffres ne reflètent pas cette tendance : le nombre de fonctionnalités augmente mais les entreprises n'investissent pas plus de temps ni d'énergie à l'accompagnement des utilisateurs.



# L'animation des espaces peu gouvernée

Comment est organisée la fonction d'animateurs des espaces collaboratifs dans votre entreprise ?

Question à réponse unique



- Un réseau formalisé d'animateurs de communautés dont certains à temps plein
- Quelques animateurs de communautés identifiés qui passent un temps significatif à cette activité
- Quelques individus qui consacrent une partie de leur temps de travail à l'animation de communautés
- Aucune animation

- Plus de la moitié des entreprises ont des espaces collaboratifs animés par des personnes qui consacrent une partie de leur temps de travail à l'animation. Il s'agit en général de collaborateurs des filières métiers.
- Le nombre d'entreprises déclarant ne pas avoir mis en place de fonction d'animateur au sein des espaces est en augmentation (+ 20 pts vs 2017).

## Notre analyse :

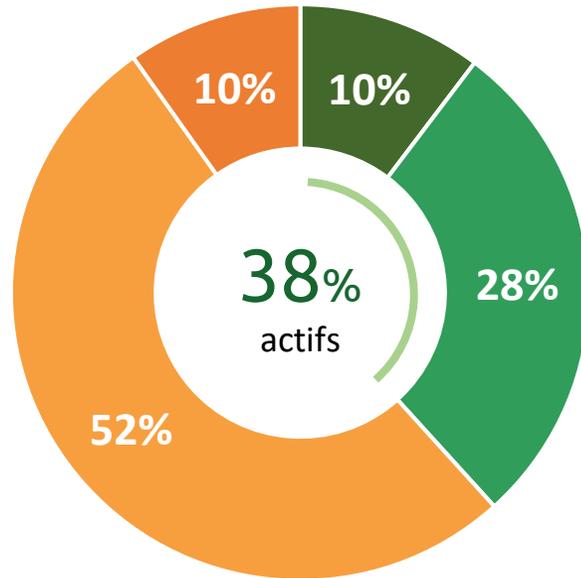
- La montée en compétence globale des collaborateurs sur le digital tout comme l'ergonomie plus simple des outils donne l'impression que la fonction d'animateur d'espaces collaboratifs est de moins en moins nécessaire. Cependant, l'expérience montre que sans animateurs, les usages ne sont pas unifiés et les outils ne s'inscrivent pas dans la durée.



# Un niveau d'activité perçu comme restreint au sein des espaces

Quel est le niveau d'activité des espaces collaboratifs ?

Question à réponse unique



- Ensemble des espaces très actifs
- Majorité des espaces actifs
- Majorité des espaces partiellement actifs
- Ensemble des espaces peu ou pas actifs

- 38 % jugent les espaces collaboratifs très actifs ou actifs.
- Plus de la moitié des répondants estiment que le niveau d'activité des espaces collaboratifs est en majorité partiellement actif.

## Notre analyse :

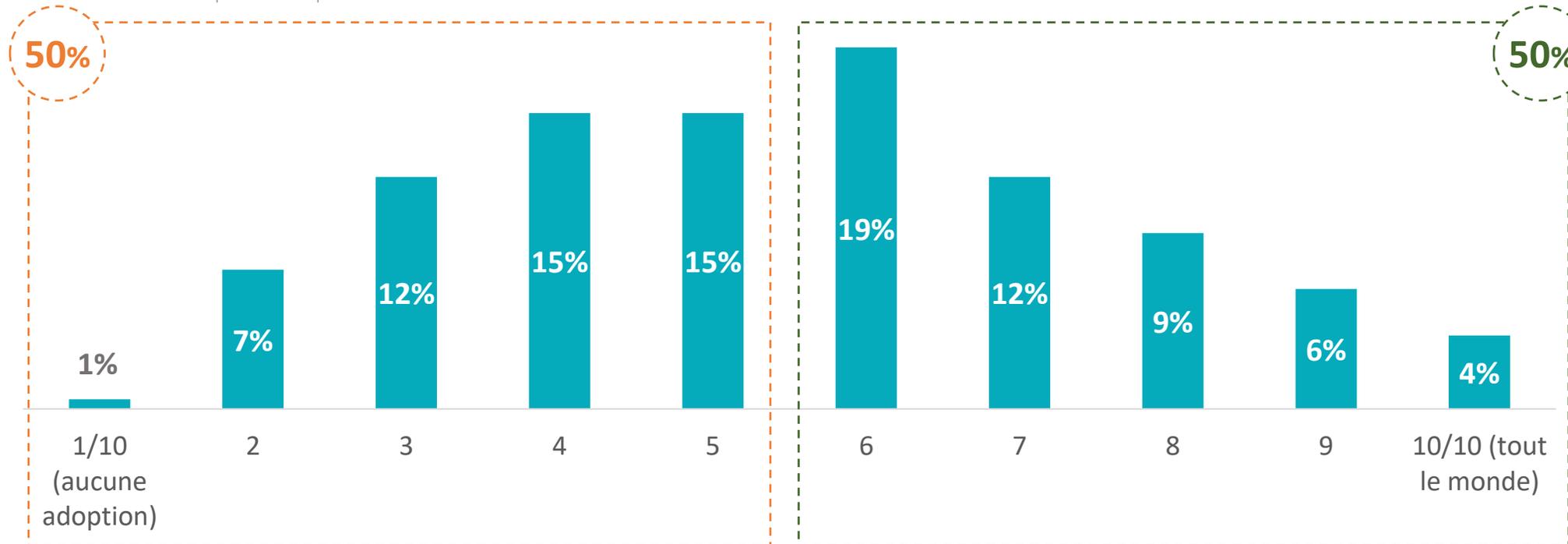
- Ces résultats peu encourageants s'expliquent probablement par une gouvernance faible voire inexistante autour de la mise en place de ces espaces. Seuls les espaces qui apportent une vraie valeur ajoutée perdurent dans le temps.
- La vision de la dynamique des communautés est d'autant plus difficile à appréhender que les espaces privés se déploient en plus grand nombre.



# Le niveau d'adoption des fonctionnalités collaboratives en légère progression

Selon vous, quel est le niveau d'adoption des fonctionnalités collaboratives et sociales ?

Question à réponse unique



- 50% des répondants jugent le niveau d'adoption supérieur ou égal à 6/10. En 2017, ils étaient 44 %. On note donc une petite progression de l'adoption des fonctionnalités collaboratives et sociales.

## Notre analyse :

- Une meilleure définition de la gouvernance pourrait aider à améliorer l'adoption des fonctionnalités.
- Autre facteur clé de succès pour l'adoption des usages : la conduite du changement !

# Outils

Outils déployés

Unification, accès en mobilité

Moteurs de recherche

Outils conversationnels





# Point méthodologique



Les résultats suivants sont calculés sur la base des personnes ayant indiqué avoir un dispositif social dans la première partie du questionnaire.

**300**

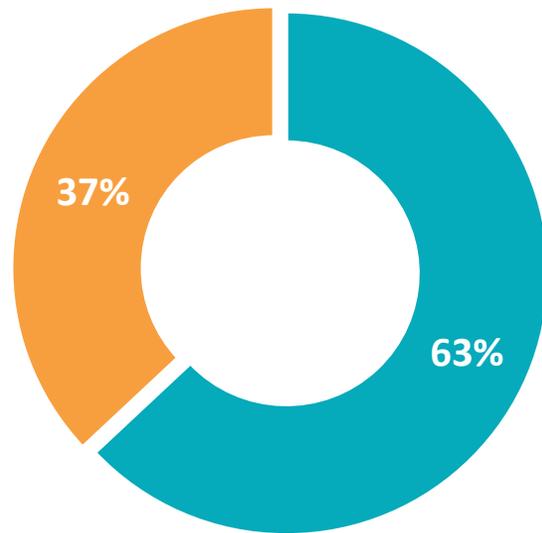
personnes ont répondu  
aux questions  
suivantes



# Un usage = un outil ?

*Votre dispositif numérique interne se compose-t-il d'un seul ou plusieurs outils ?*

Question à réponse unique



■ Plusieurs outils

■ Un seul outil

- Près des 2/3 des entreprises répondantes déclarent utiliser plusieurs outils.
- Le plus souvent ce sont les petites structures qui sont utilisatrice d'un outil unique.

## **Notre analyse :**

- Afin de répondre à l'ensemble des besoins utilisateurs, les entreprises sont contraintes de se doter de solutions spécialistes ou choisissent alors une suite d'outils (ex. Microsoft Office365, Google suite...)
- Cette diversité d'usages dans les entreprises explique aussi l'arrivée de surcouches pour améliorer l'expérience utilisateur.



# Microsoft, largement en tête du peloton

Sur quels logiciels s'appuient vos dispositifs internes d'information et de communication (Content Management System), de collaboration et d'innovation ou gestion des connaissances ?

Question à réponse multiple

Microsoft SharePoint et / ou Office 365 (Teams, Yammer)

46%

Jalios (Jplatform)

16%

Solution spécifique développée en interne

12%

Google Suite

11%

Wordpress

11%

Drupal

8%

Jamespot

5%

Alfresco Share

5%

Liferay

4%

Autre

30%

- En moyenne, les entreprises déclarent avoir déployés 1,5 outils ou suite d'outils.
- Les solutions Microsoft arrivent largement en tête des dispositifs les plus utilisés (46 %). Un des avantages de la solution Microsoft Office 365 : elle intègre des fonctionnalités qui répondent à de nombreux usages. A noter, son concurrent direct Google (et sa Google Suite) arrive seulement en 4<sup>e</sup> position.
- On retrouve en 2<sup>nd</sup>e position, l'éditeur français Jalios.
- On note que les éditeurs français (Jalios, Jamespot) sont davantage présents dans les organisations du secteur public.

Dont : Jive, IBM Connections, Typo3, Elium, Moov Apps Vdoc...



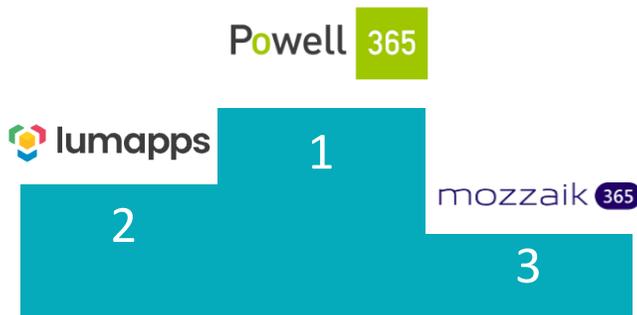
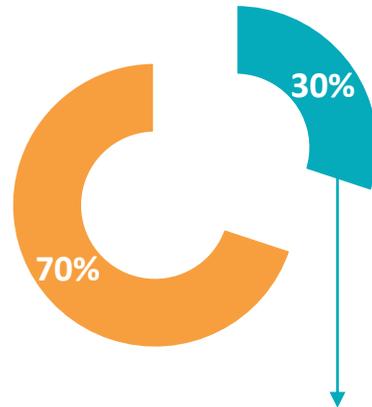


# Les surcouches logicielles se déploient

Vous utilisez une solution Microsoft ou Google, votre dispositif s'appuie-t-il sur une surcouche logicielle ?

Question à réponse unique | 113 répondants (ceux qui utilisent une solution Microsoft ou Google)

■ Oui ■ Non



- Le modèle des surcouches commence à émerger : 30 % des répondants utilisant une solution Microsoft ou Google déclarent en disposer.
- Parmi eux, on note une dispersion des solutions utilisées. Les surcouches les plus citées sont en majorité Powell365 et Lumapps.

## Notre analyse :

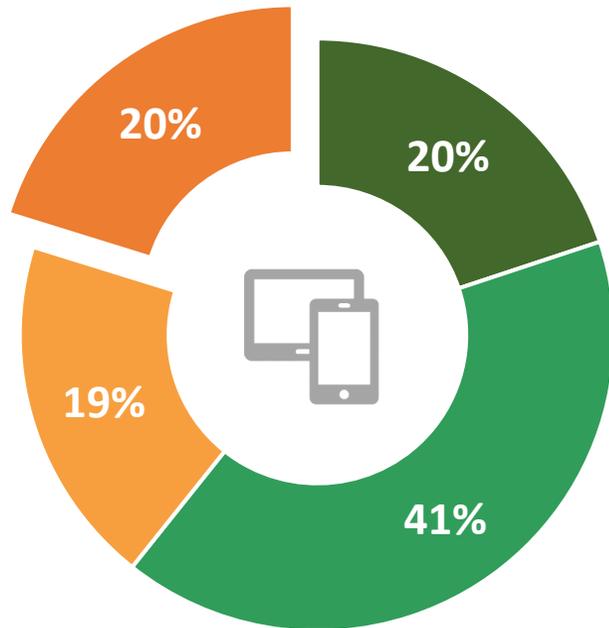
- A mesure que l'offre de service au sein des intranets s'enrichit, elle appelle le déploiement de solutions fédératrices.
- La recherche d'une unification de l'accès aux services et contenus explique le développement de ces acteurs.



# L'accès à distance : un enjeu pris en compte

Ces dispositifs numériques sont-ils accessibles en dehors de l'entreprise ?

Question à réponse unique



- Oui via des application(s) dédiée(s)
- Oui avec accès en responsive
- Oui, mais pas d'accès en responsive
- Non, pas d'accès

- En mobilité, 20 % des répondants n'ont aucun accès à leurs outils à distance.
- Ils sont 61% à déclarer disposer d'accès à des applications/contenus conçus pour être « consommés » en mobilité.
- 80% des entreprises répondantes fournissent un accès distant à des contenus et/ou services de l'entreprise

## Notre analyse :

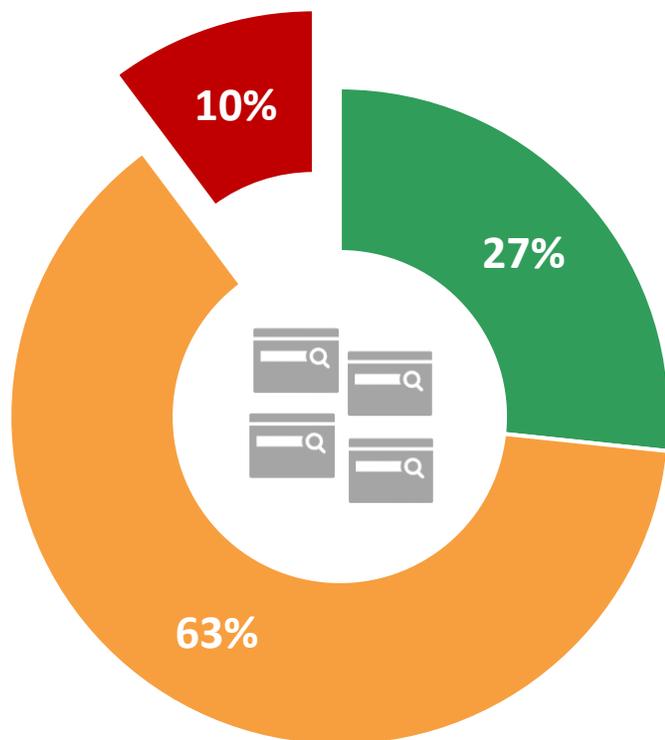
- Le nombre de dispositifs non accessibles en mobilité reste élevé mais il montre que le travail à distance est de mieux en mieux pris en compte en entreprise et par les éditeurs pour coller aux usages des collaborateurs : hausse de la mobilité, prise en compte des collaborateurs sur le terrain...



# Des environnements non unifiés

De quels types d'outils de recherche disposez-vous ?

Question à réponse unique



- Un moteur de recherche transverse à plusieurs plateformes
- Un moteur de recherche par plateforme
- Pas de moteur de recherche

- Près de deux tiers des dispositifs internes incluent un moteur de recherche par plateforme. Un chiffre de 63 % identique au nombre d'entreprises déclarant disposer de plusieurs outils au sein de leur dispositif numérique interne !

## Notre analyse :

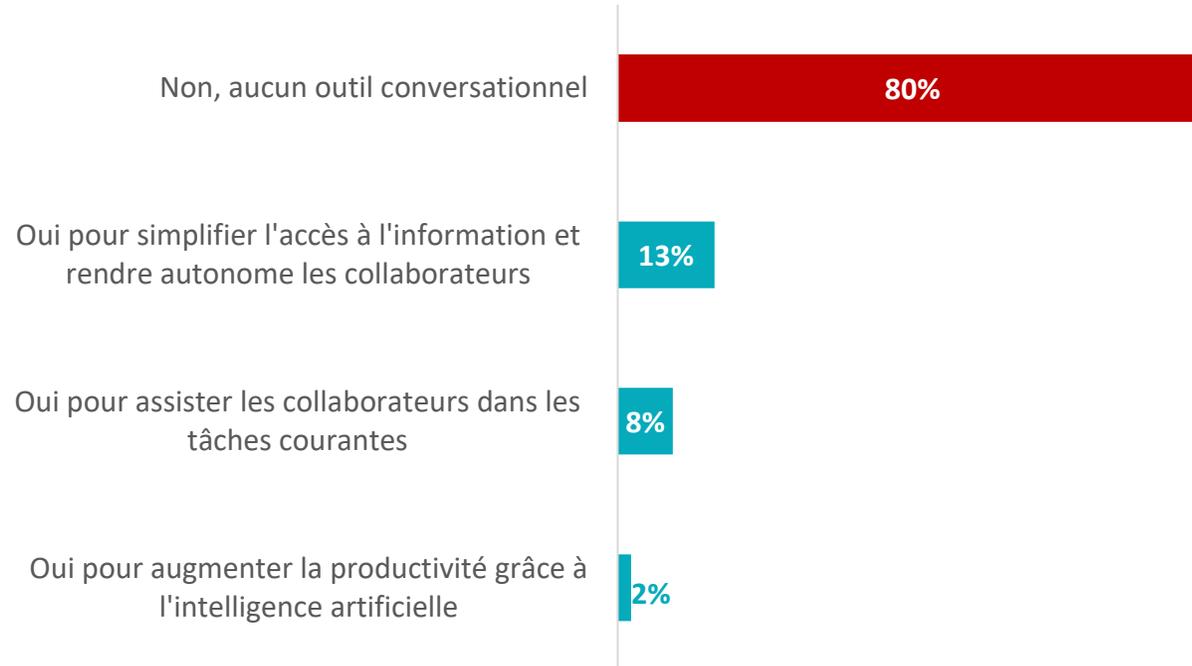
- La multiplication des outils dans les entreprises et donc la présence d'environnements non unifiés expliquent qu'une majorité de dispositifs inclut un moteur de recherche par plateforme.
- Le moteur de recherche transverse est « naturel » avec une suite d'outils issus d'une même solution. Il est aussi possible avec plusieurs solutions mais nécessite alors le développement d'API.



# Les prémices des chatbots

Disposez-vous d'outils conversationnels (de type chatbot) ?

Question à choix multiple



- 80 % des organisations répondantes ne disposent pas d'outils conversationnels.
- 13 % des entreprises disposent d'un outil destiné à simplifier l'accès à l'information et rendre autonome les collaborateurs. Aujourd'hui l'outil conversationnel le plus développé prend essentiellement la forme d'une FAQ.
- Seules 2 % des entreprises ont déployé un outil de conversation destiné à augmenter la productivité grâce à l'intelligence artificielle (ex. assistance dans la réalisation de démarche administrative, RH...).

## Notre analyse :

- On constate que les outils conversationnels commencent à se déployer dans les entreprises.
- Il est probable que les entreprises soient en attente d'une efficacité plus poussée de ces outils avant d'envisager de les déployer en interne.

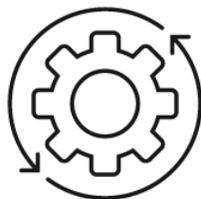
# Accompagnement et gouvernance

Chartes, conduite du changement,  
pilotage de projet





# Point méthodologique



Cette partie du questionnaire concernait l'ensemble des répondants, quel que soit leur dispositif interne.

**300**

personnes ont répondu  
aux questions  
suivantes

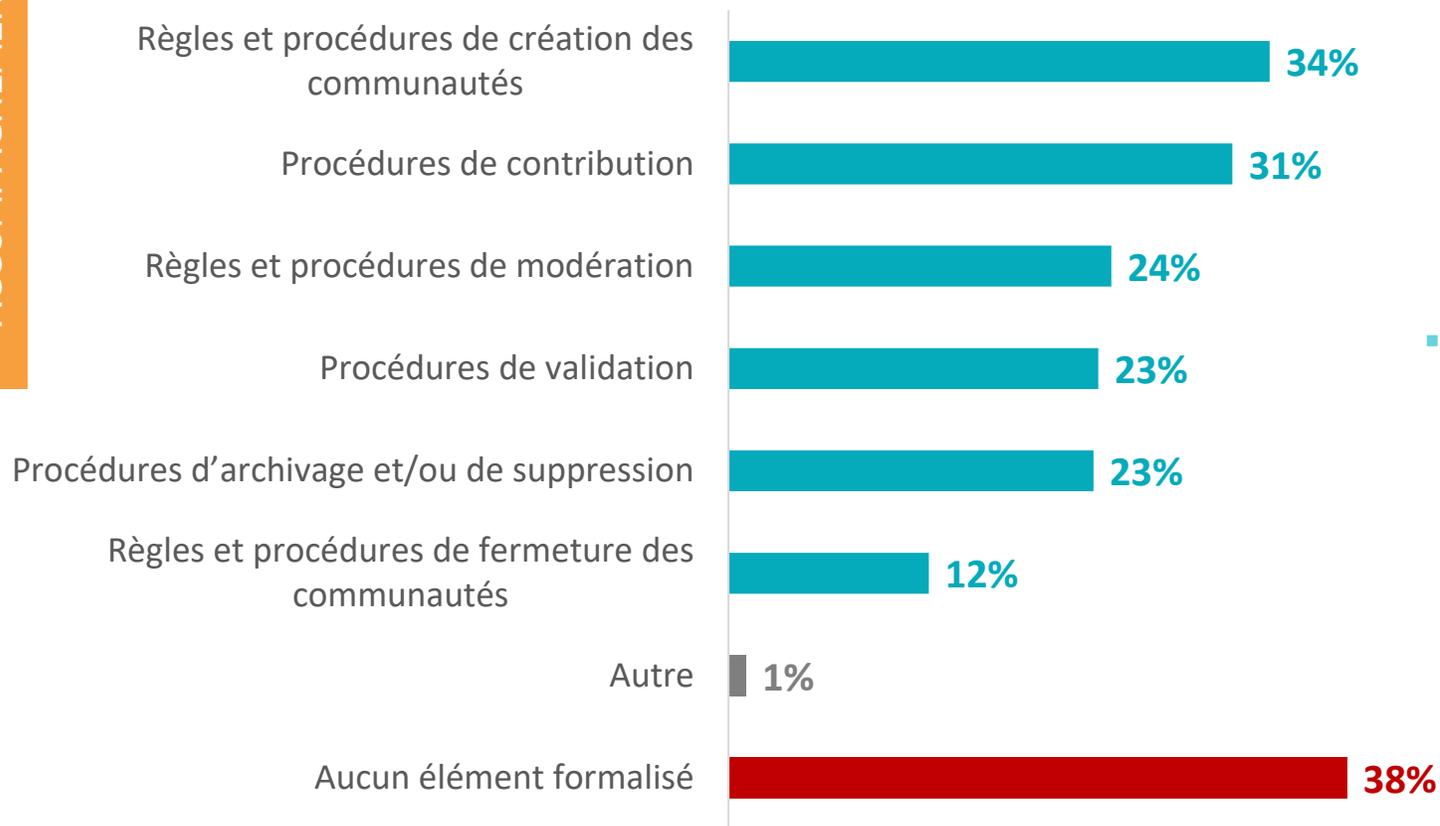


# Une faible formalisation des éléments de gouvernance

En termes de gouvernance des dispositifs, les éléments suivants sont-ils formalisés ?

Formalisation des règles et procédures

Question à choix multiple



- Globalement, on note une diminution de la formalisation :
  - des règles liées à la création des communautés (34 % vs 44 % en 2017).
  - des procédures de contribution (charte éditoriale, bonnes pratiques de contribution) (31 % vs 46,5 % en 2017).
  - Des règles liées à la fermeture des communautés (12 % vs 18 % en 2017).
- On note en complément une progression des organisations déclarant n'avoir formalisé aucun élément.

### Notre analyse :

- Les outils permettent aux collaborateurs d'être plus autonomes dans la gestion des dispositifs avec une prise en main facilitée. Cette relative intuitivité peut laisser supposer qu'aucun élément de gouvernance n'est à formaliser. Or c'est par la définition de règles et processus que la pérennité des dispositifs est assurée.

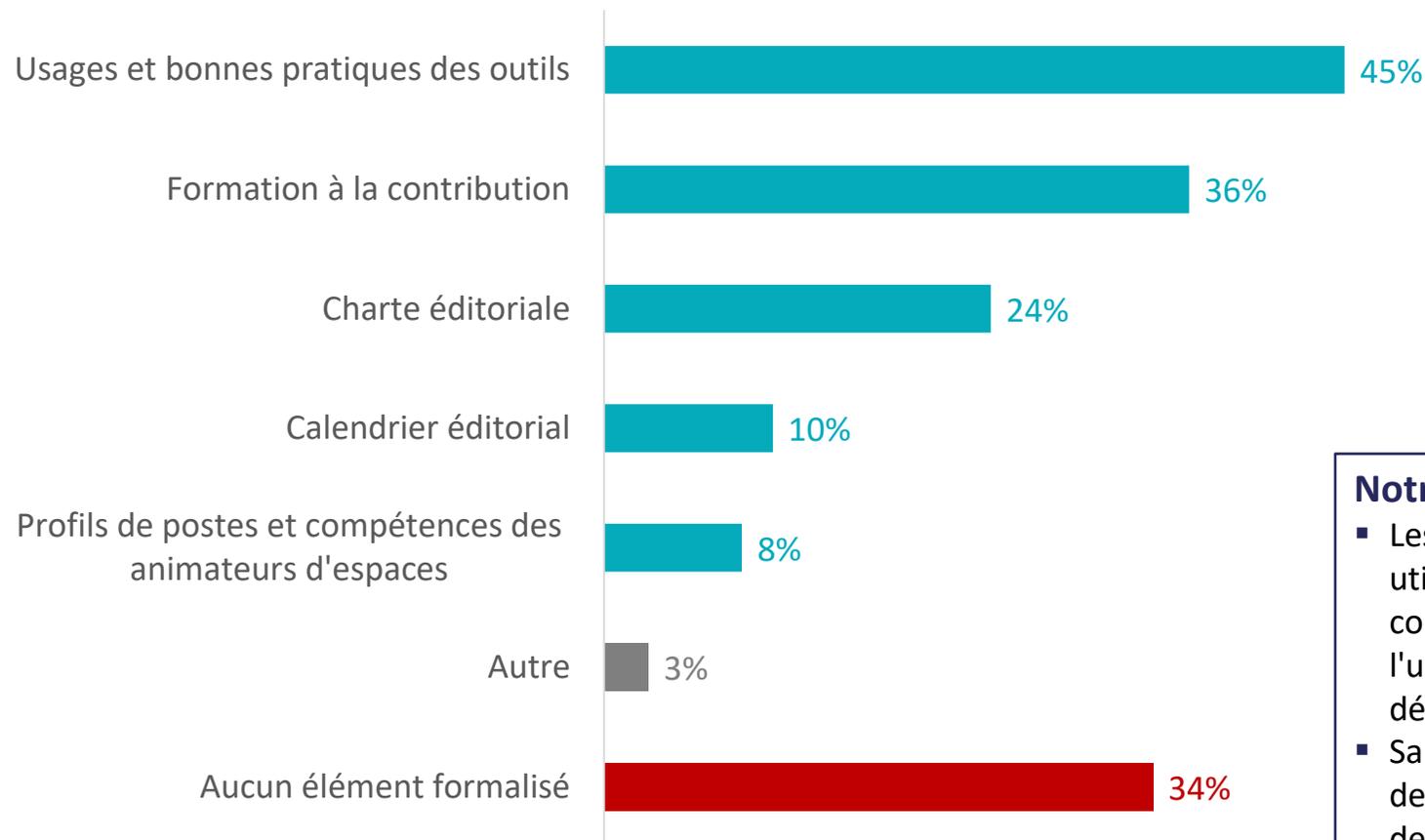


# L'aide à l'utilisation : en recul

En termes de gouvernance des dispositifs, les éléments suivants sont-ils formalisés ?

Aide à l'utilisation

Question à choix multiple



- On note ici aussi une baisse de la formalisation des éléments d'aide à l'utilisation des dispositifs numériques depuis la dernière édition.
  - Formation à la contribution : 36 % vs 48 % (info-com) et 32 % (collaboratif) en 2017)
  - Charte éditoriale : -27 points
  - Calendrier éditorial : - 19 points
  - Profils de poste (8 % vs 16 % (collaboratif) et 24 % (social) en 2017)
- Inversement, le nombre d'organisations déclarant n'avoir formalisé aucun élément est en augmentation.

### Notre analyse :

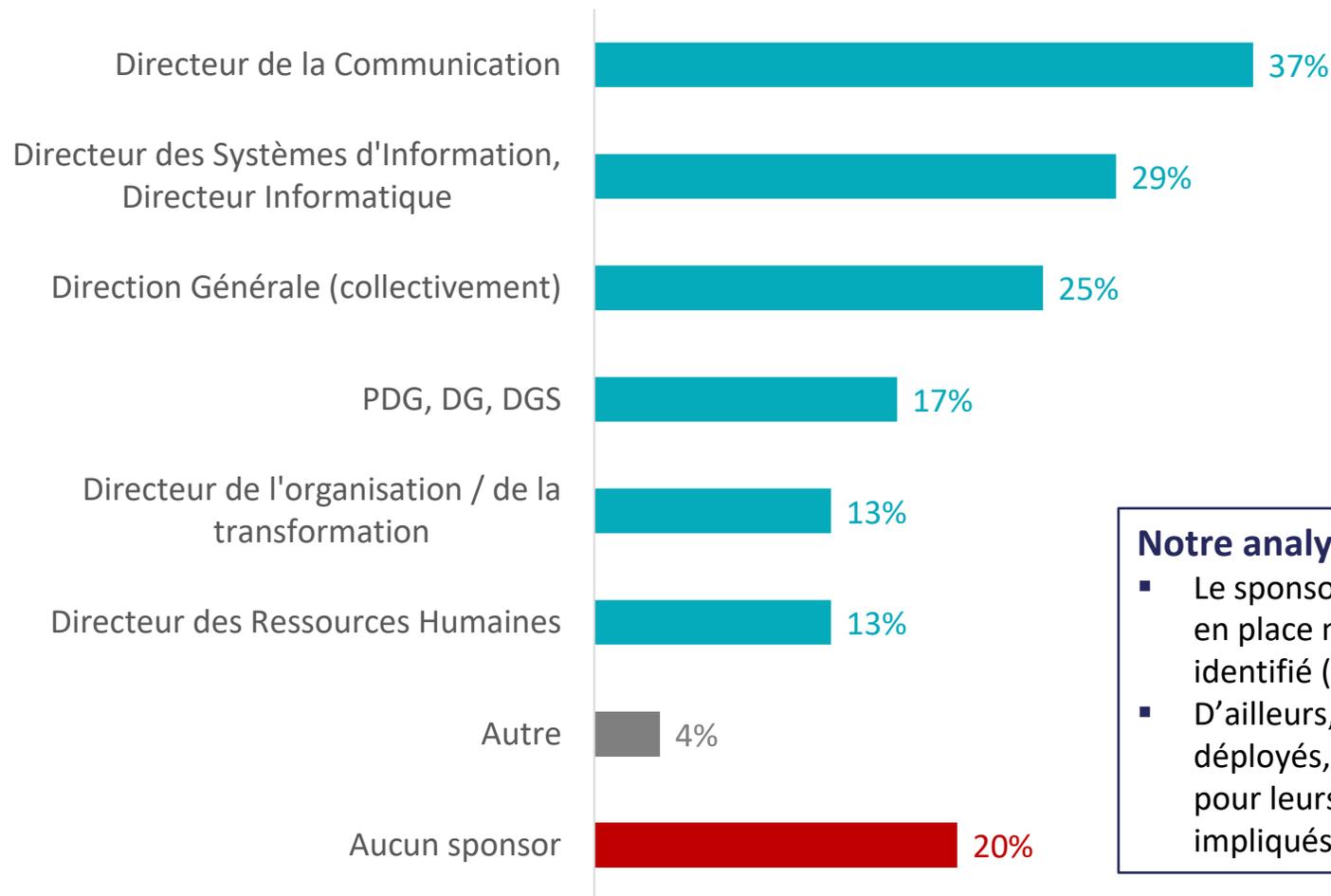
- Les outils proposent des fonctionnements proches de ceux utilisés dans les pratiques privées, les formations à la contribution ne sont plus une priorité. C'est au niveau de l'usage et des bonnes pratiques que la gouvernance se déploie.
- Sans aide à l'utilisation, le risque est de freiner l'adhésion des collaborateurs un peu moins à l'aise avec les outils et de voir de mauvaises pratiques se déployer.



# Les sponsors ont des durées de vie limitée

Quels sont les sponsors de vos dispositifs ?

Question à choix multiple



- Les entreprises répondantes déclarent en moyenne 1,6 sponsors sur l'ensemble de leurs dispositifs. Un chiffre en baisse par rapport à 2017 (2 sponsors déclarés en 2017).
- Le premier sponsor reste, comme en 2017, le Directeur de la communication mais il perd un peu de leadership (37 % vs 55 % (moyenne des dispositifs en 2017)).
- On note tout de même que 20 % des organisations déclarent ne pas avoir de sponsor pour leur dispositif.

### Notre analyse :

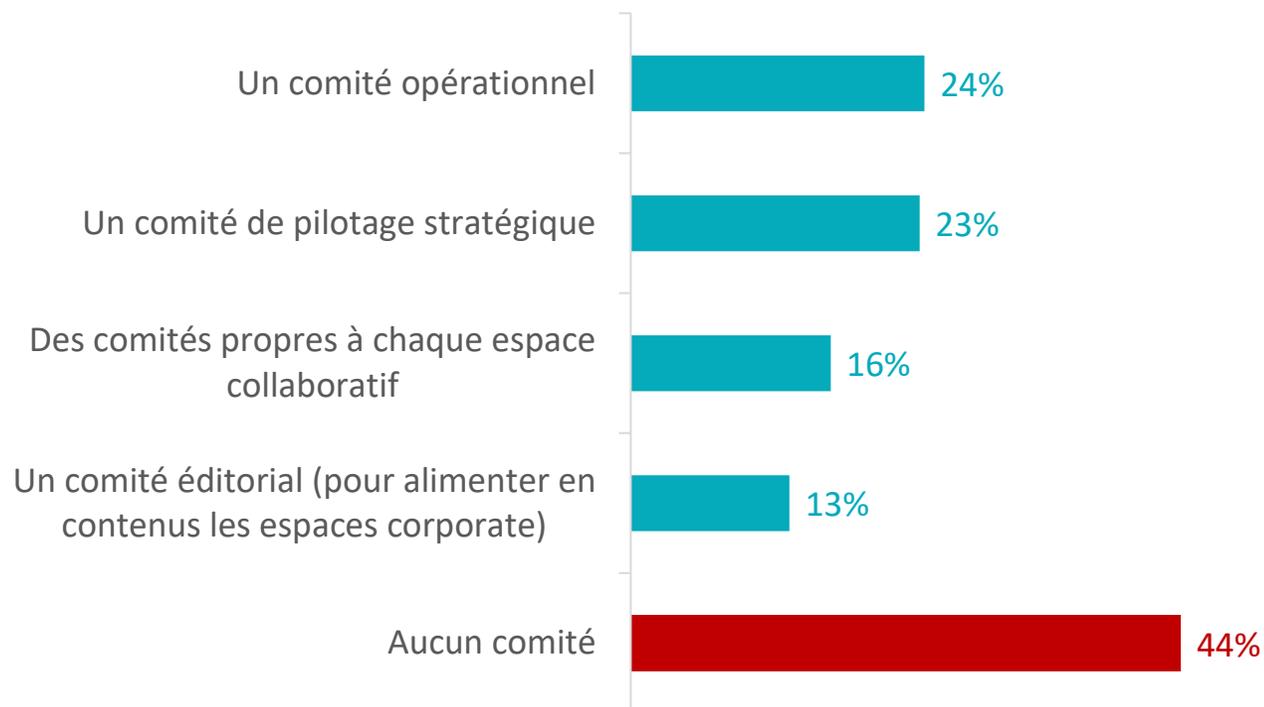
- Le sponsor est particulièrement identifié pendant la phase de mise en place mais une fois le dispositif lancé, le sponsor n'est plus identifié (ou moins visible).
- D'ailleurs, dans un contexte où de plus en plus de dispositifs sont déployés, les 20 % de répondants n'ayant identifié aucun sponsor pour leurs dispositifs ne révèle-t-elle pas des sponsors moins impliqués plutôt qu'une absence de sponsor ?



# Peu de pilotage des dispositifs

En termes de gouvernance, comment est piloté votre dispositif ?

Question à choix multiple



- Près de la moitié des organisations déclarent n'avoir mis en place aucun comité pour piloter le dispositif.
- Le comité opérationnel et le comité de pilotage stratégique sont au coude à coude (24 % vs 23%).

## Notre analyse :

- C'est par là que les projets numériques pèchent ! Beaucoup de dispositifs manquent d'une gouvernance claire et formalisée (formalisation d'éléments ou d'instance de pilotages).
- Il est important de tenir des réunions d'échanges et de pilotage régulièrement en présentiel ou en distanciel.
- Le pilotage du dispositif permet d'échanger sur les risques identifiés, les besoins d'évolution, etc. et de rectifier le tir si nécessaire afin de faire perdurer le dispositif au long cours.

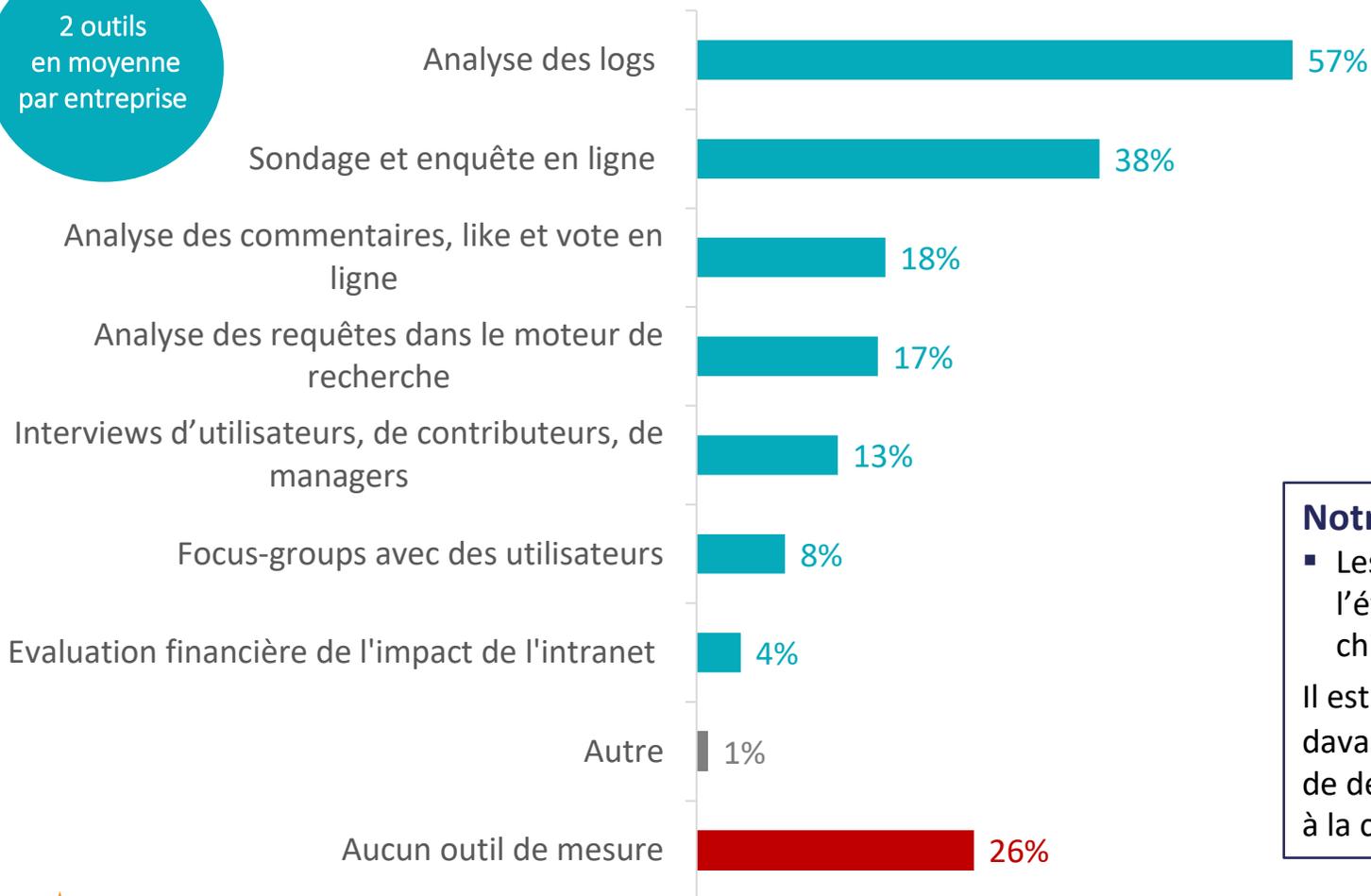


# Evaluation des dispositifs : les données chiffrées d'abord !

Quels outils de mesure sont proposés dans vos dispositifs numériques ?

Question à choix multiple

2 outils en moyenne par entreprise



- Par rapport à 2017, la plus forte augmentation porte sur l'analyse des logs (57 % vs 38 % en 2017). L'outil de mesure le plus simple à déployer. Les solutions des éditeurs proposent souvent des statistiques de base, simples à analyser.
- L'enquête en ligne prend elle aussi de l'ampleur : + 13 points (par rapport à 2017).
- Sans surprise, l'évaluation financière de l'impact de l'intranet, difficilement mesurable, reste à la traîne.
- Un quart des organisations déclarent n'avoir aucun outil de mesure au sein de leur dispositif.

### Notre analyse :

- Les données quantitatives sont privilégiées pour suivre l'évolution des dispositifs numériques : la culture des chiffres progresse.

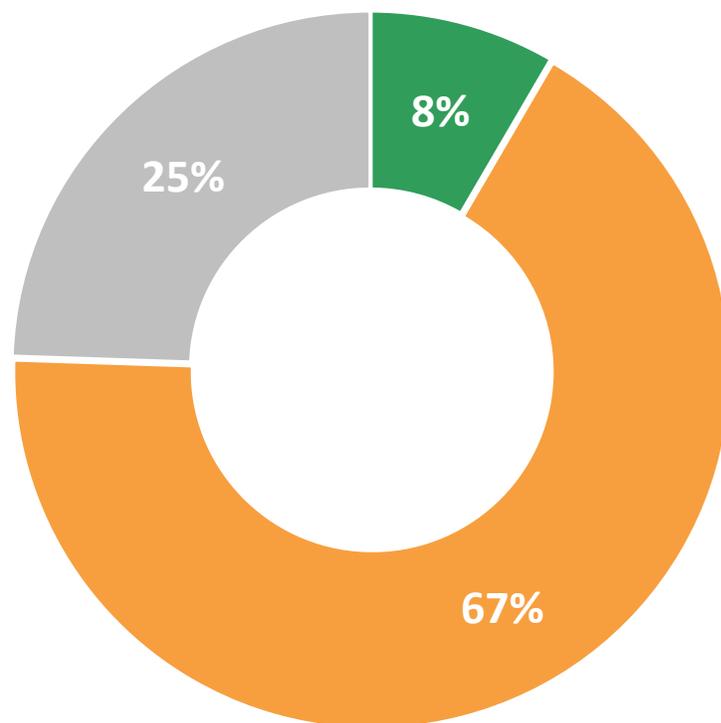
Il est dommage que les organisations ne prennent pas davantage le temps d'écouter les collaborateurs au travers de démarches plus qualitatives, qui contribuent également à la conduite du changement.



# Le champs des neurosciences reste très peu exploré

*Votre entreprise a-t-elle initié une réflexion ou des projets en lien avec les "Neurosciences et le quotidien des salariés" ?*

Question à réponse unique



■ Oui ■ Non ■ Ne sait pas

- Sans grande surprise le sujet des neurosciences en est à ses balbutiements
- Les entreprises privées sont les plus engagées sur ce thème.

## Notre analyse :

- Les neurosciences sont, soit des sujets non pris en compte dans le quotidien du travail, soit encore cantonnés aux prémices de la relation client. On voit également quelques applications dans les dispositifs de formation online et présentiels se déployer pour adapter les parcours et la pédagogie au fonctionnement du cerveau : attention, motivation, émotions.
- Couplées à l'IA les neurosciences sont les deux domaines qui vont modifier en profondeur l'expérience utilisateur (UX), l'adaptant à la fois au profil et au comportement des utilisateurs.

# Verbatims

Avis sur les outils

Facteurs clés de succès et freins





# Avis sur les outils numériques (1/4)

Quel est votre avis sur ces dispositifs (efficacité, enjeux, difficultés, réponses aux besoins...)?

Question ouverte – 89 répondants

## Des outils jugés efficaces et qui répondent aux enjeux internes

- « Ce choix a permis de **changer notre relation au travail** en renforçant la disponibilité de l'information même en dehors de notre entreprise et le tout consommable depuis nos équipements mobiles. »
- « Depuis qu'on a Office 365 et tous les outils collaboratifs **c'est vraiment top en termes d'efficacité et d'échanges d'information.** »
- « Permet de travailler ensemble sur des sites différents et d'avoir les dernières infos à jour. **Permet d'être réactifs.** »
- « **Excellents outils dans l'ensemble.** »
- « Ces outils posent les bases d'une **redynamisation des échanges entre salariés.** »
- « Workplace extrêmement efficace pour la production de contenus métier par des collaborateurs non professionnels de la communication. »

## Mais des outils parfois complexes d'utilisation ou qui montrent leurs limites

- « Les logiciels existants (Jamespot, Jalios...) ont des **partis-pris qui ne conviennent pas nécessairement à toutes les organisations** et qu'il faut customiser. **On atteint parfois les limites** de ces outils dont la roadmap de développement ne peut pas tenir compte de tous les cas particuliers dont certains sont parfois essentiels à l'entreprise (nous sommes par ex. dans un secteur "défense" avec des particularités fortes). »
- « **Certains outils sont décevants** dans leur capacité. »
- « **Le fonctionnement cloisonné des outils [...]** ne favorise pas l'appropriation de l'ensemble du personnel. L'un des freins est l'absence d'interopérabilité des outils et le manque de personnalisation. »
- « **Back office très complexe** et peu intuitif pour tous les contributeurs. »
- « Bonne réponse aux principaux besoins mais **peu de souplesse** dans certains cas et les développements spécifiques sont très compliqués et onéreux. »



# Avis sur les outils numériques (2/4)

Quel est votre avis sur ces dispositifs (efficacité, enjeux, difficultés, réponses aux besoins...)?

Question ouverte – 89 répondants

## La multiplication des outils entraîne parfois une dispersion des usages

- « **La multiplicité des applications engendre une perte de repères des salariés : quelle application pour faire quoi ?** »
- « **Trop d'outils différents qui font que notre offre de services n'est actuellement pas lisible et comprise.** »
- « **Trop de choix** entre Yammer, Teams et Chatter »
- « **Une multitude d'outils accessibles pour échanger et collaborer mais qui fonctionnent principalement en silos.** »
- « **Ils sont multiples et tant mieux car ils permettent à différents profils de trouver leur outil de prédilection, mais cela entraîne une déperdition de l'information, voir un sentiment de fouillis.** »
- « **Trop d'outils sont disponibles pour nos collaborateurs et il devient difficile de les accompagner car la matrice des usages devient compliquée.** »

## Les outils déployés ne correspondent pas toujours aux besoins des utilisateurs

- « **Le dispositif actuel ne convient plus pour des aspects pratiques. Il ne répond pas non plus aux attentes des collaborateurs en termes de fonctionnalités proposées.** »
- « **SharePoint imposé par la DSI : ne répond pas nécessairement à nos besoins en terme d'intranet.** »
- « **Répond aux demandes de l'employeur mais pas des usagers.** »

## Malgré tout, des dispositifs internes qui continuent de s'enrichir

- « **Les aspects conversationnels/chatbots sont en cours (intégration de l'agenda/réunion/salles/pot téléphonique).** »
- « **Une partie des fonctionnalités est en cours de test via des POC. Implémentation dans une plateforme unifiée est prévue à court terme (1 à 2 ans).** »
- « **Différents chatbot sont envisagés mais aujourd'hui au stade de l'expérimentation.** »
- « **Dispositif existant juste suffisant. En voie d'enrichissement (Poc avec Gofast de ceovision).** »



# Avis sur les outils numériques (3/4)

Quel est votre avis sur ces dispositifs (efficacité, enjeux, difficultés, réponses aux besoins...) ?

Question ouverte – 89 répondants

## Une faible maturité numérique est un frein à l'adoption des outils

- « Les **niveaux de "culture digitale"** sont très variables en fonction des communautés. Le déploiement des outils suit donc **une courbe d'apprentissage assez lente dans l'ensemble**. Il peut y avoir, au sein du même groupe/entreprise, des communautés **hyper connectées** (par ex. une communauté d'IT Support sur un site hyper développé, ou bien une communauté de jeunes cadres internationaux équipés) et des communautés quasiment **non-connectées** (collaborateur local en contact avec le marché final). »
- « Le seul sponsor est l'IT Corp avec une implication/maturité très faible de la Communication et RH. »

## Les usages ne peuvent se développer sans transformation culturelle

- « La **culture collaborative est minimale** [...] La direction parle sans cesse d'innovation et ne cesse d'encourager des nouveautés, mais sans profondeur, en "one shot" aussi vite abandonné. **Il n'y a pas de réelle volonté.** »
- « Les outils sont là. **Il faut maintenant que la culture digitale s'ancre dans les pratiques professionnelles de tous.** »
- « Ils répondent aux besoins mais ne sont pas utilisés. **Les difficultés ne sont pas "techniques" mais culturelles.** »
- « Nécessité de **développer la maturité numérique** de l'organisation et de son personnel. »

## La conduite du changement : un indispensable

- « Au delà de la mise en place des outils, **il s'agit aussi d'effectuer un véritable accompagnement culturel en matière des usages.** »
- « **Il reste à changer les habitudes de travail et de collaboration autour du document** car si les outils sont là et efficace, le frein du changement d'organisation et l'inquiétude quant à la confidentialité et la propriété des données sont très forts. »
- « **La conduite du changement est centrale** et doit s'inscrire sur du long terme. »
- « **L'adoption de tous ces dispositifs va de pair avec un accompagnement solide.** Sans celui-ci, les usages ne sont pas forcément compris de tous et le nombre de fonctionnalités (parfois redondantes) proposé par ces services peut générer de la confusion. »



# Avis sur les outils numériques (4/4)

Quel est votre avis sur ces dispositifs (efficacité, enjeux, difficultés, réponses aux besoins...)?

Question ouverte – 89 répondants

## L'adoption des outils passe avant tout par une impulsion de la Direction Générale

- « **Une action forte est à mener par la direction générale** afin d'explicitier aux employés ce que ces outils ont à leur offrir. »
- « On observe inévitablement un **écart important entre la volonté (l'idéalisation) du leadership sur la mise à disposition des outils et la réalité de leur mise en œuvre effective** (conséquence, pour partie, des vides sidéraux existants dans le mode de 'pensée managériale'). »
- « L'enjeu majeur consiste à **convertir la Direction aux "nouveaux usages"**. Démontrer les avantages que nous pouvons en tirer tout en sensibilisant sur une évolution du management et ceci de la Direction jusqu'aux fonctions supports. »
- « Difficultés majeures = **embarquement du top management.** »

## Etablir une gouvernance forte pour faire vivre les dispositifs dans la durée

- « **Beaucoup de contenu, difficulté à y voir clair** et à s'y retrouver dans la masse d'informations. »
- « Sur le plan technique, notre entreprise a déployé de nombreux outils. Il faut les organiser, clarifier les usages et les protéger des outils concurrents. Les chantiers à venir se situent surtout autour de la mise en place d'une gouvernance partagée entre les métiers. »
- « ROI difficile à établir. »

## Un manque de ressources qui limite parfois l'accompagnement

- « Difficulté de mise en place d'un RSI, **car pas de temps alloué.** »
- « La collectivité n'a que trop peu investi ces enjeux, **faute de compétences, de vision et de moyens.** »
- « **Manque de moyens** pour présenter, former, engager les collaborateurs, et adapter à tous les niveaux hiérarchiques. »
- « La **structure s'occupant de la GED et de l'intranet est très petite et n'a que peu de temps à consacrer** à l'animation des contributeurs internes. »
- « Le **manque de ressources et le manque d'implication politique** sont les principaux freins. »



# Synthèse des facteurs clés de succès et freins

## Les 6 déterminants

Quels sont les facteurs clés de succès ou freins d'un projet numérique ?

Question ouverte | 122 répondants

	Facteurs clés de succès	Freins
1) L'engagement de toutes les populations de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Un vrai engagement des différentes sous-populations</li> <li>✓ Un sponsorship fort et durable</li> <li>✓ Exemplarité des dirigeants et des managers</li> <li>✓ Un projet d'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>× "Juste un changement d'outil"</li> </ul>
2) La conduite du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Une conduite de projet claire et transparente prenant en compte l'ensemble des problématiques</li> <li>✓ Une feuille de route partagée et régulièrement actualisée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>× Une conduite de projet opaque</li> <li>× Un projet en silos</li> </ul>
3) Les moyens investis dans le projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se donner les moyens budgétaires et humains</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>× Pas de temps dédié</li> <li>× Manque de moyens (en coût et en temps)</li> </ul>
4) Les outils déployés	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Des outils proches du besoin (qui répondent aux attentes des collaborateurs terrains)</li> <li>✓ Outils user-centrics (approche UX/UI)</li> <li>✓ Des outils accessibles par tous les collaborateurs, notamment en mobilité</li> <li>✓ Des outils techniquement stables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>× Un outil "venu de nulle part", qui ne répond pas à un besoin des collaborateurs</li> <li>× Des outils peu intuitifs</li> <li>× Une bande passante insuffisante pour travailler avec les outils déployés</li> </ul>
5) La gouvernance des outils	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Définir une gouvernance claire et pérenne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>× Gouvernance mal-définie, non structurée, ni formalisée</li> <li>× Des outils info-comm non actualisés</li> </ul>
6) L'accompagnement du changement	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Une conduite du changement bien dimensionnée qui s'inscrit dans la durée</li> <li>✓ Une communication tout au long du projet : de l'amont au déploiement</li> <li>✓ Donner du sens, expliquer l'intérêt du projet pour chacun</li> <li>✓ Une politique de formation des administrateurs et des contributeurs ET des modules à destination des lecteurs/membres/utilisateurs"</li> <li>✓ Animer un réseau d'ambassadeurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>× Un accompagnement sous-estimé, bâclé</li> <li>× Résistance/réticence au changement, culture de l'entreprise pas prête à changer</li> </ul>



# Facteurs clés de succès et freins

## Déterminant 1/6 : l'engagement des populations

### Facteurs clés de succès

- ✓ Un vrai engagement des différentes sous-populations
- ✓ Un *sponsorship* fort et durable
- ✓ Exemplarité des dirigeants et des managers
- ✓ Un projet d'entreprise

### Freins

- ✗ Considérer le projet comme « seulement » un changement d'outil



- *Facteur clé de succès : un **engagement fort et visible de la DG** avec un **sponsorship fort de l'IT, la Communication et les RH**. Un projet numérique est un **projet d'entreprise**. **Limiter la démarche à un projet technique est voué à l'échec.** »*
- *« **facteur de succès : l'implication du directeur général** et des acteurs clés (direction communication, DRH,...) »*
- *« **Sponsoring des membres de la direction si et seulement si : ils montrent l'exemple en utilisant eux-mêmes ces outils** (ce qui est rarement le cas!) »*
- *« **Si, en plus, le projet pouvait être porté collégialement au niveau décisionnel** (parties prenantes et **sponsorship engagé et visible**), ce serait tellement plus prometteur pour son avenir ! »*
- *« **facteur clé de succès : sponsoring direction générale** >> sans appui managérial il reste difficile de changer les pratiques des collaborateurs. »*

### Recommandations Arctus :

- Mener des actions de sensibilisation du management dès l'amont du projet.
- Identifier un sponsor du projet au niveau de la Direction Générale.
- Assurer un *reporting* clair et régulier des projets de digital working auprès du top management/
- Mettre en place une communication portée par le top management et les managers.



# Facteurs clés de succès et freins

## Déterminant 2/6 : la conduite du projet

### Facteurs clés de succès

- ✓ Une conduite de projet claire et transparente prenant en compte l'ensemble des problématiques
- ✓ Une feuille de route partagée et régulièrement actualisée

### Freins

- ✗ Une conduite de projet opaque
- ✗ Un projet en silos



- « *Facteurs clefs de succès :*
  - **cadrage du projet par une charte de projet**
  - **prise en compte du projet de transformation sur ses aspects techniques, fonctionnels et humains** »
- *La **qualité de gestion de projet**, la prise en compte des problématiques avec mise en perspective constante et prise en compte à un niveau global. »*
- « *Les facteurs clés sont une organisation de l'accompagnement au changement (**définition d'un groupe représentatif de key users, formations, tests, améliorations, communication**). »*

### Recommandations Arctus :

- Mettre en place une gouvernance du projet (comité stratégique, comité de pilotage, comité de projet...).
- Communiquer sur les grands chantiers à venir et sur l'avancée du projet de manière régulière.
- Communiquer de manière transparente et réaliste sur les évolutions à venir

### Ressources Arctus :

Parlons en !

- notre offre à sur [le déploiement d'une feuille de route](#)
- notre [guide synthétique de construction d'une feuille de route](#)



# Facteurs clés de succès et freins

## Déterminant 3/6 : Les moyens investis dans le projet

### Facteurs clés de succès

- ✓ Se donner les moyens budgétaires et humains

### Freins

- ✗ Pas de temps dédié
- ✗ Manque de moyens (en coût et en temps)



- « Frein : **Coût de déploiement** des solutions digitales »
- « Le **temps** semble être un frein majeur car la contribution est **chronophage**. »
- « Frein : un **système IT qui n'est pas assez robuste (ressources, infrastructure....)**. »
- « Les **moyens disponibles** (ressources humaines et financières) »

### Recommandations Arctus :

- Anticiper les risques et penser aux solutions à mettre en place dès l'amont du projet via une matrice des risques.
- Identifier les ressources nécessaires et se donner les moyens de ses ambitions
- Sensibiliser dès l'amont du projet aux moyens nécessaires à investir dans le projet pour en faire une réussite : un tel projet nécessite du temps et du budget.
- Le *sponsorship* du projet par la direction est d'autant plus important que le projet nécessite un engagement des managers.



# Facteurs clés de succès et freins

## Déterminant 4/6 : Les outils déployés

### Facteurs clés de succès

- ✓ Des outils proches du besoin (qui répond aux attentes des collaborateurs terrains)
- ✓ Outils user-centrics (approche UX/UI)
- ✓ Des outils accessibles par tous les collaborateurs, notamment en mobilité
- ✓ Des outils techniquement stables

### Freins

- ✗ Un outil "venu de nulle part", qui ne répond pas à un besoin des collaborateurs
- ✗ Des outils peu intuitifs
- ✗ Une bande passante insuffisante pour travailler avec les outils déployés

- « *Le projet doit répondre à des besoins utilisateurs réels.* »
- « *Lancer les outils au moment le plus opportun, avec une commande claire de la hiérarchie, et une concertation/implication des futurs utilisateurs forte pour répondre à de réels besoins de la manière la plus adaptée possible.* »
- « *Le fait de répondre aux besoins réels et ne pas sauter directement sur une solution (technique ou non).* »
- « *Outils simples et intuitifs.* »
- « *L'adhésion des utilisateurs est facilitée quand il n'y a qu'une seule plateforme, avec des fonctions d'échanges et d'intégration simples, accessible en interne et en externe.* »
- « *L'accessibilité des services doit être adaptée aux usages des utilisateurs.* »
- « *L'accessibilité et l'accès à tous les agents quel que soit leur équipement (cf agents de terrain).* »
- « *Le système doit être robuste, performant et fiable pour rassurer l'utilisateur.* »

### Recommandations Arctus :

- Réaliser un recueil des besoins avant tout choix et déploiement d'outil
- Prendre en compte la réalité de l'entreprise (population non connectée, population nomade...)
- Anticiper les risques techniques lors du déploiement et prévoir un plan B
- Anticiper la maintenance et le support des outils déployés



# Facteurs clés de succès et freins

## Déterminant 5/6 : La gouvernance des outils

### Facteurs clés de succès

- ✓ Définir une gouvernance claire et pérenne

### Freins

- × Gouvernance mal-définie, non structurée ni formalisée
- × Des outils info-comm non actualisés



- « **Echec : absence de gouvernance.** »
- « Une **certaine autonomie** dans la création/réalisation des projets. »
- « **Certaines pratiques doivent être imposées.** Exemple : interdiction de mail interne avec Pièce Jointe ou règle de nommage de document. [...] Cela ne guettent pas la majorité des entreprises mais il faut être attentif à éviter la "collaboration inutile" : le but n'est pas que tout le monde participe à tout mais bien **d'optimiser le collectif**. Les collaborateurs doivent apprendre à juger quand ne pas intervenir parce que ça n'apporterait pas grand chose et au contraire prendre des initiatives quand personne d'autre ne ferait avancer un sujet important. »
- « Facteurs clés :
  - **contribuer régulièrement sur l'outil**
  - **répondre aux interrogations des contributeurs / usagers.** »

### Recommandations Arctus :

- Penser la gouvernance du dispositif en amont du lancement de l'outil.
- Identifier les rôles et les missions de l'ensemble des acteurs du dispositif.
- Impliquer le management intermédiaire dans la définition des éléments de gouvernance.
- Formaliser ces éléments, les partager et actualiser régulièrement les supports.



# Facteurs clés de succès et freins

## Déterminant 6/6 : L'accompagnement du changement

### Facteurs clés de succès

- ✓ Une conduite du changement bien dimensionnée qui s'inscrit dans la durée
- ✓ Une communication tout au long du projet : de l'amont au déploiement
- ✓ Donner du sens, expliquer l'intérêt du projet pour chacun
- ✓ Une politique de formation des administrateurs et des contributeurs ET des modules à destination des lecteurs/membres/utilisateurs
- ✓ Animer un réseau d'ambassadeurs

### Freins

- ✗ Un accompagnement sous-estimé, bâclé
- ✗ Résistance/réticence au changement, culture de l'entreprise pas prête à changer



- « *Frein psychologique : il reste toujours à **prouver ce que peut apporter le digital dans une organisation où l'humain prime. Maturité digitale > nous avons beaucoup de collaborateurs qui ne sont pas à l'aise avec les outils digitaux.*** »
- « *Freins : **organisation interne** ; pas d'échanges ni de collaboration ; travail en silos ; secrets.* »
- « *Les clefs du succès sont la capacité à  **fédérer les utilisateurs autour d'un but commun en expliquant l'intérêt pour chacun et les possibles contributions disponible pour tous les corps de métier.*** »
- « *Les moyens mis à la disposition de l'accompagnement au changement sont **trop souvent sous-estimés, un réussite et une bonne adhésion passe par un vrai plan de changement ambitieux.*** »

### Recommandations d'Arctus :

- Donner du sens au projet
- Identifier l'ensemble des cibles de l'organisation afin de déployer des actions adaptées
- Acculturer aux enjeux du digital
- Mettre en place des actions de formation adaptées aux différents rôles identifiés au sein du dispositif
- Communiquer sur les nouveautés et les évolutions
- Mettre à disposition des tutoriels, guides... Facilement accessibles
- Accompagner les animateurs de communauté dans la durée
- S'appuyer sur les *early adopters*
- Identifier et partager les bonnes pratiques

**Ressource Arctus :** [résultats de l'Enquête Flash sur l'accompagnement au changement de projets digitaux](#)



## En 2030...

En 2030, vous pourrez être connecté à l'entreprise en permanence durant votre temps de travail où que vous soyez. Votre écran souple, votre casque de virtualité ou votre téléphone pliable vous donneront, dès votre première consultation, tous les éléments d'information nouveaux à connaître, proposés par ordre de priorité en fonction de votre profil et des critères que vous aurez choisis dans une liste proposée par le système.

Vous pourrez choisir de lire, regarder ou écouter les informations qui vous concernent. D'une plateforme unique vous accéderez à tous les outils dont vous avez besoin pour travailler.

Le système adaptera l'affichage et les contenus en fonction, à la fois de vos choix et de vos dernières consultations ou recherches, prenant en compte votre façon d'interagir avec le système et vos priorités déclarées.

Vos espaces de collaboration agrégeant tous les contenus dont vous avez besoin et tous les outils associés seront activables à tout moment.

Côté contribution vous pourrez publier tout type de contenus dans vos espaces. L'information Corporate sera validée en central (la seule à suivre ce circuit) et le système vous proposera un *tagage* naturel du contenu que vous pourrez corriger avant la publication.

Le système apprenant sera aussi capable d'alerter sur des dysfonctionnements ou des risques de panne anticipés.

Le programme pourra même vous indiquer en tant qu'utilisateur ou contributeur les formations à envisager pour améliorer vos interactions avec le système.

Un système à la fois auto-apprenant, qui apprend à vous connaître et vous aide à apprendre

Finalement rien de bien nouveau pourriez-vous penser ! En somme, ce dont vous rêvez encore et dont nous parlons depuis 10 ans marchera enfin. Il aura fallu 30 ans pour transposer le rêve dans la réalité.

# Les 9 stades de maturité numérique

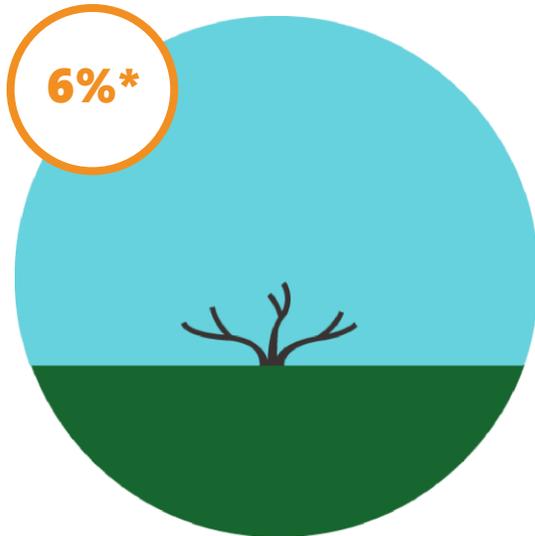
Résultats 2010





# Le buisson en hibernation

*Dispositif simple et aucun engagement, ni usage*



\* % de répondants l'observatoire 2019 sont à ce stade de développement

## Caractéristiques

L'engagement dans le numérique des membres de cette organisation est faible et très peu d'usages numériques se déploient. Le dispositif technique proposé est restreint voire peut-être vieillissant. L'organisation ne dispose pas d'une Digital Workplace. Il semble difficile de voir bourgeonner de nouveaux usages, notamment collaboratifs sur ce dispositif.

En cause peut-être, une prise de conscience tardive des enjeux de la transformation numérique, un climat réfractaire et/ou un manque d'accompagnement au changement. Des actions systémiques sont à envisager pour remédier à la situation. La transformation digitale ne pourra prendre racine sans un minimum d'engagement et donc de confiance dans les opportunités offertes par le digital.

## Leviers de progrès

Pour offrir une expérience de travail numérique et déployer les usages collaboratifs et sociaux, il est nécessaire d'identifier en amont les freins et leviers de la transformation digitale au sein de l'organisation avant d'envisager une refonte du dispositif et de diversifier les outils et les fonctionnalités mis à disposition des collaborateurs.

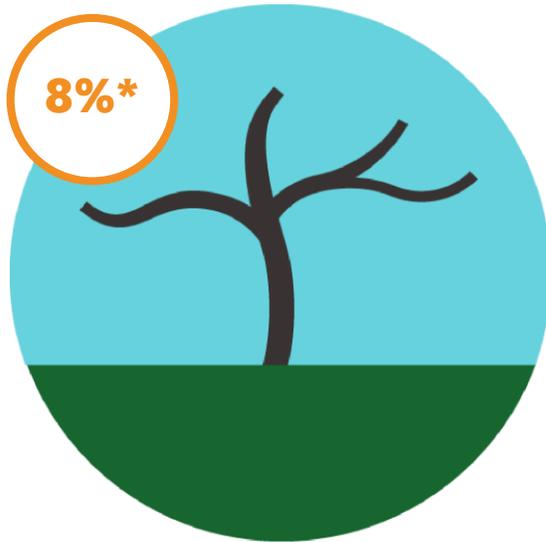
### Par exemple :

- Accompagner toutes les strates de l'organisation par de la sensibilisation et de la formation afin de renforcer la culture numérique et collaborative
- Identifier les initiatives non contrôlées (shadow IT)
- Associer un maximum de directions à la production de contenus pour favoriser la capillarité et l'essaimage
- Proposer quelques fonctionnalités collaboratives et sociales faciles à appréhender (likes, commentaires...) afin de faire germer les premiers usages
- Dessiner les contours d'un dispositif plus adapté aux besoins qui permette aux usages de bourgeonner



# L'arbuste en hibernation

*Dispositif assez développé mais aucun engagement, ni usage*



\* % de répondants l'observatoire 2019 sont à ce stade de développement

## Caractéristiques

Le socle du dispositif technique de ces organisations peut permettre l'expression de premiers usages collaboratifs et sociaux. Mais l'engagement dans le numérique des membres de l'organisation reste timide et très peu d'usages numériques se déploient. En cause peut-être, une prise de conscience tardive des enjeux de la transformation numérique, un climat réfractaire et/ou un manque d'accompagnement au changement. Des actions systémiques sont à envisager pour remédier à la situation. La transformation digitale ne pourra prendre racine sans un minimum d'engagement et donc de confiance dans les opportunités offertes par le digital.

## Leviers de progrès

Acculturer le management et l'aider au développement de son engagement numérique et mener des actions de conduite du changement auprès des collaborateurs de l'organisation. Une fois les premiers usages existants, un peu plus de fonctionnalités pourront être déployées au sein du dispositif web interne.

### Par exemple :

- Acculturer les dirigeants : séminaire, roadshow de présentations en comités, mentoring inversé, voyage d'étude, etc.
- Accompagner les collaborateurs par de la sensibilisation, de la formation afin de renforcer la culture numérique et collaborative
- Sensibiliser les collaborateurs aux usages numériques pour s'informer et travailler ensemble
- Identifier parmi les populations des *early adopters* qui peuvent être les fertilisants de la transformation numérique et s'appuyer sur eux pour communiquer sur les bonnes pratiques et déployer les usages



# L'arbre en hibernation

*Dispositif assez développé mais aucun engagement, ni usage*



\* % de répondants l'observatoire 2019 sont à ce stade de développement

## Caractéristiques

Il se matérialise par un arbre au système racinaire très pauvre sans feuilles ni fleurs. Le dispositif technique proposé est évolué mais l'engagement dans le numérique des membres de l'organisation est faible et très peu d'usages numériques se déploient. En cause peut-être, une prise de conscience tardive des enjeux de la transformation numérique, un climat réfractaire et/ou un manque d'accompagnement au changement. Des actions systémiques sont à envisager pour remédier à la situation. La transformation digitale ne pourra prendre racine sans un minimum d'engagement de la part des managers et des collaborateurs et donc de confiance dans les opportunités offertes par le digital.

## Leviers de progrès

A ce stade, il est nécessaire de réaliser un audit des usages numériques puis d'accompagner le changement avant de déployer de nouvelles fonctionnalités.

### Par exemple :

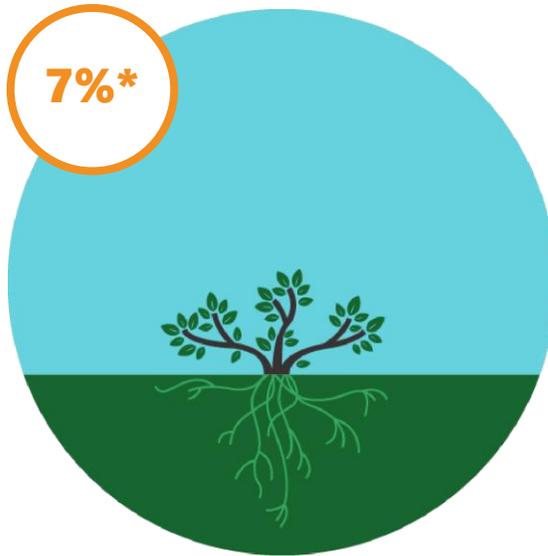
- Acculturer les dirigeants : séminaire, roadshow de présentations en comités, mentoring inversé, voyage d'étude, etc.
- Accompagner les collaborateurs par de la sensibilisation, de la formation afin de renforcer la culture numérique et collaborative
- Sensibiliser les collaborateurs aux usages numériques pour s'informer et travailler ensemble
- Identifier et s'appuyer sur un réseau d'ambassadeurs digitaux pour communiquer sur les bonnes pratiques et déployer les usages

\* % répondants de l'observatoire 2017 sont à stade de développement



# Le buisson en croissance

*Dispositif simple avec un faible engagement et des usages encore timides*



\* % de répondants l'observatoire 2019 sont à ce stade de développement

## Caractéristiques

Une partie de la population de l'organisation est engagée dans le numérique et les premiers usages collaboratifs et sociaux se déploient sur un dispositif technique proposé plutôt restreint. L'organisation ne dispose pas d'une Digital Workplace mais c'est un début encourageant.

## Leviers de progrès

La transformation a des chances de prendre si la conduite du changement associée est développée et si les fonctionnalités et les outils mis à disposition des collaborateurs se diversifient.

Point d'attention : étant donné leur jeunesse, les usages peuvent rester sensibles à leur environnement (contexte social, organisationnel ou financier difficile au sein de l'entreprise, trop faible accompagnement au changement...) et se replier dans des contextes défavorables. Ils nécessiteront d'autant plus de soutien.

## Par exemple :

- Accompagner les collaborateurs par de la sensibilisation, de la formation afin de renforcer la culture numérique et collaborative
- Proposer de nouvelles fonctionnalités collaboratives et sociales faciles à appréhender qui constitueront autant de petites branches sur lesquelles les usages pourront fleurir (espaces projets, microblogging...)
- Proposer aux managers de se saisir de ces nouvelles fonctionnalités (blog de dirigeants, communautés d'équipe, microblogging, ...) pour impulser le changement et montrer l'exemple



# L'arbuste en croissance

*Dispositif assez développé, des usages et un engagement encore limités*



\* % de répondants l'observatoire 2019 sont à ce stade de développement

## Caractéristiques

Une partie de la population de l'organisation est engagée dans le numérique et les premiers usages collaboratifs et sociaux se déploient sur un dispositif technique qui permet les premiers usages. La transformation est en marche et a des chances de prendre si la conduite du changement associée est développée et si les fonctionnalités et les outils mis à disposition des collaborateurs se diversifient. Une fois l'engagement des collaborateurs et managers au rendez vous, un peu plus de fonctionnalités pourront être déployées au sein de la Digital Workplace.

## Leviers de progrès

Etant donné leur jeunesse, les usages peuvent rester sensibles à leur environnement (contexte social, organisationnel ou financier difficile au sein de l'entreprise, trop faible accompagnement au changement...) et se replier dans des contextes défavorables. Ils nécessiteront d'autant plus de soutien.

## Par exemple :

- Mener régulièrement un audit du dispositif : sondage et groupes miroirs d'utilisateurs, benchmark fonctionnel...
- Accompagner les animateurs de communauté afin de les aider à déployer les usages collaboratifs et sociaux au sein de leurs espaces
- Proposer à des communautés pilotes de tester de nouvelles fonctionnalités collaboratives et sociales
- Produire un guide des usages pour concrétiser les tests menés et encourager la démultiplication des premiers bourgeons



# L'arbre en croissance

*Dispositif complet mais des usages et un engagement limités*



\* % de répondants l'observatoire 2019 sont à ce stade de développement

## Caractéristiques

Une partie de la population de ces organisations est engagée dans le numérique et les premiers usages collaboratifs et sociaux se déploient sur un dispositif technique abouti comprenant des contenus riches et à jour, des fonctionnalités collaboratives et sociales. La transformation est engagée mais nécessite vraisemblablement d'être davantage accompagnée.

## Leviers de progrès

Démultiplier les premières expériences pour essayer dans toute l'organisation. Point d'attention : étant donnée leur jeunesse, les usages peuvent rester sensibles à leur environnement (contexte social, organisationnel ou financier difficile au sein de l'entreprise, trop faible accompagnement au changement...) et se replier dans des contextes défavorables. Ils nécessiteront d'autant plus de soutien. La conduite du changement permet aussi l'engagement de l'ensemble des populations de l'entreprise, collaborateurs et managers, point d'étape indispensable pour l'épanouissement des usages.

## Par exemple :

- Mener des actions de sensibilisation pour encourager la prise de parole et la contribution des managers au sein du dispositif
- Mettre en place un réseau d'« ambassadeurs » : comme les hirondelles annonciatrices du printemps, ils porteront les messages sur les bénéfices à venir
- Communiquer sur les bonnes pratiques et faire des retours d'expérience
- Accompagner les animateurs de communauté afin de les aider à déployer les usages collaboratifs et sociaux au sein de leurs espaces
- Et donner du temps au temps ! Certaines saisons (contexte économique, social,...) sont moins propices à la floraison !



# Le buisson mature

*Dispositif simple avec un engagement de la direction et des salariés et des usages avancés*



\* % de répondants l'observatoire 2019 sont à ce stade de développement

## Caractéristiques

La transformation est effective. Les usages collaboratifs et sociaux sont bien déployés. La transformation digitale est d'autant plus fructueuse, que la météo est favorable (croissance, rentabilité, performance, ...) et la culture propice à l'innovation particulièrement fertilisante. Toutefois, le dispositif technique proposé est très restreint et ne dispose pas encore d'une Digital Workplace à proprement parler.

## Leviers de progrès

Pour offrir une expérience de travail numérique et déployer les usages collaboratifs et sociaux, il est nécessaire de diversifier les outils et les fonctionnalités mis à disposition pour les collaborateurs. Le risque étant autrement de voir apparaître du shadow IT : les équipes allant chercher ailleurs ce qu'elles ne trouvent pas en interne.

## Par exemple :

- Identifier les initiatives non contrôlées (shadow IT)
- Veiller sur les évolutions technologiques et les usages afin d'anticiper l'expansion du dispositif et les actions à réaliser (arrosage par des actions de sensibilisation, ...)
- Dessiner les contours d'un dispositif plus adapté aux besoins et aux attentes
- Proposer quelques fonctionnalités collaboratives et sociales faciles à appréhender et suivre fréquemment les indicateurs de fréquentation et de collaboration sur le dispositif pour s'assurer que les usages suivent



# L'arbuste mature

*Dispositif assez déployé avec un engagement de la direction et des salariés et des usages avancés*



1%\*

## Caractéristiques

La transformation est effective. Les usages collaboratifs et sociaux sont bien déployés. La transformation digitale est d'autant plus fructueuse, que la météo est favorable (croissance, rentabilité, performance, ...) et la culture propice à l'innovation particulièrement fertilisante. Le dispositif technique proposé permet l'expression des usages collaboratifs et sociaux.

## Leviers de progrès

Pour offrir une expérience de travail numérique, il est nécessaire d'enrichir le dispositif mis à disposition des collaborateurs. Un peu plus de fonctionnalités peuvent être déployées au sein de la Digital Workplace.

\* % de répondants l'observatoire 2019 sont à ce stade de développement

## Par exemple :

- Mener régulièrement un audit du dispositif : sondage et groupes miroirs d'utilisateurs, benchmark fonctionnel...
- Veiller sur les évolutions technologiques et les usages afin d'anticiper l'expansion du dispositif et les actions à réaliser (arrosage par des actions de sensibilisation, ...)
- Proposer à des communautés pilotes de tester de nouvelles fonctionnalités collaboratives et sociales



# L'arbre mature

*Dispositif complet avec un engagement de la direction et des salariés et des usages avancés*



\* % de répondants l'observatoire 2019 sont à ce stade de développement

## Caractéristiques

La transformation est effective. Les managers et collaborateurs sont engagés et les usages collaboratifs et sociaux sont bien déployés. La transformation digitale est d'autant plus fructueuse que la météo est favorable (croissance, rentabilité, performance, ...) et la culture propice à l'innovation particulièrement fertilisante.

Le dispositif technique proposé est très abouti et comprend à la fois des contenus riches et à jour, des fonctionnalités sociales, des espaces collaboratifs, un moteur de recherche, des outils pratiques... en bref, une vraie Digital Workplace.

## Leviers de progrès

Piloter régulièrement le dispositif afin qu'il reste en phase avec les besoins d'information et de collaboration des populations internes et avec leur engagement dans la transformation numérique.

Intégrer des fonctionnalités innovantes s'appuyant sur l'analyse automatique des données permettant d'adapter l'expérience utilisateur en temps réel.

## Par exemple :

- Suivre fréquemment les indicateurs de fréquentation et de collaboration sur le dispositif afin de continuer à valoriser les récoltes produites et de surveiller qu'une branche n'est pas en danger (communauté désertée, ...)
- Veiller sur les évolutions technologiques et les usages afin d'anticiper l'expansion du dispositif et les actions à réaliser

# Glossaire

Le jargon de la transformation digitale  
interne





## A - C

### **ATAWAD**

Renvoie à la capacité que les usagers ont aujourd'hui de pouvoir consulter tout type d'information – texte, images, vidéo, son - à partir de n'importe quel support – ordinateur portable, smartphone, tablette - à n'importe quel moment et de n'importe quel endroit.

### **Blog**

Un blog ou blogue est un site Web constitué de billets agglomérés au fil du temps, et souvent, classés par ordre anté chronologique (les plus récents en premiers). Chaque billet est, à l'image d'un journal de bord ou d'un journal intime, un ajout au blog ; le blogueur y délivre un contenu souvent textuel, enrichi d'hyperliens et d'éléments multimédias, sur lequel chaque lecteur peut généralement apporter des commentaires.

### **BYOD**

Acronyme de « Bring Your Own Device », autrement dit en français « Apportez vos appareils personnels ». C'est une pratique qui consiste à utiliser ses équipements personnels (téléphone, ordinateur portable, tablette électronique) dans un contexte professionnel, et notamment en vue d'accéder à des ressources de l'entreprise : base documentaire, intranet...

### **ChatOps**

Le chatOps est une méthode de collaboration centrée sur la communication qui connecte les personnes, les outils, les fichiers dans un flux de travail transparent. Axé collaboratif, il s'apparente à une application de messagerie développée au sein d'un milieu de travail.

### **Cloud**

Le cloud computing, abrégé en cloud (« le Nuage » en français) ou l'informatique en nuage désigne un ensemble de processus qui consiste à utiliser la puissance de calcul et/ou de stockage de serveurs informatiques distants à travers un réseau, généralement Internet. Il permet donc d'accéder à la demande et en libre-service, à des ressources informatiques partagées configurables, permettant une délocalisation de l'infrastructure informatique.

### **COPE**

Acronyme de « corporate owned personally enabled » – en français « Propriété de l'entreprise avec accès privé » – est un modèle dans lequel l'organisation fournit à ses collaborateurs les supports informatiques (ordinateur portable, smartphone, tablettes, ...) et les autorise à les utiliser dans le contexte privé, comme s'il s'agissait de leurs appareils personnels.

### **CRM**

La gestion de la relation client (GRC), ou gestion des relations avec les clients, en anglais *Customer Relationship Management* (CRM), est l'ensemble des outils et techniques destinés à capter, traiter, analyser les informations relatives aux clients et aux prospects, dans le but d'en avoir une connaissance fine permettant de déployer des actions marketing et commerciale adaptées à leur rencontre, de le fidéliser et de maximiser le chiffre d'affaires ou la marge par client.



## D - G

### **Digital Workplace**

Le principe est d'unifier l'accès aux différents outils et canaux de communication, non seulement en les rendant accessibles à partir de n'importe quel appareil (PC, Smartphone, tablette, etc.) à partir d'un navigateur web et d'une connexion internet, mais à partir d'une seule page.

### **E-transformation**

Désigne le phénomène de mutation lié à l'impact du numérique et d'Internet dans les organisations.

### **Espace collaboratif**

Espace en ligne qui permet à plusieurs utilisateurs de travailler ensemble. Il peut avoir plusieurs finalités : partager des bonnes pratiques, poser des questions et recevoir des réponses d'un expert, rédiger un livrable à plusieurs voix, mettre en commun des documents partagés, s'organiser plus facilement...

### **Follower**

Fait référence aux médias sociaux et aux dispositifs web internes qui permettent à un utilisateur de suivre un autre utilisateur pour se tenir informé de son actualité et en particulier de son activité sur la plateforme.

### **FOMO (Fear of Missing Out)**

La FOMO, peur de rater quelque chose, désigne la crainte de manquer une actualité ou un événement. Cette peur peut-être renforcée par certains dispositifs numériques. Les systèmes de notifications ou d'alertes mails peuvent permettre de lutter contre cette peur.

### **Forum**

Un forum est un espace de discussion publique (ou au moins ouvert à plusieurs participants) en ligne. Les discussions y sont archivées ce qui permet une communication asynchrone.

### **Gamification**

La gamification, en français « ludification », correspond à l'adoption des mécanismes du jeu dans d'autres domaines, en particulier des sites web, des situations d'apprentissage, des situations de travail ou des réseaux sociaux.

### **Gestion de son réseau de contact**

Fonction disponible sur les réseaux sociaux d'entreprise, elle permet à chaque utilisateur de se mettre en relation avec d'autres utilisateurs de la plateforme en fonction de critères propres à chacun.

### **Gestion Electronique des Documents (GED)**

Dispositif permettant d'optimiser la gestion et l'exploitation des documents et les données associées.



## G - L

### **Gouvernance**

La gouvernance se fonde sur la nécessité de règles partagées dans le cadre de l'utilisation d'un dispositif web interne. Elle intègre, outre un cadre réglementaire spécifique, des règles comportementales.

### **IA = Intelligence Artificielle**

L'intelligence artificielle vise à mimer le fonctionnement du cerveau humain, ou du moins sa logique lorsqu'il s'agit de prendre des décisions : l'apprentissage perceptuel, l'organisation de la mémoire et le raisonnement critique...

### **Info-Com**

Au sein d'un dispositif intranet, la partie info-com correspond aux informations descendantes publiées pour communiquer par l'entreprise. Il s'agit principalement de contenus informatifs.

### **Innovation participative**

Démarche de management structurée qui vise à stimuler et à favoriser l'émission, la mise en œuvre et la diffusion d'idées par l'ensemble du personnel en vue de créer de la valeur ajoutée et de faire progresser l'organisation.

### **Intranet**

Réseau fédérateur qui s'appuie sur une interface web, intègre des contenus, des bases de données, des systèmes applicatifs de façon à permettre aux managers et aux collaborateurs d'une organisation d'accéder à l'ensemble des contenus et des applications qui leur sont nécessaires pour leur travail.

### **Knowledge Management**

Aussi appelé « Gestion ou Management des Connaissances ». Il s'agit de l'ensemble des dispositifs destinés à identifier, collecter, capitaliser, partager les connaissances des membres d'une organisation.

### **Like**

Fonctionnalité sociale permettant à chaque utilisateur de manifester son intérêt pour un contenu du site.

### **Log**

La notion de log évoque en informatique le journal des événements (trace de l'exécution d'un programme, nombre d'accès, nombre de mises à jour, etc.).



## M - Z

### **Marque-page / Favori**

Le marque-page (bookmark), favori ou encore signet désigne une fonctionnalité sociale qui permet aux utilisateurs de sauvegarder n'importe quel contenu qui l'intéresse ou qu'il souhaite lire plus tard.

### **Microblog**

Format d'échanges collaboratif disponibles sur les médias sociaux et les réseaux sociaux d'entreprise. Il permet à un utilisateur de prendre la parole dans un nombre limité de caractères, de 140 (Twitter) à 300 en moyenne pour les dispositifs internes.

### **Réseau social d'entreprise (RSE)**

Également appelé réseau collaboratif interne (RCI) ou réseau social interne (RSI), le RSE est un dispositif intranet 2.0 qui permet de connecter les acteurs de l'entreprise (collaborateurs, clients, actionnaires, partenaires, ...) à des fins d'échanges professionnels au sein notamment de communautés dédiées.

### **Shadow IT**

Désigne les équipements (matériels ou logiciels) utilisés par certains collaborateurs sans avis, prise en charge ou approbation de la DSI.

### **Surcouche**

Solution logicielle ajoutée à un dispositif technique existant et destinée à unifier l'expérience utilisateur en offrant un portail d'accès aux différents outils déployés par l'entreprise.

### **UX**

Le terme UX viens de l'anglais *User eXperience* (« expérience utilisateur ») et désigne le ressenti émotionnel d'un utilisateur face à une interface, un objet ou un service.

### **Wiki**

Un wiki est un système de gestion de contenu de site web rendant ses pages web librement modifiables par tous les visiteurs y étant autorisés.

# A propos d'Arctus

Eclaireur en transformation  
numérique





# Au service de votre transformation digitale

Arctus accompagne ses clients dans la définition de leurs besoins stratégiques en lien avec le numérique en interne. Nous intervenons également dans la réalisation des projets digitaux dont la vocation est d'optimiser le fonctionnement de l'organisation.



Notre approche sur-mesure se base sur une triple dynamique : technologique, organisationnelle et managériale. Nous nous appuyons sur une méthodologie éprouvée pour vous servir.

Les membres de l'équipe Arctus apportent leur valeur ajoutée dans les dispositifs d'information, de communication, de collaboration, de gestion des connaissances et d'innovation participative.

Nous pouvons intervenir sur l'ensemble de la chaîne de mise en œuvre de vos projets de la phase de définition du besoin jusqu'à leur déploiement notamment au travers de la conduite du changement et de la gouvernance.



# L'équipe des rédacteurs



**Isabelle Reyre**  
Directrice associée



**Marie Leroy**  
Consultante



**Cannelle Aït-Saïd**  
Consultante



**Sébastien Chatel**  
Consultant



**Thomas Millard**  
Consultant



**Gaëlle Roudaut**  
Consultante



**Patricia Ranaivosoa**  
Consultante



Et la participation spéciale de **Benjamin Fracasso** pour le travail d'illustration



# Nous contacter

Arctus est une société à taille humaine, qui couple une expertise pointue et une forte adaptabilité. Notre conviction ? Nous pensons que l'humain est la clé de voûte des projets de transformation. Le numérique, vecteur du changement, apporte non seulement de nouveaux outils, mais aussi une évolution profonde du monde du travail et des relations pour les hommes entre eux et avec l'entreprise.

[www.arctus.com](http://www.arctus.com)  
[contact@arctus.com](mailto:contact@arctus.com)  
+ 33 (0)1 84 02 00 70

Suivez Arctus sur les réseaux :





Découvrez aussi l'



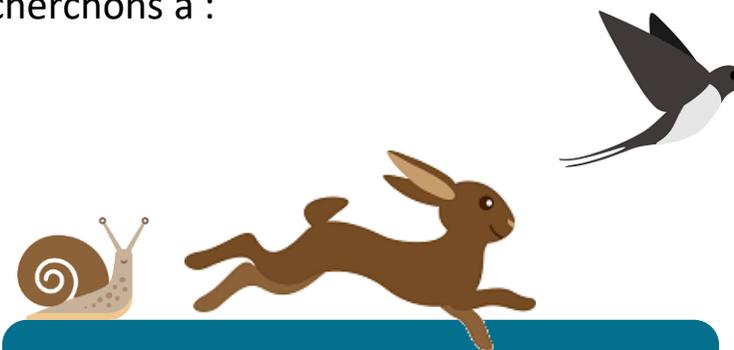
**B**SERVATOIRE  
de la créativité

C'est autour d'une table qu'est née l'idée d'étudier la créativité en entreprise : par quoi est-elle enfermée ? Comment est-elle libérée ? Avec quelles méthodes ?

La principale barrière à la créativité est l'incapacité à penser en termes de rupture, d'abandon, de renoncement. Impossibilité à sortir du cadre.

Mesurer l'aptitude à la créativité et à la rupture, c'est mesurer la façon dont les organisations acceptent, encouragent, valorisent les pensées et les initiatives en rupture. Pour cela nous cherchons à :

- Faire apparaître ce qui dans l'entreprise existe en matière d'organisation et d'action lié à la valorisation des idées et de la créativité
- Faire discerner par les acteurs eux-mêmes les lieux et situations où ils voient l'innovation dans l'entreprise et comment elle est valorisée
- Identifier les barrières perçues, qu'elles soient au niveau des systèmes, des structures ou de la culture en place



**Télécharger les résultats 2018**

**RDV en janvier 2020 pour  
la prochaine édition !**



**OBSERVATOIRE  
INTRANET &  
DIGITAL WORKING**

**Merci de votre  
participation**

[www.observatoire-intranet.com](http://www.observatoire-intranet.com)