

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

**L'arrivée des outils collaboratifs
au service d'une organisation
policière.**

Le cas d'une zone de police locale.

Auteur : Arnaud Buyle

Promoteur(s) : François Lambotte

Année académique 2019-2020

Master 120 en communication interne et ressources humaines.

Remerciements.

Nous souhaitons remercier l'ensemble des personnes qui ont pu contribuer de près ou de loin à l'élaboration du présent mémoire. Nous remercions particulièrement notre Professeur, Monsieur François Lambotte pour ses conseils avisés et ses encouragements tout au long de notre cursus et spécialement pour la réalisation de ce travail. Nous souhaitons aussi remercier tout particulièrement notre épouse qui nous a apporté un soutien sans faille et ce malgré nos activités professionnelles régulières et la tenue du ménage au quotidien. Nous voulions aussi remercier notre employeur, à savoir la zone de police Boraine et plus particulièrement Monsieur Jean-Marc Delrot, Commissaire Divisionnaire de police, Chef de Corps et Madame Sylvie Auquière, Commissaire de Police pour leur soutien et pour nous avoir offert la possibilité d'utiliser ce lieu comme terrain de recherche. Enfin, nous souhaitons souligner en particulier le soutien de notre fils Antoine âgé de 8 ans à la clôture du présent travail pour sa compréhension quant à la situation et d'avoir accepté l'absence partielle de son papa le temps de nos études.

Table des matières

Remerciements.	3
Introduction.....	6
Première partie : le cadre théorique	9
Chapitre 1 : Évolution et historique de la communication interne	9
1. Quelques précisions sur la définition de la communication interne	9
2. Finalités de la communication interne	10
3. Évolution de la communication interne vers le digital	12
4. Qu'est-ce que la communication et l'information opérationnelle au sein de la police ?	14
5. Définitions et paradigmes de la collaboration.....	14
Chapitre 2 : Les plateformes collaboratives en entreprise	17
1. Brève approche des outils numériques : Intranet, RSE, plateformes collaboratives	17
1.1. L'intranet	17
1.2. Les réseaux sociaux privés et d'entreprises (RSE)	18
1.3. Les plateformes collaboratives	19
2. Les caractéristiques principales de la plateforme collaborative.....	19
3. L'intérêt des outils collaboratifs dans l'organisation	21
4. Stratégie et caractéristiques de mise en place d'une plateforme collaborative	22
5.1. Mise en place de la plateforme collaborative	24
Chapitre 3 : La sociologie des usages	29
Seconde partie : Étude du cas	33
Chapitre 1 : Cadre de l'étude de cas	33
1. Brève histoire de la police Belge.....	33
2. Contextualisation du terrain de recherche.....	38

3. Présentation et justification des outils collaboratifs ciblés : SharePoint et Teams	40
4. Méthodologie.....	42
4.1. Différentes approches.....	42
4.2. Analyse des données qualitatives	48
4.3. Analyse des données quantitatives.....	48
Chapitre 2 : Résultats de l'analyse des données.....	51
1. Besoins à l'origine du projet de déploiement	51
2. Déploiement des outils	53
2.1. Quelle stratégie de déploiement ?.....	53
2.2. Teams, SharePoint pour quelle(s) fonction(s) ?	56
2.3. Encadrement général et prise en main au niveau de la zone de police Borraine	57
3. TEAMS et SharePoint au travers des usages	58
3.1. Premier usage : la consultation d'informations	59
3.2. Second usage : la diffusion d'information.....	62
3.3. Troisième usage : le non-usage	64
3.4. Fréquence d'utilisation des outils	69
Chapitre 3 :Interprétation des données en regard de la théorie.....	71
1. Évolution vers le digital	71
2. Vers un travail collaboratif	72
Chapitre 4 : Limites de la recherche et pistes futures de recherches.....	74
Conclusion générale.....	76
Bibliographie :	78
Webographie :	80

Introduction

Dans le cadre de cette recherche, nous avons voulu mettre en évidence les nouveaux enjeux des outils collaboratifs au sein de la police en Belgique et plus spécialement au sein de la zone de police Boraine. Nous nous sommes demandé si les usages liés à ces outils avaient une influence sur le travail policier au quotidien et s'ils permettaient d'aller vers un travail plus efficient et intégré. Il n'est pas sans intérêt de rappeler que le métier de policier est un métier de services où la seule obligation est une obligation de moyens et non de résultat. Il n'en reste pas moins que l'implication professionnelle attendue de chacun soit orientée vers le résultat. Dès lors, quels rôles peuvent jouer ces outils collaboratifs en pleine crise sanitaire où travail intégré et distanciation sociale sont les maîtres mots d'un combat aussi long que compliqué ?

« ...c'est le jour et la nuit puisque maintenant on a le pouvoir, je vais dire que c'est un pouvoir de communiquer à la seconde près aux gens avec qui on travaille. » (Entretien 5, Commissaire de Police, Directeur Stratégique)

« Pour moi TEAMS c'est vraiment pour la police une révolution... ça doit être un outil pour le terrain » (Entretien 4, adjoint d'une proximité locale)

C'est donc avec l'arrivée du package Office 365 que les choses bougent, ce qui a pour but d'améliorer la communication interne et plus spécialement la communication opérationnelle en favorisant la collaboration au sein de l'organisation.

Le sujet de ce mémoire porte sur les usages constatés de l'utilisation de deux outils collaboratifs et plus précisément de TEAMS et SHAREPOINT par les policiers de la zone de police. Nous étudierons la manière dont ces outils s'inscrivent dans le paysage policier et analyserons les changements qu'ils apportent au quotidien dans le rapport à l'information opérationnelle. Notre travail s'oriente dans une optique de recherche exploratoire, c'est pourquoi nous avons également sollicité nos collègues, puisque notre terrain de recherche s'avère être notre lieu de travail. Nous avons dû faire preuve d'une grande distanciation afin de rester objectif sur le sujet traité, sans prendre parti. Nous soulignons aussi qu'au sein de la zone de police Boraine, c'est

nous même qui avons mis en place ces nouveaux outils. Ce travail sera donc un regard critique sur notre mise en œuvre dans notre milieu professionnel. Nous pouvons, dans ce contexte, nous qualifier de « *praticien réflexif*, ... *il est dit réflexif dans la mesure où il met en place une réflexion sur sa propre pratique et sur son positionnement personnel en tant que praticien.* » (Albarello, 2012, p. 22)

Afin de structurer notre travail, nous allons le présenter en plusieurs parties. Premièrement, nous allons opérer une revue de la littérature scientifique et professionnelle. Les outils numériques collaboratifs sont relativement nouveaux dans le paysage professionnel et surtout pour la police, c'est pourquoi nous agrémenterons nos recherches avec les résultats d'études réalisées par des professionnels de la communication. Nous développerons aussi une rétrospective historique de la communication interne afin d'étudier ces spécificités et de les impliquer dans notre sujet d'étude. Deuxièmement, nous aborderons les diverses stratégies de mise en place des plateformes collaboratives et ce qu'il faut faire pour que cela soit une réussite. Pour l'analyse des usages de ces plateformes, il nous semble important de parcourir la sociologie des usages pour cerner les caractéristiques liées aux usages des NTIC.

Pour notre recherche, nous avons opté pour une étude de cas. Nous réaliserons pour cela des rencontres avec des collaborateurs qui nous feront part de leur ressenti, de l'usage ou non-usage qu'ils font de ces outils ainsi que de leurs remarques éventuelles quant à la situation.

Ainsi, avant toute chose, nous partons du postulat que :

« La communication opérationnelle au sein de la police est constamment au centre des préoccupations et semble poser problème. »

C'est au terme d'une grande réflexion et de plusieurs remises en question que nous en sommes arrivé à la question de recherche suivante :

Dans quelle mesure les usages des plateformes collaboratives changent-ils l'accès à l'information opérationnelle d'une part et à la communication opérationnelle d'autre part depuis leur mise en place?

Nous allons étudier cette question au travers d'une étude de cas au sein de la zone de police Borraine où les outils collaboratifs ont fait leur arrivée en 2017.

Enfin, c'est à l'aide des éléments de réponse obtenus lors des entretiens, de la littérature scientifique et d'une enquête auprès des membres du personnel que nous allons tenter d'y répondre.

Première partie : le cadre théorique

Chapitre 1 : Évolution et historique de la communication interne

Afin de comprendre ce qu'est la communication interne, nous allons la contextualiser en réalisant un historique de cette dernière. Nous allons aussi aborder ses buts et objectifs principaux. Nous allons ensuite découvrir comment s'inscrivent les plateformes collaboratives dans ce type de communication au sein des organisations. Avant tout, nous souhaitons donner une définition de la communication interne qui nous semble être la plus cohérente possible et c'est dans la littérature que nous avons trouvé un début de réponse, « *la communication interne, c'est l'ensemble des principes et pratiques qui permettent les échanges de messages, d'idées et de valeurs entre les membres d'une même organisation.* » (Michon, 1994, p. 1)

1. Quelques précisions sur la définition de la communication interne

De tout temps, l'homme a communiqué, il semble donc logique et cohérent que le monde de l'entreprise ne soit pas épargné par la communication. Les premiers modèles théoriques de la communication la percevaient principalement comme un processus de transmission d'information linéaire. Selon De Saint Georges (2010), les premiers modèles explicatifs avaient pour objet que la transmission de l'information doit produire un effet. Cette vision est trop limitative que pour permettre de comprendre les « échecs de la transmission. » A cette vision linéaire est venue s'ajouter la notion de *feedback* puis une vision comme étant un « *processus circulaire, système d'interactions.* » Les recherches menées par K. Lewin (1959) et ses équipes, « *mettent en évidence les multiples phénomènes et processus à l'œuvre dans*

les groupes (leadership, influence, construction de normes, pression à la conformité, prise de décision, impact des réseaux, etc). » (de Saint-Georges, 2010, p. 170)

Cette communication au sein de l'entreprise est aussi appelée communication interne. Dans un article intitulé : « *La communication interne : une définition en évolution* » (N. Giroux, 1994, p. 1), Nicole Giroux relève que l'émergence de la communication organisationnelle (entendre communication interne et externe des organisations) se situe à la fin des années 40.

« Autrement dit, la communication « interne » n'est pas du tout d'abord un département spécialisé de l'entreprise ou une politique spécifique de la direction ou un « outil de management ». Lorsqu'on parle de communication interne, il s'agit bien de désigner avant tout la façon dont les membres de l'organisation agissent et s'expriment les uns avec les autres, tous niveaux considérés et avec les différences qui les caractérisent, ainsi que la manière dont les acteurs produisent et acceptent entre eux les règles du jeu organisationnel. Le tout dans un champ dynamique de contraintes, internes et externes, qui, en quelque sorte, cadre et limite ce jeu. La communication fonde l'organisation. Sans communication, pas d'organisation. Elle en est le tissu. Elle est « organisante ». » (de Saint-Georges, 2010, p. 174)

2. Finalités de la communication interne

La communication interne poursuit plusieurs finalités. Premièrement, elle va permettre **une compréhension de l'information**. Dès lors, le personnel pourra en tout temps être au courant de ce qui se passe au sein de son organisation et en suivre l'évolution. En informant son personnel, elle le responsabilise et le place au centre de son fonctionnement. Elle permet **une circulation** et une coordination de l'information, offrant ainsi un échange et un dialogue entre les différents acteurs. Elle crée de la cohésion en générant un sentiment d'appartenance en fédérant les collaborateurs. Enfin, elle génère une production de sens pour le personnel en offrant une traduction, une vulgarisation et une simplification de l'accès à l'information. (E.Cobut ; C.

Donjean, 2015). Toujours selon les même auteurs, l'information peut être catégorisée de trois manières à savoir :

- L'information opérationnelle ;
- L'information de gestion ;
- L'information générale ;

La communication dans le milieu du travail se présente sous une multitude de formes. Elle peut être écrite, médiatisée, interpersonnelle, orale... Autant de formes qui la rendent aussi complexe qu'utile. Il est essentiel de « *placer l'information au cœur de l'activité comme une ressource exploitée dans le cours de la tâche, en fonction de la place qu'occupe l'individu dans un processus et de son rôle, qui peut différer selon la situation.* »(Guyot, 2009, p. 2) « *Ainsi, ce qui est en jeu, c'est l'utilisation efficace des technologies, du point de vue des utilisateurs comme du point de vue des organisations... Pour l'implémentation d'un dispositif, donc afin d'interroger le fonctionnement de celui-ci, il est pour nous central, de mettre en perspective la structure organisationnelle et la dynamique dans lesquelles s'insèrent les TIC et l'activité de l'individu.* »(Comtet, 2009, p. 1)

Les besoins en communication reposent sur la coordination (Mintzberg 1989). En effet cet auteur décrit les mécanismes de coordination et les classifie en six catégories qui conditionnent le travail :

- La coordination **par ajustement mutuel** qui s'effectue au travers d'une communication informelle.
- La **supervision directe** : typiquement un ordre d'un supérieur à son personnel qui travaille en relation.
- La **standardisation du travail** afin de coordonner des individus par la spécification de processus de travail. Exemple du travail à la chaîne.
- La **standardisation des compétences** où chaque personne possède des compétences répertoriées. Exemple de la coordination complémentaire dans une salle d'opération où chacun avec ses compétences se coordonne avec l'autre.
- La **standardisation des normes** où les normes dictent le travail dans sa globalité.

Dans le cas de la police, le pouvoir est réparti entre plusieurs personnes et est généralement délégué vers bas mais aussi horizontalement. Nous avons donc affaire à une structure décentralisée verticale et horizontale. Ces

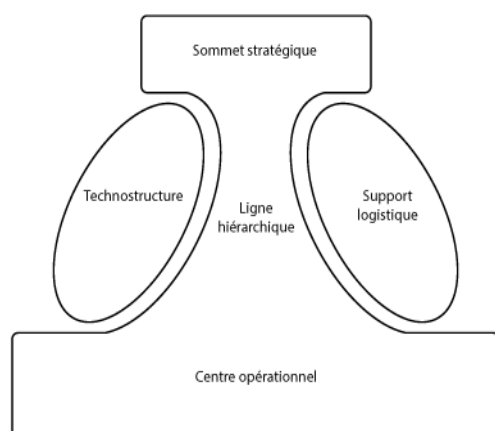


Figure 1 :Bureaucratie mécaniste, Mintzberg (1989)

caractéristiques donnent lieu à une bureaucratie mécaniste où le cœur opérationnel se professionnalise pour minimiser l'influence des composantes technocratiques et administratives. Elle est marquée par une hiérarchie importante. Les processus de coordination sont marqués par la standardisation des tâches.

Elle est dominée par la technostruture, composée des cadres dirigeants de la ligne hiérarchique. Si elle est dominée par la technostruture, il n'en reste pas moins que le centre opérationnel est autorisé à jouer un rôle dans la prise de décision en fonction de ses compétences. (Mintzberg 1989)

Nous allons, dans ce cas, nous intéresser à l'information et la communication opérationnelles qui sont définies comme celles qui gèrent la mise à disposition et l'échange d'information dans tous les sens : horizontal, vertical, descendant et ascendant. Ce sont elles qui assurent le bon déroulement des opérations au sein de l'organisation.

3. Évolution de la communication interne vers le digital

Nombre d'auteurs font état de la constante évolution de la communication interne. Elle n'est plus que descendante. Le CEO n'informe plus seul son personnel avec des informations parfois périmées voire tronquées. Une grande partie des collaborateurs prennent de plus en plus part à cette communication. Dans son article : « *La communication interne, nouveau « soft power »* », les auteurs E. Fouquier et E. Cannamela Camel citent : «

C'est ainsi que la communication interne, précédemment courroie de distribution mineure, s'est retrouvée investie de missions stratégiques et spectaculaires dont le but affiché fut de préserver l'entreprise de la dilution en mettant de la « colle » (le mot est de Michel Maffesoli) partout où cela était possible. » (Comtet, 2009, p. 33). L'arrivée des nouvelles technologies vient booster la communication interne également, en lui donnant de nouveaux supports tels que des vidéos, des journaux numériques ou encore des forums de discussion. Ces nouvelles technologies apparaissent comme outils incontournables pour la communication interne. Elle n'est plus seulement verticale mais aussi horizontale avec la création d'équipes où l'échange d'information se fait de manière structurée et cadrée. Elle gagne en immédiateté. L'information n'est plus seulement que reçue lorsque l'on prend son service, mais elle est disponible à tout instant en tout endroit. Dans une administration si particulière que la police, la communication opérationnelle est la pierre angulaire du fonctionnement du corps : *« Les environnements virtuels renforcent la capacité de l'entreprise à tirer parti de la dimension sociale des connaissances des clients, en permettant la création de communautés virtuelles (...). Les clients se sélectionnent eux-mêmes et participent à des conversations spontanées. Cela les rend fortement impliqués dans l'expérience collective de co-crétation. » (Lelong & Gayoso, 2010, p. 102).* Dans la citation supra, il faut entendre les clients comme les membres du personnel de la zone de police. C'est dans cette dimension de communication en milieux numériques que nous allons évoluer tout au long de ce mémoire.

4. Qu'est-ce que la communication et l'information opérationnelle au sein de la police ?

Il s'agit de la communication faite aux policiers par les différentes directions en fonction de la nature des missions. Elle peut se concrétiser par la réalisation de notes de service qui cadrent le travail policier en général mais aussi au travers d'ordres d'opérations, lesquels cadrent une opération en particulier. En effet, l'encadrement d'une manifestation en mémoire de deux jeunes filles décédées dans des circonstances tragiques des suites de la maltraitance d'un individu sera fondamentalement différent de l'encadrement d'une manifestation d'agriculteurs très en colère. Dans le cadre de la crise du coronavirus, un immense besoin de communication opérationnelle s'est fait ressentir tant la législation a été changeante et que les policiers de terrain n'étaient plus en mesure d'être au fait des dernières modifications. Cette communication est un véritable ciment entre les directives quelles qu'elles soient et les actes posés sur le terrain. Notons que sur un peu plus d'un mois, ce ne sont pas moins de 4 Arrêtés Ministériels qui ont été pris et avec lesquels il a fallu composer pour cadrer le travail sur le terrain. Gardons également à vue que chaque acte posé par un policier a une portée légale et/ou coercitive. Le policier se doit donc de toujours être informé, et bien informé. Le plus généralement cette communication et ces informations opérationnelles partent du service qui coordonne les actions policières mettant en œuvre des policiers de plusieurs services différents au sein de la zone de police.

5. Définitions et paradigmes de la collaboration

A ce flux communicationnel à sens unique décrit au point précédent, il faut ajouter la collaboration des policiers entre eux. On parle souvent dans le milieu « d'esprit de corps » qui conditionnerait le policier dans son travail et son comportement. En effet, c'est au travers de cet esprit de corps que la coopération et la collaboration existent. Les nouveaux outils permettent aux policiers de collaborer entre eux notamment pour de l'échange d'information

opérationnelle liée au moment ou à un problème en particulier. Ils bénéficient de lieu d'échanges virtuels où chacun peut apporter un élément qui lui semble opportun en vue de faire avancer les choses sur tel ou tel problème. Le code de déontologie de la police cite en son point 12 que *« les services de police se communiquent spontanément les informations, dans le respect des dispositions légales et réglementaires... Les membres du personnel veillent à assurer une coopération optimale de manière à garantir l'efficacité et l'efficience de l'action générale, et ce en particulier par l'échange d'informations et la coordination des actions. Les chefs prennent les mesures nécessaires pour stimuler cette coopération. »* (Code de déontologie de la police, 2006) C'est dire à quel point la coopération et la collaboration sont primordiales et encouragées dans le travail policier.

Avant d'entrer dans le vif du sujet des plateformes collaboratives, nous allons nous pencher un peu sur ce qu'est la collaboration et ce qu'elle implique. Étymologiquement, le mot collaborer vient du latin, des racines « com » et « laborare » qui signifient « travailler avec ». *« Le recours à la collaboration peut être approprié dans une variété de circonstances, à partir de la résolution d'une dispute de voisinage, ... à des projets communs en entreprise. »* (London, 2012)

Dans son travail d'analyse des pratiques collaboratives dans le processus de création de valeur en entrepreneuriat, la chercheuse Tama Rchika (2017) relève deux sortes de collaboration. La première, inhérente à l'exploration qui intrinsèquement donne l'envie de découvrir et permet d'offrir des opportunités de développement. L'efficacité de développement de l'entreprise se verra accrue dans ce modèle. D'autre part, cette auteure relève un autre type de collaboration, à savoir celle liée à l'exploitation, *« il s'agit davantage de la maximisation de ressources complémentaires. »* (T. Rchika, 2017, P.3)

Selon Dagnino (2007), deux paradigmes s'articulent autour de la collaboration. Le paradigme concurrentiel et le paradigme relationnel : *« Dès l'origine du management stratégique, le paradigme concurrentiel a mis principalement l'accent sur la rivalité entre les firmes... »* (Dagnino, Roy, & Yami, 2007, p. 88). A l'inverse : *« le paradigme relationnel met*

principalement l'accent sur la coopération... Dans cette approche, une firme établit et renforce sa compétitivité en développant des alliances stratégiques, des réseaux, ou des stratégies collectives. » (Dagnino et al., 2007, p. 88)

Même si ces deux paradigmes constituent un paradoxe, les organisations ont intérêt à « jouer » sur les deux tableaux, chacun d'entre eux actionnant différents leviers qui vont permettre d'aller plus loin dans la collaboration. Chacun d'entre eux présente des avantages tels que la compétition d'une part et le partage de ressources dans la coopération d'autre part.

De nos jours, force est de constater que les exigences professionnelles tendent à mettre en place une collaboration dans chaque domaine. Les entreprises qui s'adaptent le mieux à cette nouvelle organisation renforcent leur compétitivité (« Intelligence Collective (L') - Editions Yves Michel »). Ce même ouvrage cite : « *Les modèles collaboratifs constituent aujourd'hui pour les organisations une opportunité unique de trouver un nouvel élan vital. C'est l'occasion de rendre les organisations vivantes, de créer des espaces organiques.* » (« Intelligence Collective (L') - Editions Yves Michel », (2014), p. 74).

Chapitre 2 : Les plateformes collaboratives en entreprise

En vue d'introduction sur le sujet des plateformes collaboratives, il nous semble important de définir ce qu'est une plateforme collaborative et la manière dont ces dernières s'inscrivent dans nos organisations. A mi-chemin entre le réseau social d'entreprise (RSE) et l'intranet du passé, ces outils semblent devenir des incontournables en matière de communication des organisations. Ils sont aussi appelés Intranet 2.0. A la différence du RSE, les plateformes collaboratives ne permettent, ni n'autorisent la digression. Elles sont bel et bien des outils de communication cadrés, emprunts de processus qui rendent leur utilisation parfois très formelle.

Nous pourrions les définir comme étant des espaces de travail virtuels qui centralisent une série d'outils liés à la conduite d'un projet en les mettant à disposition des collaborateurs.

1. Brève approche des outils numériques : Intranet, RSE, plateformes collaboratives

Afin de comprendre où nous nous situons avec les plateformes collaboratives, il nous semble opportun de faire une petite rétrospective explicative des différents outils que sont l'intranet, le RSE et l'intranet collaboratif.

1.1. L'intranet

Commençons par nous intéresser à l'étymologie du mot « intranet ». Ce nom provient du latin « Intra » qui signifie à l'intérieur et du mot « net » qui vient de l'anglais signifiant filet, réseau. On pourrait donc le traduire par réseau informatique interne. Ce type de réseau informatique permet l'échange de documents entre les collaborateurs d'un même site, voire de sites géographiquement éloignés. Il s'agit d'une plateforme de communication

unilatérale interne à l'entreprise. Ce type de réseau fait son apparition dans les années 90 avec l'avènement de l'internet. A l'origine, ces solutions : « *consistaient en un nombre limité de pages (une seule page dans certains cas) qui transmettaient des informations simples.* » (www.exoplatform.com) Au fil du temps, ces plateformes se sont améliorées et ont gagné en efficacité, de nouvelles fonctions sont venues s'ajouter permettant le partage de documents mais restant toujours à « sens unique ». Leurs avantages principaux étaient que la confidentialité et la sécurité liées à la protection des données y étaient relativement bien assurées.

1.2. Les réseaux sociaux privés et d'entreprises (RSE)

Les réseaux sociaux numériques peuvent être déclinés de deux manières. Ils peuvent être utilisés à des fins privées. Nous pensons aisément à Facebook, Twitter... L'utilisateur construit un profil et crée du lien social avec son entourage. Son but premier est purement récréatif. Ensuite, vient le réseau social d'entreprise dont le principe reste assez similaire. Au niveau professionnel, il permet de créer du lien au sein de l'organisation, d'échanger des informations n'excluant pas les sujets plus « personnels ». Les RSE permettent le débat et la prise de position sans forcément de contrôle hiérarchique. L'information qui y est produite est principalement à destination de l'intégralité de l'entreprise et n'est pas l'apanage d'une seule personne. Il y a un réel but de partage et d'enrichissement. (A. Poncier, 2012)

Ce type de réseau est aussi utilisé pour la mise en œuvre d'un travail collaboratif même si, nous le verrons plus tard, ce n'est pas sa fonction première.

Monneuse (2014) définit le réseau social comme un « *ensemble d'outils de communication permettant à des individus d'être en relation pour partager leur savoir-faire et leurs connaissances.* » (Monneuse, 2014, p. 15)

Il a pour objectifs de favoriser le travail collaboratif, d'identifier les bonnes pratiques, de favoriser l'innovation, de mettre en relation les salariés ou encore de créer du lien social. Quel que soit l'usage qui en est fait, il ressort

des sondages que le travail collaboratif arrive toujours en tête car il est lié à l'idée d'un gain de productivité. Au-delà des usages, une série d'avantages peuvent être tirés des RSE tels qu'une vitesse accrue de l'accès à l'information, une baisse des coûts de communication ou encore une potentielle augmentation de la productivité des salariés. (Monneuse, 2014, p. 15)

1.3. Les plateformes collaboratives

Les plateformes collaboratives ne peuvent être vues qu'en définissant premièrement le travail collaboratif : « *Le travail collaboratif se définit comme l'utilisation de ressources informatiques, dans le contexte d'un projet réalisé par les membres d'un groupe de travail reliés en réseau.* » (Silva & Ali, 2010, p. 351). Elles sont à mi-chemin entre l'intranet et les RSE. En effet, leur utilisation permet un partage bilatéral d'information. La communication n'est plus que descendante, elle peut être transversale ou encore ascendante. Elles permettent un échange constructif sur autant de sujets que l'organisation peut en traiter.

2. Les caractéristiques principales de la plateforme collaborative

Les caractéristiques principales de la plateforme collaborative sont matérialisées par des outils de communication qui s'articulent autour de trois concepts majeurs que sont l'ubiquité, le collaboratif et la virtualité. (Silva & Ali, 2010)

L'ubiquité, comme son étymologie l'indique veut dire se trouver partout, sous-entendu que le travail peut être réalisé de quel qu'endroit que ce soit. Ceci est rendu vrai avec l'arrivée et le développement des outils informatiques et des technologies tels que le smartphone, l'ordinateur portable, les tablettes, l'internet mobile et la vitesse de transfert de ce dernier.

Les activités professionnelles deviennent potentiellement réalisables de n'importe où, n'importe quand.

Le concept collaboratif défini plus tôt, permet aux organisations de mettre en place : *« des modes de collaboration telles que les visioconférences et les conférences web, les communications visuelles et sonores à distance entre personnes ... Parmi les fruits du travail collaboratif, la dématérialisation des fichiers et des données et l'utilisation des solutions de partage des connaissances en ligne et en temps réels constituent une valeur ajoutée importante. En plus, le travail collaboratif virtuel peut développer l'autonomie des équipes d'une façon individuelle ou collective puisque les collaborateurs dans ces types d'équipes qui travaillent à distance ont une marge de manœuvre élargie par les technologies, les supports et les solutions utilisées »* (Silva & Ali, 2010, p. 351-352). Ces auteurs établissent que quatre dimensions sont exigées pour le travail collaboratif, soit : *« communications de base, travail partagé, accès au savoir et gestion des tâches (work-flow) »* (Silva & Ali, 2010, p. 352).

La virtualité : *« Ce qui n'avait au départ pour but que de signifier un monde fictif, imaginaire, voire inexistant, se retrouve à avoir une signification beaucoup plus profonde et complexe. Le terme connaît dès lors une grande gloire, et est utilisé pour signifier tout ce qui est en rapport avec les technologies informatiques : « réalité virtuelle, mais aussi de communication virtuelle, de commerce virtuel, de société virtuelle, de conférences virtuelles, de communauté virtuelle, etc. »* (Vitali-Rosati & Vitali-Rosati, 2009)

Comment parler de caractéristiques sans parler de conception ? Il faut bien entendu, que ces plateformes soient attrayantes et aient un intérêt pour l'utilisateur. Il faut les rendre ergonomiques et efficaces. Sans ces points d'attention, elles risquent fort de ne pas faire l'unanimité. De plus, il faut que ces plateformes favorisent l'interactivité et donnent une certaine autonomie à leurs utilisateurs (Azar-Exbrayat, 2002).

« En tant que support... un intranet documentaire doit répondre aux exigences formulées par la direction : Permettre d'offrir des informations universelles quant à leur objet, sûres et vraies, complètes, rapides, à jour,

faciles à obtenir, réunies d'avance et prêtes à être communiquées, mises à la disposition du plus grand nombre. »(Azar-Exbrayat, 2002, p. 191)

De nos jours, l'offre proposée pour ces plateformes collaboratives est de plus en plus complète et les fonctions qu'elles proposent le sont également. Le but étant bien entendu de permettre de répondre aux besoins et attentes spécifiques des clients.

3. L'intérêt des outils collaboratifs dans l'organisation

Ces outils ont un intérêt particulier à l'heure du tout connecté et de la vitesse de propagation de l'information. En effet, l'hyper-connexion de la population permet un échange d'information sans délai. C'est pourquoi les organisations doivent emboîter le pas et suivre l'évolution. Imaginons une organisation ayant plusieurs implantations majeures, réparties géographiquement sur plusieurs communes, avec un bâtiment administratif central. Il est fort à parier qu'une information diffusée oralement aux collaborateurs par la direction au sein du bâtiment central soit instantanément relayée par le personnel au reste des collaborateurs via des canaux de communication informels tels que Messenger, WhatsApp... et ce avec un degré d'exactitude tout relatif, ce dernier étant inhérent à la compréhension et à la sensibilité de l'information diffusée par le relayer.

Les plateformes collaboratives permettent de répondre à divers besoins tels que : comportement d'écoute, de collaboration et de transversalité (Tran, 2014). D'autre part, la stratégie de l'entreprise doit être « *largement orientée vers la relation client et une fluidité des informations et des communications en interne... et servir les deux axes stratégiques, réussir ensemble, évoluer ensemble et coopérer pour plus d'efficacité* » (Tran, 2014, p. 88) Si l'outil « *seul n'a pas d'utilité, que ce sont les usages qui ont véritablement une valeur ajoutée.* » (Tran, 2014, p. 89) Ainsi, il est primordial « *d'installer des usages collaboratifs avant l'outil. Les technologies doivent faciliter la mise en œuvre de la stratégie, afin qu'elle puisse être déployée plus rapidement.* » (Tran, 2014, p. 88)

Depuis le début de la crise liée au coronavirus, l'usage de TEAMS a littéralement explosé alors qu'il y a quelques mois nous n'en étions qu'aux balbutiements de son utilisation. Une des raisons majeures de cette augmentation brutale est l'immense quantité d'informations ayant une portée légale, reçues dans des délais très courts. Ces mêmes informations devaient être relayées et mises immédiatement à disposition de tous pour exécution. C'est ainsi que TEAMS et SharePoint ont été naturellement les canaux privilégiés pour ces communications. Elle est le résultat d'une forte demande de mise à jour des informations alors que tous les policiers n'ont pas constamment accès à un ordinateur pour lire leurs mails. Ils ont de plus en plus SharePoint et Teams installés sur leur téléphone et jouissent des notifications à chaque ajout/modification. Ensuite, ça a permis aux policiers d'échanger entre eux, en live, des informations opérationnelles liées à la situation du moment. *« C'est une force, c'est-à-dire si on a un pouvoir de réaction phénoménal hein. Si on en serait encore au papier ou au téléphone déjà le téléphone pour prendre le téléphone il faut savoir si la personne est occupée ou pas. Si elle va décrocher ou pas, avec ce genre ce genre de système il y a des alertes qui sont programmées et la personne peut dans les 10 minutes, TOUTES les personnes qui travaillent dans la zone dans les 10 minutes être averties. Donc c'est une force et c'est un pouvoir de réaction phénoménal. »* (Entretien 5, Commissaire de Police, Directeur Stratégique)

4. Stratégie et caractéristiques de mise en place d'une plateforme collaborative

L'intranet est bel et bien un service pour son utilisateur. Quel que soit le type d'intranet utilisé, il se doit d'être interactif. Son usager doit être au centre du dispositif. Le but étant de faciliter l'obtention des informations et d'améliorer la relation entre l'utilisateur final et l'information. Dans la littérature, un article de Azar-Exbrayat (2002) analyse ces plateformes sous l'aspect de l'ergonomie. Là, plusieurs critères sont mis en avant tels que le confort visuel (sa mise en page), le confort manuel qui vise à un minimum de manipulations

afin d'obtenir l'information souhaitée, le confort intellectuel qui aura pour but que l'utilisateur trouve rapidement ce qu'il recherche et ce par le biais de la création de rubriques et sous rubriques tout en utilisant un langage adapté. La rapidité d'affichage qui est intimement liée au volume du contenu à afficher sera également un critère important à prendre en considération. La page d'accueil de ces sites, quant à elle, est un élément capital qui devra une nouvelle fois être réalisée en tenant en compte de plusieurs critères tels que l'ergonomie, un contenu ciblé et clair. « *Plus on balisera graphiquement les informations, plus on laissera la possibilité à l'œil de se repérer visuellement. L'utilisateur pourra ainsi butiner sans avoir peur de se perdre.* » (Azar-Exbrayat, 2002, p. 195)

Autre sujet abordé, « *l'approche documentaire : élaborer un contenu au service de l'autonomie de l'utilisateur final.* » (Azar-Exbrayat, 2002, p. 197) Plusieurs types de recherches sont décrites, parmi celles-ci nous retiendrons la classification thématique qui, pour faciliter l'accès à l'information, a pour objet de hiérarchiser cette dernière afin de la classer de manière optimale, par exemple à l'aide de liens hypertextes. Pour les personnes réfractaires, ces nouvelles technologies doivent être rendues conviviales afin que les utilisateurs soient totalement indépendants quant à l'usage des différents sites. Dans tous les cas, les documentalistes devront être à l'écoute des utilisateurs afin de répondre à leurs besoins. Il n'est pas à exclure l'aspect formation qui va de pair avec la mise en place de tels systèmes. « *L'intranet documentaire « nouvelle génération » devient dynamique et interactif.* » (Azar-Exbrayat, 2002, p. 201) Des produits documentaires pourront être réalisés en fonction des attentes des utilisateurs. A noter que des outils de tendances de popularité de ces sites existent et permettent d'évaluer la popularité de ces derniers.

En 2009, le sujet des outils collaboratifs est abordé par deux chercheurs, Follet et Peyrelong et titrent : « *Au vu et au su de tous. Usages d'un outil collaboratif pour produire des documents collectifs.* » (2009, p. 47)

Il s'agit ici d'une autre approche de la problématique à savoir : le côté humain de la chose, l'apprentissage du travail en équipe, mais aussi de la possibilité qu'offrent ces outils de mêler présence et distance. L'auteur part de

l'hypothèse que « *l'outil collaboratif peut ainsi instrumenter l'élaboration d'une connaissance commune.* » (Follet & Peyrelong, 2009, p. 49) L'auteur vise à comprendre « *comment les groupes se sont saisis complètement ou partiellement de cet outil et comment in fine ils l'ont transformé (ou non) en instrument pour mener à bien leur activité de production collective.* » (Idem, p. 50)

Dans ce cas, l'outil utilisé est Microsoft® SharePoint portal server 2003 qui a été inséré dans un intranet et accessible via authentification. L'auteur explique quelques possibilités liées à l'outil telles que la production de documents directement sur la plateforme, l'insertion de documents et dans tous les cas la possibilité de les (re)travailler de manière collaborative après l'avoir extrait, verrouillant ainsi la modification pour les autres utilisateurs. Dès lors, plusieurs tâches sont mises en évidence. Il faut se répartir le travail, structurer l'espace collaboratif pour structurer la pensée commune, prendre en compte l'actualité de la production, s'adapter aux différentes phases d'une rédaction collaborative, travailler à distance et simultanément sur le même document, publier le document sur l'espace commun... L'auteur avance alors une hypothèse qui est que « *la fonction de stockage joue un rôle important dans la construction d'une connaissance collective.* » (idem, p. 60)

Autant de points qui sont des facteurs critiques de succès et qui ne devront ni ne pourront être négligés dans le développement stratégique d'une plateforme collaborative.

5.1. Mise en place de la plateforme collaborative

Avant la mise en place d'une telle plateforme, il faudra tenir compte d'un bon nombre de paramètres. Il va notamment falloir déterminer, avant sa mise en place, la vision qu'a l'organisation dans le déploiement de ce dernier. Mais il ne suffit pas de connaître la position de la hiérarchie (entendre la direction) pour développer un tel outil. Comme nous l'avons déjà abordé plus tôt, il y a une multitude de paramètres à prendre en considération pour rendre l'outil attrayant et utile. Ainsi, il va falloir jongler avec des souhaits, des contraintes

et des possibilités pour produire un résultat tout aussi utile qu'intéressant. Dès lors, *« le projet n'est pas l'installation d'un outil mais plutôt comment cet outil améliore, corrige ou augmente la capacité de l'organisation à maîtriser son périmètre informationnel. »* (Frémont, 2011, p. 25)

Pour que le chef de projet puisse positionner l'outil dans le paysage professionnel, il doit se poser plusieurs questions telles que :

- Combien de personnes vont utiliser l'outil ?
- Quels sont les premiers besoins des utilisateurs ?
- Quel(s) logiciel(s) utiliser pour répondre au mieux aux besoins ?
- La plateforme offre-t-elle une interface évolutive et pérenne ?
- La performance des collaborateurs se verra-t-elle accrue ?

La meilleure manière d'obtenir ces informations reste d'aller au contact du personnel directement concerné en menant une enquête de terrain. La difficulté réside dans le fait que *« les utilisateurs ne savent pas ce qu'ils veulent et/ou savent ce qu'ils veulent mais ne parviennent pas à s'exprimer clairement. Il en est de même pour les utilisateurs, ayant rarement le sentiment d'être compris par les concepteurs »*. (Frémont, 2011, p. 26)

Cette collecte d'informations liées aux besoins et attentes des parties prenantes peut être réalisée avec l'aide de la méthode EBAHIE (Ecoute des Besoins et Attentes et leur HIERarchisation). Cette dernière part du postulat que les attentes et les besoins sont différents d'une personne à l'autre ou encore d'une organisation à l'autre. Dans certains cas, l'utilisateur indique de manière claire et précise ce qu'il souhaite comme options. Dès lors, il en découle une grande satisfaction lorsque l'on accède à sa demande. Aussi, plus il va obtenir ce qu'il demande, plus il sera satisfait. Dans ce premier cas, la situation est simple et relativement facile à mettre en œuvre pour atteindre la satisfaction de l'utilisateur.

Néanmoins, l'utilisateur n'exprime pas toujours ses besoins. Comme si le fait qu'il éprouve un besoin soit d'une évidence totale. On peut imaginer ainsi qu'un travailleur, à qui on remet un nouvel ordinateur attende de ce dernier qu'il fonctionne correctement et soit fiable. Il est primordial que ces besoins

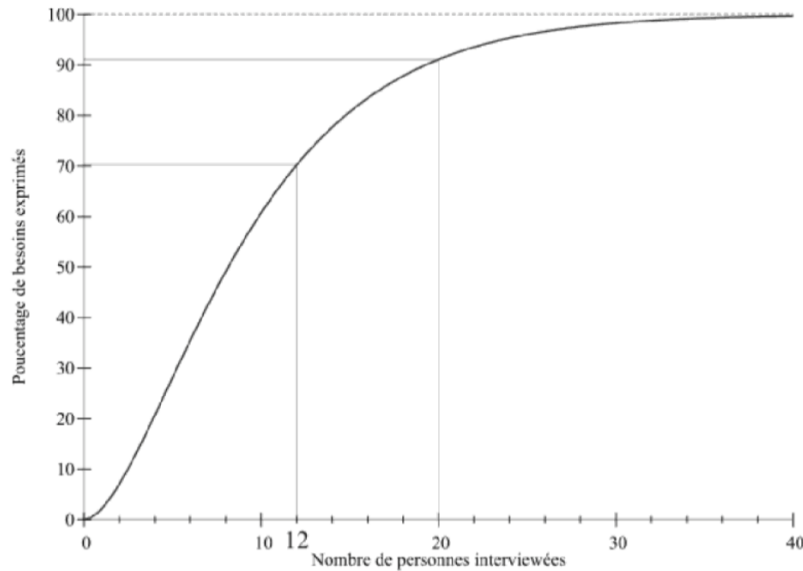
inexprimés soient satisfait car c'est une nécessité du point de vue du travailleur.

Une troisième forme d'attente est relative aux besoins latents. Ces besoins ne sont pas exprimés par l'utilisateur car il n'en a simplement pas conscience. Il faudra donc faire étalage de l'offre des possibilités pour que soit révélé le besoin de l'utilisateur. La méthode EBAHIE permet de mettre en évidence et d'identifier les besoins quels qu'ils soient, y compris les besoins latents.

Face à ces attentes de natures différentes, EBAHIE organise un repérage précis des besoins afin d'être en mesure d'élaborer une réponse adaptée et attractive. Elle est ainsi constituée de modules opérationnels très différents les uns des autres, tant du point de vue des outils mis en œuvre que des objectifs propres à chacune des deux phases qui la composent »

(LELEU-MERVIEL, 2008, p. 71)

C'est donc par le biais d'interviews que les besoins seront le mieux ciblés. Comme on peut le voir dans le graphique ci-après, plus on réalise d'interviews, mieux sera exprimée la palette des besoins.



(LELEU-MERVIEL, 2008, p. 73)

Néanmoins, les organisations ne peuvent réaliser autant d'interviews qu'elles ne le souhaitent, pour des raisons économiques. Dès lors, cet auteur propose un panel idéal de 12 à 15 personnes avec un minimum de 7 et un maximum de 20.

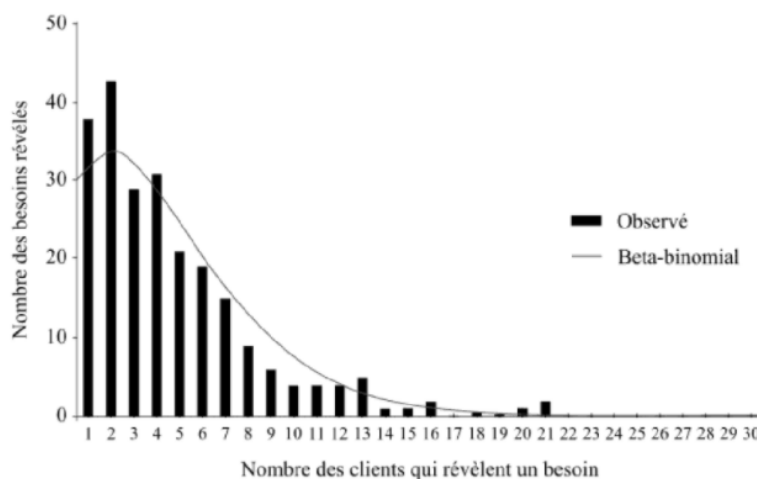


Figure 3.3. *Nombre des besoins révélés par nouvel entretien*

(LELEU-MERVIEL, 2008, p. 73)

Garnier et Hervier (2011) précisent qu'il est indispensable d'impliquer trois composantes que sont : le « Top management, le « Middle management » et enfin les opérationnels.

En règle générale, le projet sera initié par le « Top management ». C'est lui qui va le porter dans l'organisation. Néanmoins, il se pourrait que le projet soit à l'initiative d'autres personnes que celles faisant partie du « Top management ». Ce sera dès lors à ces personnes d'échafauder une stratégie de communication suivie de la vision de l'outil.

Vient ensuite le rôle du « Middle management ». Il s'agit là d'un rôle capital à la mise en œuvre du projet. Le déploiement et le contrôle du projet seront de sa responsabilité. Il devra faire en sorte que les choses soient cadrées pour l'ensemble des collaborateurs de qui il est en droit d'attendre que chacun d'entre eux joue(nt) le rôle qui leur a été attribué. Il devra assumer aussi une fonction de contrôle des objectifs à atteindre (Pichinelli, 2018).

Dernière catégorie, les opérationnels, qui sont les personnes qui vont faire fonctionner au jour le jour l'outil, ils vont l'animer, l'alimenter. Là aussi, la présence des collaborateurs sur l'outil en fera un des facteurs critiques de succès. Néanmoins, *« les rôles des managers dans les organisations doivent être capables de se muer en gestionnaires de groupes, modérateurs, porte-paroles ou encore coordinateurs, amenant une évolution du profil des managers plus axé sur une dimension communautaire. »*(Tran, 2014, p. 80)

Chapitre 3 : La sociologie des usages

La sociologie des usages est née début des années 80. Elle s'articule autour de l'étude des nouvelles technologies où émerge une nouvelle catégorie d'utilisateur, l'utilisateur actif. *« Le champ se rassemble derrière l'idée d'appropriation des technologies de l'information et de la communication dans le quotidien des usagers. » (Detry, 2013, p. 1)* Dans cette posture, il n'est pas question de déterminisme technique au profit des facteurs sociaux et techniques. L'appropriation est donc bel et bien une approche de la sociologie des usages et est clairement axée sur l'usage. *« Les recherches touchant l'appropriation d'une technologie mettent l'accent sur la mise en usage et sur la signification que celle-ci revêt pour l'utilisateur. » (Detry, 2013, p. 1)*

« Le concept d'usage dans un sens fort, à la fois utilisation de dispositifs permettant la réalisation d'activités liées au travail (veille, réseautage, auto-formation, maintien d'une employabilité, etc.) et représentations intégrant les significations sociales qui définissent l'activité (acquisition d'un statut, attente de reconnaissance comme étant un professionnel voire un expert, etc.). » (Domenget, 2017, p. 10) Dans ses formes de représentation, la sociologie des usages admet deux grands principes. Premièrement dans les travaux des années 80-90, elle était analysée selon quatre catégories d'analyse : l'usage, la pratique, les représentations sociales et mentales et enfin le contexte. Il était question de savoir ce que les personnes faisaient réellement avec les outils.

Plus tard, après 1995, on ne se centre plus seulement sur l'objet et son usage mais on s'intéresse aussi à *« l'activité dans laquelle s'insère l'usage. » (Domenget, 2017, p. 23)*. C'est à cette période que les auteurs évoquent une transformation de l'étude des usages *« en proposant un renouvellement de la sociologie des usages qu'ils déclinent en cinq niveaux possibles d'interprétation des usages :*

1. *Une approche centrée sur l'interaction entre utilisateur et dispositif ;*
2. *Une approche centrée sur la coordination usager/concepteur ;*
3. *Un usage situé dans une quotidienneté ;*
4. *L'objet technique prescripteur de normes politiques et morales ;*

5. *Des formes socio-historiques de l'usage ;*

Ce qui conduit les auteurs à percevoir un glissement de l'observation de la relation consommateur/objet technique vers une observation de la « totalité de l'activité en situation ». (Durand, 2013, p. 2)

Notre recherche s'axe sur les second et troisième niveaux d'interprétation des usages.

Premièrement, l'approche centrée sur la coordination entre l'utilisateur et le concepteur. Dans notre cas, le concepteur est entendu comme le gestionnaire technique et développeur des outils collaboratifs au sein de la zone de police. En l'occurrence, il s'agit de la position que nous occupons dans nos fonctions de policier. L'usage dans la quotidienneté aura pour objet de savoir ce que font les policiers avec les outils au jour le jour, de quelles manières ils les utilisent et pour quels motifs, sachant que la zone de police regroupe une multitude de fonctions dans un seul et même métier, on peut aisément imaginer que tous n'utilisent pas les outils aux mêmes fins.

C'est au travers de ces deux grands principes que nous allons réaliser notre étude de cas en tentant de se rapprocher le plus possible des définitions données par les différents sociologues et auteurs.

S'il est intéressant de parler d'usage, il est aussi intéressant d'évoquer le non usage. Il s'agit de *« l'ensemble des pratiques et des individus dont la caractéristique est de relever d'une « in-capacité » matérielle et/ou d'une « in-capabilité » pratique à tirer bénéfice des potentialités pouvant être offertes par un usage de l'informatique connectée. Dans cette perspective, essayer de comprendre le « non-usage » et ses significations, c'est chercher à saisir le rapport qu'entretiennent les « non-utilisateurs » à l'informatique connectée. » (Granjon, 2010, p. 45)*

S'il est assez évident de mettre en avant le non-usage par le biais de l'enquête et des entretiens, il est important d'en comprendre la source.

Il est souvent fait mention du terme « résistance au changement » dans le cadre du refus d'acceptation de nouvelles technologies. Si ce terme est largement évoqué dans la littérature scientifique elle est à mettre en parallèle avec le modèle TAM¹ qui, étudie l'acceptation des technologies. Quand on

¹ (TAM, *Technology Acceptance Model*)

évoque la résistance au changement, on peut aisément imaginer ce par quoi cette résistance se traduit dans le cadre des nouvelles technologies au sein d'une organisation. Néanmoins, il est intéressant de comprendre pourquoi et comment elle se manifeste, à quel(s) niveau (x), qui en sont les acteurs et comment la surmonter. Les personnes ont pour réflexe de se tourner vers celui ou celle qui est à l'origine du changement. Cette notion se situe à tous les niveaux de l'organisation, de l'employé au dirigeant en passant par les cadres... Une des raisons qui permet de l'expliquer réside dans le fait que le travailleur n'est pas toujours convaincu de la pertinence du changement et adopte dès lors un comportement résistant. Ces résistances peuvent se manifester tant au niveau individuel (résistance individuelle) que groupal (résistance collective). Parmi les raisons qui permettent d'expliquer cette résistance, nous pouvons citer le fait de devoir quitter sa zone de confort, l'incertitude liée à la nouveauté, apprendre de nouveaux comportements et principalement abandonner ses habitudes du quotidien. Les conséquences inhérentes à la résistance au changement peuvent être catastrophiques si elles ne sont pas au centre de l'attention. Elle peut avoir pour effet que l'organisation se détruise littéralement sans retour possible. Elle peut se traduire notamment par une diminution de la production, de l'absentéisme, le climat de travail qui se détériore ou encore une augmentation des conflits. Pour surmonter cette résistance, ou tout du moins la limiter, plusieurs choses peuvent être mises en œuvre selon qu'elle se situe au niveau du groupe ou de l'individu. Une première approche consiste, lorsqu'il s'agit d'un groupe, de le réunir et prendre le temps de lui expliquer le besoin de changement en stimulant leur participation dans le changement d'une part, mais de bien garder à l'esprit que chaque groupe est composé d'individus et qu'il y a lieu d'être à l'écoute de leurs réactions. D'autres pistes consistent en la dispense de formations, en favorisant la participation et l'implication. (Bareil, 2004)

Explorons à présent et parallèlement, le modèle TAM, qui prend en compte plusieurs critères tels que : la facilité d'usage ; l'utilité perçue ; attitude ou encore l'utilisation réelle. Cette théorie nous apprend que, même si les technologies sont au centre de l'attention depuis quelques années, le sujet est étudié depuis plus de 30 ans. En effet, c'est en 1986 que le modèle est créé par un chercheur du nom de Davis. *« Ce modèle a pour but de prédire et*

d'expliquer l'adoption ou non d'une TIC par le biais de variables relevant des perceptions».(Atarodi & et al., 2018, p. 4)

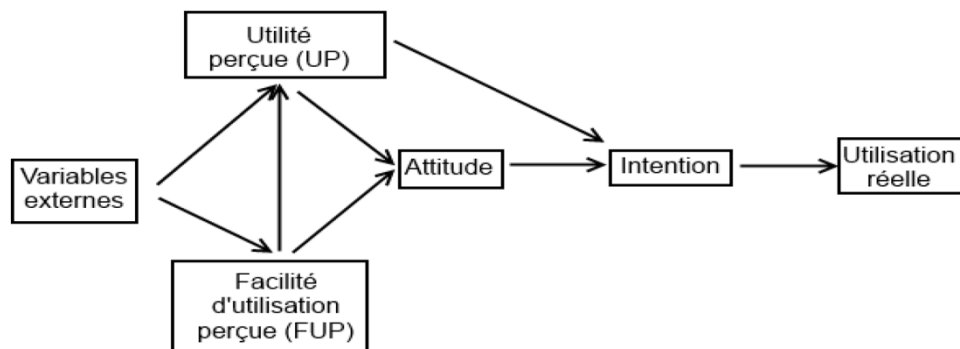


Figure 2 : le TAM d'après Davis(Atarodi & et al., 2018, p. 4)

Afin d'en comprendre le fonctionnement, nous allons décrire chacune des entités :

- Variables externes : l'utilisateur (âge, formation,...) ; système technique ;...
- L'utilité perçue : la conviction qu'une personne peut avoir que l'outil puisse l'aider dans sa fonction ;
- La facilité d'utilisation : le fait que l'utilisation ne nécessite pas trop d'efforts. Il s'agit d'un ratio « coûts personnels/bénéfices » ;
- Attitude : comportement qui découle des trois premières entités et qui induit une ou plusieurs intentions ;
- Intention : élément déclencheur d'un comportement et in fine d'une utilisation réelle.
- Utilisation réelle qui est faite des outils et atteinte de la performance.

Quel est l'objectif du modèle TAM ? Tout d'abord il permet de prédire l'utilisation des outils, ce que ne permettent pas les autres théories. Il permet d'expliquer l'utilisation pour les usagers, qu'ils soient novices ou bien expérimentés. Après coup, ce modèle peut s'avérer utile pour remettre en question la perception des concepteurs avec celle des utilisateurs. De la sorte des adaptations pourront être faites de manière à aller toucher le public qui ne se considère pas intéressé par ces outils et le fédérer ainsi à leur usage.

Seconde partie : Étude du cas

Chapitre 1 : Cadre de l'étude de cas

1. Brève histoire de la police Belge

La création de la police belge remonte à 1795 où les provinces belges sont intégrées à la France. C'est alors qu'il est décidé de mettre en place un corps de gendarmerie à l'image de ce qui s'était fait en France quatre ans plus tôt. Ses tâches, bien que diverses, consistaient notamment en la recherche de déserteurs. A côté de cela, des polices municipales virent le jour, toujours à l'image de ce qui existait en France. Leur rôle principal était d'assurer la sûreté et la commodité de passage dans les rues et places publiques, permettant ainsi d'accélérer le passage des armées à travers le territoire. En 1814, les provinces belges sont rattachées aux Pays-Bas, sous le règne de Guillaume d'Orange. Celui-ci refuse de parler de gendarmerie mais plutôt de maréchaussée et il la réorganise. Cela ne durera que quelques années avec la révolution belge en 1830. *« C'est alors que la toute jeune Belgique prend très vite un arrêté pour créer sa propre gendarmerie nationale sur les bases du corps existant déjà. »* (votrepolice.be)

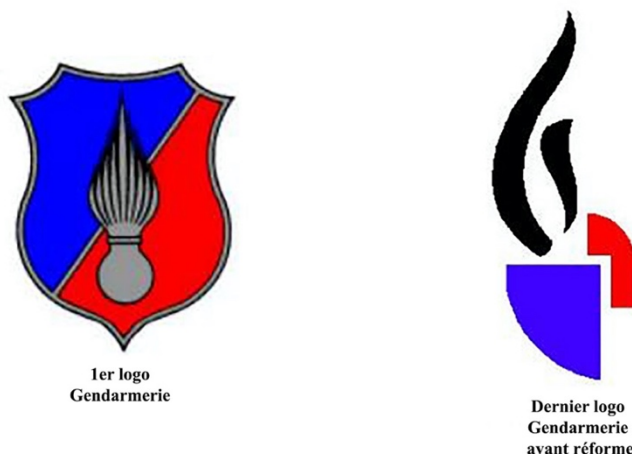


Figure 3 : 2 générations de blasons de la Gendarmerie



Figure 4 Blason police communale

Les polices municipales sur le modèle français sont renommées et deviennent des polices communales. *« Dans les toutes petites communes, la « police » est souvent assurée par le bourgmestre seul. Ce n'est que vers 1850 que l'on voit apparaître les premiers corps de police... »* (Outrive, 1997, p. 5) Les deux principaux systèmes policiers vont alors coexister jusqu'à l'aube du troisième millénaire, lors de la mise en

place de la police intégrée structurée à deux niveaux. Dans l'intervalle, au terme de nombreuses propositions de lois et sur le constat que les polices communales ne sont pas en mesure d'assurer le volet judiciaire, la loi sur la police judiciaire est votée le 17 avril 1919, la police judiciaire près les parquets est née et viendra renforcer le système policier. *« Les arguments avancés sont les suivants : l'augmentation du banditisme armé et des formes modernes de criminalité ; la nécessité de se protéger contre des groupements politiques de gauche et de droite, la nécessité du travail de renseignement politique donc en même temps que du travail judiciaire. »* (Outrive, 1997, p. 13) Durant de nombreuses décennies, la Belgique a donc vu coexister sur son territoire 3 services de police réguliers distincts : les corps de police communaux (au nombre de 589), compétents sur le territoire de la commune et principalement en charge de la fonction de police de base; la gendarmerie qui peut être entendue comme police «nationale» chargée des missions de police administrative et judiciaire sur l'ensemble du territoire (mais aussi de missions militaires qu'elle exercera jusqu'en 1992, date de sa démilitarisation) et la police judiciaire près les parquets, cette dernière effectuant exclusivement des missions de police judiciaire pour le compte du ministère de la Justice. La gendarmerie quant à elle est souvent au centre des préoccupations, plusieurs choses sont soulignées par les autorités comme l'absence de contrôle d'une unité jugée trop autonome avec un caractère trop militaire. Notons, qu'au départ, ses missions premières sont liées notamment dans l'entre-deux guerres au maintien et au rétablissement de l'ordre public, ce qui fait sens vu le contexte socio-économique de l'époque. Il faudra

attendre l'après seconde guerre mondiale pour voir la gendarmerie évoluer notamment avec la création des brigades spéciales de recherches (BSR). Leur but est de « *recueillir des renseignements complémentaires, nécessaires au cours normal des enquêtes judiciaires, et surveiller plus activement les étrangers, les suspects et les milieux subversifs* » (senate.be) Il faudra à nouveau attendre le 02 décembre 1957 pour qu'une nouvelle loi sur la gendarmerie soit votée. Cette dernière lui permet « *d'intervenir d'autorité, l'intervention d'office et l'autonomie vis-à-vis des autorités civiles, "qui n'ont de prise sur elle que par voie de réquisition", sont maintenues.* » (Outrive, 1997, p. 16) La situation suscitera énormément de critiques tant de la part des parlementaires que du syndicat national du personnel de la gendarmerie.

A ces services, venaient s'ajouter une multitude de services spéciaux de la police. Nous pourrions citer en exemple, la police des chemins de fer et la police de l'air.

En janvier 1995, les prémices d'une police unitaire sont évoquées par le président du syndicat national de la gendarmerie et est venue l'idée de remanier le paysage policier notamment suite à différents drames qu'a pu connaître notre pays. On pourra, parmi ceux-ci, citer le Heysel, les tueries du Brabant, les cellules communistes combattantes ou encore la trop célèbre affaire Dutroux, considérée comme l'élément déclencheur de la réforme des polices. En 1997, lors d'une réunion à huis clos, à Corsendonck, les membres de la commission parlementaire en arrivent à un consensus sur l'objectif général d'une enquête : « *Dans un État démocratique, l'organisation policière repose sur les principes suivants :*

- *une fonction de police intégrée ;*
- *la subordination aux autorités administratives et judiciaires ;*
- *le contrôle ;*
- *un cadre légal bien défini ;*
- *un comportement légitime ;*
- *la responsabilité ;*
- *la décentralisation".*

Après avoir attiré l'attention sur "les conditions de base dans le chef des autorités de tutelle (judiciaires et administratives) pour la mise en place d'une meilleure organisation du paysage policier", le rapport traite des deux niveaux d'organisation. » (Outrive, 1997, p. 28)

C'est ainsi que la loi du 07 décembre 1998 a officialisé la réforme des polices.



Figure 5 Logo police intégrée

Actuellement, la police belge est dite structurée à deux niveaux, la police locale et la police fédérale. Au niveau local, la police belge est composée de 185 zones de police. La police locale est chargée principalement des missions de police de base, que ce soit en matière de police judiciaire ou administrative. Parmi ces

tâches de base, on retrouve sept fonctionnalités obligatoires que doit assurer la zone de police :

- l'accueil ;
- l'intervention ;
- la recherche ;
- la proximité ;
- le roulage ;
- le maintien de l'ordre ;
- l'assistance policière aux victimes.

Lorsque l'on dit que la police est intégrée et structurée à deux niveaux, cela signifie que les deux niveaux jouissent d'éléments communs :

- Le recrutement et la formation sont identiques ;
- Les formations sont communes ;

- Elle offre des possibilités de mouvement d'un niveau à l'autre ;
- Le statut est commun ;
- Un seul et même code de déontologie est établi ;
- L'identité visuelle est également commune aux deux niveaux ;
- Une banque de données nationale est créée.

Pour ce qui est de la police fédérale, « *Elle exerce des missions de police judiciaire et de police administrative dans des domaines spécialisés ou lorsque les phénomènes dépassent le niveau local. Elle exerce aussi des missions d'appui de nature opérationnelle, administrative ou logistique. La police fédérale est également chargée de fournir une large gamme d'appuis, opérationnels ou non, aux corps de police locale. Enfin, elle a vocation à représenter les services de police belges dans le cadre de la coopération policière internationale.* » (police.be) D'un point de vue visuel, on peut différencier les deux entités, fédérale et locale par la couleur changeante sur les lignes des grades ou encore sur les véhicules.



Figure 6 Grades : à gauche, police fédérale, à droite police locale.



Figure 7 Véhicule police locale



Figure 8 Véhicule police fédérale

Les deux niveaux sont dirigés par un commissariat général et trois grandes directions, avec à leur tête, depuis le 15 juin 2018, le Commissaire Général

en la personne du Premier Commissaire Divisionnaire de police Marc De Mesmaeker (CG). Parmi les trois directions, on peut compter sur :

- la Direction Générale Judiciaire (DGJ)
- la Direction Générale Administrative (DGA)
- la Direction générale de la gestion et de l'information (DGR).

2. Contextualisation du terrain de recherche

Chaque service agissant généralement en maître sur le développement de ses outils, nous pouvons aisément imaginer les directions parfois différentes



Figure 9 Blason de la zone de police Borraine

données aux outils numériques fournis. C'est ainsi que, dans un souci de facilité géographique et de temps, notre terrain d'enquête sera logiquement une zone de police locale à savoir la zone de police Borraine opérant sur les communes de Boussu, Colfontaine, Frameries, Quaregnon et Saint-Ghislain. Cette zone de police se compose de 305 membres du personnel (au 30 avril 2020) comprenant des policiers et des civils. La répartition est la suivante, 245 policiers et 60

membres du personnel civil. Au niveau des zones de police, il en existe de deux sortes, les zones de police mono-communales qui ont à leur tête un Chef de Corps et au niveau administratif un bourgmestre. La zone de police Borraine quant à elle est classée comme pluri-communale, c'est-à-dire qu'à sa tête se trouve un Chef de Corps en la personne du Commissaire Divisionnaire de Police Jean-Marc Delrot, tandis qu'au niveau administratif elle dépend de cinq Bourgmestres, c'est ce que l'on appelle le Collège des Bourgmestres, lui-même présidé par un de ces cinq Bourgmestres. Dans notre cas, il s'agit du Bourgmestre de Saint Ghislain à la rédaction du présent. Dans le paysage policier, cette zone de police est considérée comme étant particulièrement bien équipée et au fait des dernières technologies, elle est souvent citée en exemple et régulièrement visitée à des fins de benchmarking. Son blason,

comme on peut le voir plus haut, est composé de plusieurs éléments qui participent à l'identité visuelle de cette zone de police :

- A son sommet : La Couronne ➔ Symbole du Royaume ;
- Son nom : Police Boraine ;
- Les trois couleurs nationales ;
- Son numéro d'identification ➔ 5327 ;
- Le logo de la police ;
- La bande bleu clair signifiant la police locale ;
- En son centre la représentation géographique des 5 communes ;
- Un renard ➔ Synonyme de l'équilibre de la faune, sociable, intelligent et faisant preuve d'une acclimatation aisée ;
- En dessous la devise Écouter, Servir, Protéger, véritable moteur des policiers et de leur engagement.

Ce blason est le fruit d'une réflexion quelques années après la création de la zone de police. Il a été élaboré en 2008. A l'époque, l'ancien Chef de Corps avait, via le journal interne fait réaliser un concours destiné à l'ensemble du personnel qui pouvait soumettre des idées de blasons. Certains points devaient néanmoins figurer obligatoirement sur ce blason. Ainsi, le Renard, la Couronne, le drapeau et la devise étaient des éléments indispensables à la

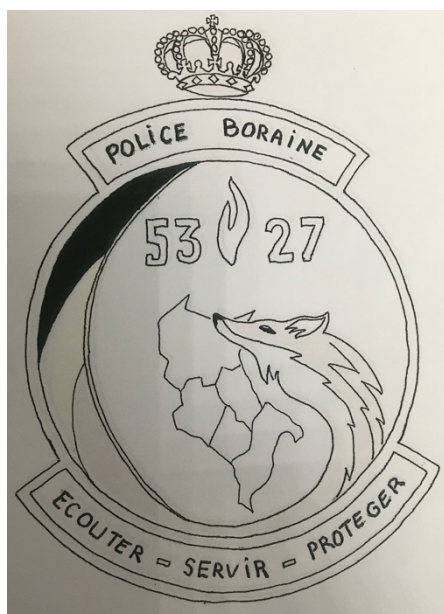


Figure 10 : 1ère ébauche retenue pour le blason

réflexion. De toutes les idées émises par certains membres du personnel, une seule sortait du lot. Le projet est ensuite tombé aux oubliettes pour se concentrer sur d'autres aspects plus opérationnels. En 2013, la secrétaire du chef de Corps et un membre du personnel ayant un talent d'infographiste ont repris et retravaillé le projet. C'est au terme de 4 mois de réflexion et de travail qu'est né officiellement le 1^{er} Janvier 2014, le blason tel qu'il est présenté ci-dessus. Il nous semble utile de préciser l'origine

du renard qui participe pleinement à l'identité visuelle de la zone de police. Le renard est plus ancien que le blason, il est né en 2007 et a pour origine un concours publié dans la presse locale, auquel les citoyens pouvaient participer. Le but était de demander aux citoyens de soumettre une idée quant à une mascotte pour la zone de police et de la justifier. C'est ainsi que l'idée du renard a été retenue. S'il est un élément du blason, il a d'autres fonctions dont la principale est d'être présent lors de portes ouvertes ou encore de salons divers. Il est un facilitateur de contacts, il est apprécié tant par les parents que les enfants auprès de qui il est parfois plus simple de passer des messages via la mascotte en faisant oublier le côté parfois répressif de la police. Petite précision, concernant la mascotte, elle se prénomme Borice qui est la contraction de deux termes, BORaine et polICE. Ce nom lui aussi a été le fruit d'une sollicitation auprès des enfants des écoles des différentes entités de la zone de police. On peut voir que la collaboration et le partenariat sont inscrits dans les gènes de la police Borraine.

Soulignons aussi qu'il s'agit de notre lieu de travail, ce qui peut être un atout pour l'enquête menée. Nous avons dû néanmoins faire preuve de distanciation. Nous sommes toujours resté prudent dans les éléments que nous avons apporté afin de garder un regard objectif sur le sujet et que le terrain qui est un avantage ne devienne pas une contrainte. Là aussi, le choix des collaborateurs à interviewer pour notre recherche a été fait de manière à ce qu'ils expriment leurs pensées en toute objectivité.



ciblés : SharePoint et Teams

Figure 11 : Borice en mission!

3. Présentation et justification des outils collaboratifs

Même si la zone de police Boraine communique énormément en interne par mail, elle tente de réguler ces envois massifs de mails parfois utilisés à mauvais escient par la mise en place d'une plateforme collaborative et des outils qui gravitent autour d'elle. Les deux applications font partie intégrante du package Office 365 de Microsoft pour lequel chaque policier du Royaume dispose d'une licence depuis un peu plus de deux ans. L'intégralité du package est disponible sur tous les appareils actuels du marché, PC, Mac, Smartphone, Tablette... Commençons par SharePoint. Il s'agit donc d'une plateforme collaborative créée en 2001 par Microsoft. Elle se compose de portails et d'application Web. Elle répond à diverses fonctionnalités telles que :

- la gestion de contenu ;
- des moteurs de recherche ;
- la gestion électronique de documents (GED) ;
- des forums ;
- possibilité de créer des formulaires....

Plus simplement, on peut considérer que SharePoint est une interface permettant de créer des intranets collaboratifs, près de 200 000 organisations et 190 millions de personnes utilisent SharePoint à travers le monde. Cette interface présente divers avantages tels que :

- Le partage et la collaboration depuis tous les devices existants
- L'implication et l'information des membres de l'organisation
- Tirer parti des connaissances collectives
- Créer et transformer des processus...([Microsoft](#)).

Teams, quant à lui, est une plateforme permettant également le travail en équipe avec des fonctionnalités supplémentaires et complémentaires à SharePoint. En effet, si SharePoint est un site de communication à destination de la totalité de l'organisation, TEAMS permet la création d'équipes de petites ou grandes tailles allant de 2 à 5000 personnes par équipe. Chaque utilisateur peut créer 250 équipes. Ces équipes bénéficient de canaux de communication écrits. Cette plateforme permet aussi d'utiliser une messagerie instantanée privée à deux ou à plusieurs. D'autre part, TEAMS

permet de créer des vidéoconférences allant de 2 à 250 personnes et c'est là aussi un avantage non négligeable surtout en période de crise sanitaire telle que celle à laquelle nous sommes confrontés avec le coronavirus. En effet, la distanciation sociale étant une contrainte sanitaire, TEAMS permet notamment de procéder à des réunions tout en restant chacun dans son bureau. Il est considéré comme un véritable moteur de l'organisation en terme de télétravail. Par ailleurs le télétravail n'a jamais été une option au sein de la zone de police Boraine. Il ne correspond pas au style managérial du Chef de Corps. Depuis la crise sanitaire, il a été mis en place et ce principalement grâce à TEAMS et SharePoint qui permettent de rester en contact permanent avec l'organisation tout en étant distant géographiquement.

Si nous avons fait le choix de parler de ces deux applications, c'est qu'elles sont intimement liées l'une à l'autre. Leur présence est le fruit d'un renouveau dans les outils de communication de la police en général. SharePoint premier arrivé et littéralement poussé par la DRI,² a sonné les prémices du travail numérique collaboratif ; quelques mois plus tard, c'est au tour de TEAMS d'être propulsé au-devant de la scène policière. En effet, à chaque création d'une équipe TEAMS se crée automatiquement en toile de fond une plateforme SharePoint indépendante qui peut être exploitée comme bon nous semble. Ces deux outils sont entièrement à disposition du personnel de la zone de police Boraine et chaque membre se l'approprie et en fait l'usage qu'il juge le plus utile pour son travail quotidien.

4. Méthodologie

4.1. Différentes approches

Dans le cadre de ce travail, nous allons collecter les données de manière qualitative par des lectures scientifiques. Ensuite, nous allons utiliser une méthode hypothético-déductive. Le postulat principal étant : « *La*

² Direction des ressources et de l'information.

communication opérationnelle au sein de la police est constamment au centre des préoccupations et semble poser problème ».

Nous allons aussi avoir une approche quantitative par le biais de la réalisation d'une enquête auprès des membres du personnel afin d'en extraire des données objectives. Cette enquête porte sur les 305 membres du personnel. Elle a été envoyée par mail via un formulaire d'enquête numérisé depuis SharePoint. Elle comportait quinze questions tantôt ouvertes, tantôt fermées. Sur l'ensemble du personnel nous avons obtenu 140 réponses soit 45,9% de répondants.

Ensuite, afin de comprendre le raisonnement et le cheminement qui nous ont amené de passer d'une administration « archaïque » à une organisation à la pointe de la technologie, nous allons travailler sur base d'une méthode qualitative et réaliser plusieurs entretiens semi directifs afin d'aller chercher l'information directement auprès des personnes qui font usage ou pas de ces technologies.

Dernièrement, nous avons dû cibler nos personnes à interviewer. Pour ce faire, nous avons opté pour des personnes issues du top management, du middle management et enfin des opérationnels de la zone de police. En effet, nous souhaitons aborder la recherche sous les angles de la communication et du travail collaboratif. Ce choix permet de couvrir les différentes personnes qui exploitent les outils SharePoint et TEAMS tant de manière très rigoureuse et régulière, que très occasionnellement, ce qui aura pour effet d'avoir différents points de vue venant enrichir l'enquête. Le chercheur qui mène des entretiens devient plus habilité à reproduire l'histoire des personnes concernées (Poupart, Rains, & Pires, 1983).

Au niveau des entretiens, nous nous sommes posé la question du nombre d'entretiens à réaliser. Afin de répondre à cette question, nous avons parcouru la littérature à l'aide de laquelle nous avons pu affiner notre sélection tant dans le nombre de personnes que dans la sélection des personnes à proprement parler. Ainsi, nous avons appris qu'il y avait trois catégories de personnes avec lesquelles il était intéressant de s'entretenir. Premièrement, *« Les chercheurs spécialisés et experts dans le domaine concerné, ... il s'agit de personnes qui, par leur position, leur action ou leurs responsabilités, ont*

une bonne connaissance du problème,... Ceux qui constituent le public directement concerné par l'étude. » (Van Campenhoudt & Quivy, 2011, p. 60). Dans le premier cas, il est intéressant de cibler un gestionnaire technique au niveau macro de l'organisation qui pourra nous apporter une vue éclairée de la situation depuis le départ, son évolution et le dessein du projet, il s'agit de l'enquête n°1. Dans la seconde catégorie, Il aurait été intéressant de s'entretenir avec la personne en charge de la gestion des applications TEAMS et SharePoint au sein de la zone de police. Étant cette personne, nous faisons preuve d'un maximum de distanciation, néanmoins notre position nous permettra d'objectiver certaines affirmations par une observation participante. Enfin, la troisième catégorie constitue 6 des 7 entretiens menés auprès des utilisateurs. Les personnes pourront apporter leur commentaires, leur expérience et la manière dont ils se sont saisis des différents outils. D'autre part, *« Le critère n'est pas le nombre d'entretien mais la saturation sémantique et la saturation théorique. »* (Van Campenhoudt & Quivy, 2011, p. 60)

Un autre critère à prendre compte comme cité plus tôt, est le nombre de personnes enquêtées. Quand s'arrêter, pourquoi continuer ? Là aussi la littérature nous permet de mettre des balises afin d'obtenir un échantillon représentatif.

« Il y a saturation sémantique si deux conditions sont remplies :

- *Les nouveaux ESDC qu'on conduit n'apportent plus de descripteurs ou de modalités différents de ce qui a été obtenu par les anciens entretiens. Par exemple, si les quatre derniers entretiens n'ont rien amené de neuf, on peut penser qu'on a un nombre suffisant d'entretiens.*
- *L'échantillon des entretiens est suffisamment divers au sens suivant :*
 - *d'abord, on regarde la population dans son ensemble*
 - *ensuite, on se demande quels sont les critères en fonction desquels les phénomènes auxquels on s'intéresse dans la recherche peuvent varier dans la population.*
 - *alors on conclut que l'échantillon est suffisamment varié s'il comporte par exemple au moins une (ou deux si on est*

exigeant) observation sur chaque niveau de chaque critère. »(Romelaer, 2005, p. 105)

Grâce aux enseignements tirés de la littérature, nous avons conclu qu'il serait opportun de mener au moins 8 entretiens semi-directifs, néanmoins la conjoncture sanitaire liée au coronavirus ne nous a pas permis d'en mener autant que nous l'aurions voulu et nous nous en sommes tenu à 7 entretiens. En effet, les policiers ont été très sollicités durant la crise. Certains ont travaillé 17 jours d'affilée sans repos. Les temps de repos ont été trop peu nombreux et même s'ils disposent de TEAMS, qui aurait permis la réalisation d'entretiens en audio/vidéoconférence, les ordinateurs de la police ne sont pas, pour la majorité, équipés de micro ni de caméras et le peu de temps libre restant, les policiers ont tenté de se reposer pour être d'attaque à la pause suivante. Ces entretiens ont eu pour vocation de répondre à diverses questions telles que :

- ⇒ Q1 : Comment ces outils sont-ils perçus ? Pour quels usages ?
- ⇒ Q2 : En quoi sont-ils différents de ce qui se faisait dans le passé ?
- ⇒ Q3 : Qu'apportent ces outils dans le paysage policier ?
- ⇒ Q4 : En quoi modifient-ils le rapport à l'information opérationnelle ?
- ⇒ Q5 : Sont-ils des facilitateurs de présence sur le terrain ?

Afin de mener au mieux ces entretiens, nous avons réalisé un guide d'entretien qui reprend les thèmes à aborder en vue de répondre au mieux aux diverses questions auxquelles nous souhaitons apporter une réponse. Ce guide ne sera qu'un aide-mémoire car l'intérêt des entretiens est de permettre à l'enquêté de se livrer librement sur les thèmes à aborder. Il figure en annexe au présent. Le guide n'aura d'intérêt que pour recentrer un entretien qui prendrait une tournure inattendue ou encore dans le but de ne pas oublier d'aborder telle ou telle thématique (Van Campenhoudt & Quivy, 2011).

Ci-après, voici un tableau représentatif de l'échantillon des personnes interrogées dans le cadre de la présente recherche. Il permet d'ores et déjà de se rendre compte d'une première tendance inhérente à la fréquence d'utilisation des outils. Ces points seront développés plus loin dans le présent.

Enquête	Tranche d'âge	Fonction	Ancienneté police (en années)	Fréquence de connexion
Enq 1 (H)	36 à 50 ans	Promoteur des nouveaux outils pour la police belge	3	Au moins 1x jour
Enq 2 (F)	36 à 50 ans	Directeur opérationnel	18	Au moins 1x jour
Enq 3 (H)	36 à 50 ans	Inspecteur service interventions	14	Au moins 1x jour
Enq 4 (H)	36 à 50 ans	Responsable adjoint d'une proximité locale	17	Au moins 1x jour
Enq 5 (H)	61 et plus	Directeur stratégique	35	Au moins 1x jour
Enq 6 (H)	61 et plus	Inspecteur principal service appui opérationnel	44	Au moins 1x jour
Enq 7 (H)	36 à 50 ans	Inspecteur principal service appui opérationnel	24	Au moins 1x jour

4.2. Analyse des données qualitatives

L'analyse des données qualitatives est un processus très important dans le déroulement de la recherche. En effet, c'est par cette analyse que nous allons pouvoir faire ressortir des éléments probants qui permettront de répondre à l'hypothèse de départ. Afin de permettre une analyse objective et complète, il est primordial de retranscrire l'intégralité des entretiens menés. Ce travail, long et fastidieux, a une grande importance car il permet d'éviter de parfois écarter trop hâtivement des parties qui auraient pu paraître inintéressantes au premier abord et qui finalement s'avèrent importantes. D'autre part, la retranscription intégrale permet de produire un matériau consistant et de qualité que l'on maintient toujours disponible pour l'analyse. Ce matériau doit être structuré de sorte à ce qu'il puisse rendre l'analyse possible et aussi aisée que possible. Bien que des outils, traitement de texte et autres, existent et permettent de faire des recherches dans des écrits, de couper, assembler ou encore comparer des extraits, ils ne seront utiles que si le chercheur a une vision claire de la manière dont il veut organiser son matériau (Van Campenhoudt & Quivy, 2011).

4.3. Analyse des données quantitatives

Dans la continuité du travail de recherche, il nous semble important et complémentaire d'aborder l'analyse quantitative de données. Pour ce faire nous allons utiliser comme matériau l'enquête menée auprès des 305 collaborateurs. Comme indiqué plus tôt, cette enquête a été réalisée via le module « Survey » de SharePoint. Elle est totalement anonyme et comporte 15 questions tantôt ouvertes (QO) tantôt à choix multiples (QCM) :

1. *Hormis pour cette Enquête vous êtes-vous déjà connecté à SharePoint?*
QCM
2. *A quelle fréquence allez-vous sur SharePoint? QCM*
3. *Est-ce simple de se connecter? QCM*

4. *Avez-vous déjà implémenté des documents dans le SharePoint à destination de tous? QCM*
5. *Selon vous, quelles sont les possibilités de se connecter à SharePoint? QCM*
6. *De quel service dépendez-vous? QCM*
7. *Quel est votre grade? QCM*
8. *Pensez-vous être suffisamment informé sur les possibilités de notre SharePoint? QCM*
9. *Que faudrait-il faire pour rendre plus convivial le SharePoint? QO*
10. *Estimez-vous le SharePoint utile à votre fonction? QCM*
11. *Si vous avez répondu non à la question précédente, veuillez expliquer en quoi ce n'est pas utile. QO*
12. *Est-ce que le fait de dispenser plus de formation/information puisse être décisif dans l'utilisation que vous faites de SharePoint? QCM*
13. *Si vous avez répondu oui à la question précédente, sur quoi devraient porter ces formations? QO*
14. *Quel est votre sexe? QCM*
15. *Quelle est votre tranche d'âge ? QCM*

Ces questions permettent de connaître le ressenti des collaborateurs quant à la présence de l'outil. Quelle est la place qu'il occupe dans le travail quotidien, à quelle fréquence les personnes se connectent, quel est le taux de non usage et par quoi est-il traduit ?... L'enquête a ensuite été transposée à l'aide d'un lien hypertexte dans un mail et notre Chef de Corps l'a transmis à l'entière du personnel.

Le choix d'avoir fait transmettre cette enquête par l'intermédiaire du Chef de corps a pour but d'obtenir un maximum de réponses. Dans ce cas, nous avons profité de la fonction la plus haute de notre organisation pour faire la demande et espérer ainsi obtenir un maximum de réponses. Sur les 305 membres sollicités, 140 ont répondu. Ce nombre important permet de dégager des tendances. En effet, il y a lieu dans cette optique de faire état d'éventuelles corrélations entre des éléments. Dans la pratique, nous allons analyser les liens qui existent entre les différentes variables de l'enquête. Notre enquête ayant été réalisée en ligne puis convertie en un tableau Excel, nous allons

nous pencher sur ces résultats pour en dégager des tendances et idéalement mettre en évidence des corrélations qui viendront confirmer ou infirmer l'hypothèse de départ.

Chapitre 2 : Résultats de l'analyse des données

Dans cette partie du travail, il sera question de présenter l'entièreté de nos données collectées dans le cadre de nos entretiens semi-directifs, des statistiques dégagées du site SharePoint Principal de zone de Police Borraine, des statistiques et corrélations constatées dans le cadre de l'enquête auprès de tous les membres du personnel de la zone de police et enfin des quelques documents qui ont été édités lors de la mise en service de SharePoint et Teams dans la zone de police.

1. Besoins à l'origine du projet de déploiement

Courant de l'année 2015 est arrivé le pack Office365 à destination de l'ensemble des plus ou moins 40 000 policiers belges et ce de manière indifférente qu'ils opèrent en Belgique ou depuis l'étranger pour les Officiers de liaison.



Figure 12 : aperçu de l'offre O365

Ce pack venait compléter l'offre déjà présente : « *Donc c'est toute une suite de services et d'outils en ligne fournis par Microsoft. Donc en plus de ce qu'on connaît, qu'on a, qu'on connaît bien...* » (Entretien 1 promoteur des nouveaux outils)

De fait, la police belge ne bénéficiait pas d'adresses mail autres que certaines initiatives personnelles (mail du genre

« Gmail ») et un boîte mail interne (Puma) qui ne permettait pas de communiquer avec l'extérieur de manière sécurisée.

« Je dirais peut-être 2013, où il avait déjà la messagerie puma, mais c'est là que j'ai commencé à la connaître donc messagerie interne police, mais peu utilisée ici en local quand je suis arrivé ici. Personne n'utilisait ça. » (Entretien 4, adjoint d'une proximité locale) Bien qu'existante, cette boîte « mail interne » était très peu voire pas utilisée en raison de son caractère très limitatif en termes de contacts.

Avec l'arrivée d'Office365, la police a connu de grands changements numériques. *« C'est vraiment pour la police une révolution » (Entretien 4, adjoint d'une proximité locale)*

La police était cruellement en retard sur son temps en regard de ce dont disposent nos voisins Français depuis plusieurs années. Il était parfois compliqué de collaborer avec nos homologues français qui fonctionnaient déjà exclusivement avec le mail à l'heure où la police bénéficiait encore de fax pour l'envoi de documents officiels.

Il est évident qu'un besoin se faisait ressentir, celui d'évoluer, d'avancer, de se moderniser, au-delà d'être dans l'air du temps, d'être plus opérationnels et efficaces.

« ... si je me rappelle la genèse qui est avant mon arrivée euh, (sourires) il y eu une, un choix d'un grand projet stratégique de, « change » qui voulait justement moderniser, moderniser la police... Je pense, j'ai cru comprendre également que, que les attentats qui avaient eu à l'aéroport avaient donné également l'opportunité de débloquer des fonds justement pour ça et ... » (Entretien 1 promoteur des nouveaux outils)

Nous pouvons qualifier cette pratique de « top down » puisque ce sont bien les hautes instances politiques et policières qui, dans un objectif d'amélioration continue et plus spécifiquement d'amélioration de la communication, ont pris en charge ce projet où efficacité devait rimer avec sécurité. A noter qu'en termes de sécurité, initialement, toutes les données étaient stockées au niveau des serveurs de la Chancellerie du Premier Ministre et pas sur les serveurs Microsoft. Peu de temps après, conscient du volume

toujours grandissant de données stockées et du niveau très élevé de Microsoft en termes de sécurité, les données ont presque toutes migré vers les serveurs Microsoft à quelques exceptions près.

2. Déploiement des outils

Dans cette seconde partie, nous allons mettre en avant les différents éléments qui ont été avancés pour la mise en œuvre du projet O365 en général. Ici, nous allons réaliser un parallèle entre ce que le développeur (au sens large) des outils pour la police avance au niveau macro avec les informations collectées lors de entretiens. Nous aborderons aussi les deux outils centraux du présent travail, à savoir TEAMS et SharePoint. Quelle est la fonction de chacun ?

2.1. Quelle stratégie de déploiement ?

Au sein de la police, les outils ont été mis à disposition sans aucune communication liée à ces derniers. En effet, hormis la boîte mail qui fût une première révolution, le reste des outils était pratiquement inconnu de toutes et tous. C'est par le bouche à oreille que les premières informations ont commencé à filtrer, comme on dit souvent dans le milieu, « *la police étant une grande famille...* ». C'est donc dans la seconde moitié de l'année 2015 que les licences ont été attribuées par la direction des ressources et de l'informatique (DRI). Un des premiers outils découverts et utilisés a été Yammer vers 2017, qui est le réseau social d'entreprise de Microsoft. Tant Yammer que les autres outils ont été littéralement jetés en « pâture » sans explication, sans information ni formation dans un premier temps. Les premiers échanges ont alors eu lieu entre les différents collaborateurs. Mais cela restait très faiblement utilisé. Au départ, cet outil a été donné à l'utilisation sans cadre particulier, ce qui a eu pour conséquences que le policier lambda utilisait ce RSE comme un réseau social privé avec les dérives qu'on leur connaît telles que des digressions n'ayant aucun sens, des commentaires parfois haineux, des sujets n'ayant aucun rapport avec le

travail, des règlements de comptes... Certains confondaient RSE et réseau social à usage privé. Un recadrage a alors eu lieu le 23 juin 2017 par le biais de la direction de la communication qui a publié une Yammer Policy. Il s'agit d'un document qui reprend les règles de bonne conduite et d'usage du RSE.

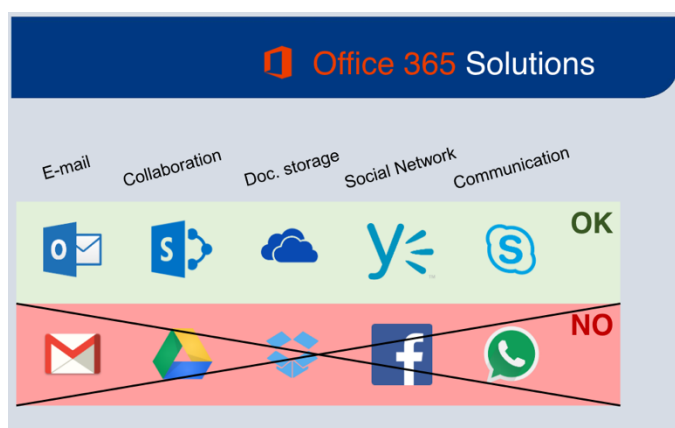


Figure 13 Exemple de publication émanant de CGC/DRI

C'est ainsi que la direction de la communication (CGC) a commencé, en partenariat avec la DRI, à émettre des documents reprenant la bonne utilisation des outils mis à

disposition où on pouvait trouver des informations sur ce dont disposaient les policiers comme outils et à quoi ils pouvaient servir. Comme on peut le voir sur l'image ci-jointe, les communications étaient très parlantes et très imagées afin que l'utilisateur puisse faire des parallèles avec des applications qu'il connaît et qu'il utilise dans la vie privée. Ici nous pouvons aussi voir qu'il n'est pas encore question de TEAMS mais bien de Skype qui n'a finalement jamais été déployé à la police.

TEAMS est arrivé plus tard, aux alentours de 2018 avec une communication qui a été faite auprès de l'entière des membres du personnel par mail via une « mailing list » afin de porter à la connaissance de toutes et tous le fait que ce nouvel outil faisait son arrivée dans le package O365 et qu'il allait devenir un incontournable aux nouvelles technologies. Bien qu'à cette époque personne ne savait trop de quoi il en retournait ni pourquoi il allait devenir un incontournable, nombre sont ceux qui ont commencé à travailler avec. En faisant des simples tests pour commencer puis tout doucement au fil des communications et tutoriels envoyés par la CGC et la DRI pour le prendre en main. Une nouvelle étape en termes de communication était encore une fois franchie. En effet, TEAMS a apporté un nouveau niveau de collaboration virtuelle jamais opéré au sein de la police belge. TEAMS permet de créer des équipes mais aussi d'y inviter des membres externes à l'organisation. Ce que

ne permettait pas le site de communication SharePoint établi plus tôt pour les policiers.

Autre stratégie mise en place par la DRI et CGC, le recrutement interne de ce qu'ils ont appelé des ambassadeurs. Réels moteurs des nouvelles technologies déployées, ils avaient pour rôle de « prêcher la bonne parole » afin de fédérer le plus possible les membres du personnel. *« Maintenant au-delà il y l'autre initiative un peu plus large et qui est l'initiative ambassadeur. Là on est parti dans l'autre sens, on est parti sur un appel à volontaires. Donc au travers du réseau social qu'on utilise en interne qui s'appelle Yammer, on a fait un appel à volontaires en disant, est-ce que, vous êtes intéressés par les nouvelles technologies. Nous, DRI + CGC donc la direction de la communication, ensemble, on se propose de vous accueillir et de vous donner l'information en primeur. Vous serez informés avant les autres. Et comme ça l'idée c'est que vous allez propager certaines informations auprès de vos collègues directs. Vous pourrez leur dire. Ah ! J'ai appris que, il y a des nouveaux outils qui arrivent et qu'on pourrait utiliser chez nous de telle ou telle manière. »* (Entretien 1 promoteur des nouveaux outils)

Plus tôt, nous avons vu qu'il y avait eu une démarche top-down visant à décider et imposer les outils comme nouvelle norme. Ici, nous sommes dans une tout autre démarche. Nous pouvons parler de démarche « *bottom-up* » (Pybourdin, 2010, p. 56) où c'est l'utilisateur « lambda », qui s'intéresse aux outils et à la technologie, qui peut se porter volontaire pour porter le projet dans son organisation locale. *« C'est la démarche inverse du manager qui désigne quelqu'un. Là on est dans l'autre sens, on est dans l'incitation via la base. »* (Entretien 1 promoteur des nouveaux outils)

Ce sont ces ambassadeurs qui assurent la fonction relais entre DRI qui met à disposition les outils et le personnel des unités décentralisées et locales.

2.2. Teams, SharePoint pour quelle(s) fonction(s) ?

Comme nous l'avons expliqué, deux outils nous intéressent particulièrement dans le cadre de cette recherche. Teams et SharePoint. Mais quel est le dessein de ces deux outils au sein de la zone de police Borraine ?

Commençons par SharePoint. Il s'agit d'un site de communication opérationnelle destiné à l'entièreté des membres de la zone de police et ce indifféremment qu'ils soient civils ou policiers. Ce site que l'on peut considérer comme un intranet local 2.0, occupe essentiellement une place de bibliothèque de documents. Tantôt finalisés, tantôt pas. Il regroupe toute une série d'informations légales ou d'organisation nécessaires au bon fonctionnement du corps de police. On pourrait dire que l'information qui y est déposée est pérenne et relativement figée. Certains documents sont amenés à évoluer mais ce n'est pas le but de ce site. Les policiers y trouvent plusieurs sections et chacune d'entre elles est symbolisée par une tuile³ qui lui permet de s'identifier formellement à son service. Ces tuiles reprennent des identités visuelles telles que des armoiries de communes pour les services de proximités ou encore des blasons représentatifs des services desquels ils dépendent. L'information y est structurée pour minimiser le nombre de clics que l'utilisateur doit faire pour atteindre ce qu'il recherche. Le confort manuel qui vise à un minimum de manipulations afin d'obtenir l'information souhaitée, le confort intellectuel qui aura pour but que l'utilisateur trouve rapidement ce qu'il recherche et ce par le biais de la création de rubriques et sous rubriques tout en utilisant un langage adapté, autant de points qui ont été au centre de la réflexion du développement du SharePoint (Azar-Exbrayat, 2002).

Vient ensuite Teams, petit dernier arrivé et mis en fonction au sein de la zone de police Borraine, il a été mis en service fin 2018. Sa vocation, comme son nom l'indique, est de créer des équipes où peuvent s'opérer des échanges et un partage d'informations qui n'intéressent pas forcément le reste des membres du personnels. Ces informations peuvent par exemple être relatives

³ C'est ainsi que se nomment les icones représentatives sur une page SharePoint

au fonctionnement interne du service. Autre point intéressant à soulever ici est qu'il existe une équipe Teams où l'ensemble des membres du personnel est inscrit. L'intérêt est l'immédiateté qu'offre cet outil avec une application smartphone qui permet un usage similaire à une messagerie instantanée telle que Messenger ou autre WhatsApp. Cette application permet de toucher rapidement l'ensemble des policiers de la zone de police indépendamment de l'endroit où ils se trouvent. Cette dernière fonction a pris particulièrement tout son sens dans le cadre de la crise sanitaire sur le coronavirus. Plus tard, nous développerons les usages qui en sont faits.

2.3. Encadrement général et prise en main au niveau de la zone de police Borraine

Dès l'arrivée de ces outils et de leur mise à disposition, la zone de police Borraine a fait le choix de ne pas perdre de temps dans leur mise en place. Tandis que 3 ambassadeurs s'étaient dévoués à la tâche de ramener le maximum d'infos pour permettre le développement, il a été fait appel à des « coaches » au niveau local. L'idée ici était bel et bien de créer une structure non pas hiérarchisée mais bien un circuit technique qui permettrait de toujours avoir une personne de référence vers qui se tourner. Le postulat a été de demander dans chaque service d'avoir entre 1 et 3 volontaires, un peu à la démarche des ambassadeurs, qui pourraient assurer une assistance à leurs collègues directs et se tenir au courant des nouveautés en la matière. De la sorte, en cas de problème technique ou d'utilisation, il est tout à fait possible de se tourner vers un « coach » qui, s'il ne peut apporter de solution, se tournera vers le gestionnaire technique. Ce réseau technique permet de structurer le fonctionnement de la chaîne en cas de problème rencontré de quelque nature que ce soit. Nous avons pu observer que le gestionnaire technique qui bien souvent est également ambassadeur, mais pas forcément informaticien, pourra le cas échéant se tourner vers la DRI pour une assistance encore plus poussée.

Dès lors, la prise en main pourrait sembler aisée et logique mais dans la pratique il n'en est rien. Dès le départ, des problèmes ont été rencontrés.

Malheureusement, nous avons appris bien malgré nous que bon nombre de « coaches » ont pris cette fonction pour échapper le temps d'une réunion à la routine professionnelle. Ce rôle est tombé assez vite en désuétude.

Ce qu'il ressort, tant de l'enquête menée que des entretiens, c'est le manque voire l'absence de formation dispensée à l'ensemble du personnel. Les autorités ont en effet misé sur le côté autodidacte des policiers pour se former « seuls ». Si une frange des membres du personnel s'y accommode d'autres ne peuvent pas en dire autant et nous avons pu constater que certains membres ne s'y accommodaient pas. Il faudrait les envoyer en formation. *« Parce que le fait de les envoyer en formation, quelque part va officialiser le changement de culture. Si on met un truc en place mais qu'on ne les forme pas ils ne vont pas utiliser. »* (Entretien 4, adjoint d'une proximité locale)

« Je pense qu'effectivement si on était passé par un volet peut être pas formation, parce que ça fait trop formel, mais information, peut être que si on avait pris le temps et ce temps-là on ne l'a pas c'est pour ça qu'on ne l'a pas fait, mais si on avait eu ce temps-là.. » (Entretien 2, directeur opérationnel)

Malgré les différentes informations diffusées par les DRI⁴/CGC comme dit plus tôt, les gens se sentent parfois dépassés et noyés ne sachant plus quel outil est destiné à quelle utilisation. Il y a sans doute là, un problème lié au moment où les informations ont été dispensées et au moment où les travailleurs sont amenés à devoir faire usage des outils.

3. TEAMS et SharePoint au travers des usages

Dans cette troisième partie, nous allons aborder l'analyse de nos données qualitatives et quantitatives selon trois axes des usages qui sont faits de TEAMS et SharePoint. Comme nous l'avons expliqué ci-avant, SharePoint est le premier arrivé au sein de la zone de police Boraine suivi de TEAMS plus tard.

⁴ Direction des ressources et de l'information

SharePoint

5327 - Zp Borraine Accueil Documents Pages Vos Coachs Flux d'actualités Contenu du site Modifier

+ Créer ▾ Détails de la page

Publié le 10/04/2020 Modifier

Avis de recherche

+ Ajouter ▾

Avis d'identification, auteurs actifs aussi chez nous, pour les collègues d...

Météo à Colmar

Aujourd'hui	15°	7° - 14°
Demain	☁️	7° - 13°
Samedi	☁️	6° - 16°
Dimanche	☁️	12° - 17°
Lundi	☁️	12° - 17°
Mardi	☁️	12° - 17°

pour toute la Belgique

ZP 5327 Tutos

8 vidéos | 2 abonnés

- 03:05 Teams conversation de groupe écrite a...
- 01:37 SharePoint vers Teams ou One Drive
- 03:38 Copier d'un Teams à l'autre ou vers On...
- 02:57 Copier un fichier de OneDrive dans Sh...

Suivant >

L'identité visuelle de la zone de Police s'y retrouve. Que ce soit par le blason de la zone, les couleurs ou encore des avis de recherches mis à la une. Le ton est donné dès l'arrivée sur la page. On peut également constater que plusieurs thèmes sont abordés ce qui rend facile la navigation. « *Il est coloré, attractif et simple d'utilisation, je vois pas ce qu'on pourrait faire de mieux* » (réponse issue de l'enquête anonyme) ou encore « *Donc pour ma part je trouve qu'il y a une belle présentation et on trouve facilement ce qu'on a besoin.* » (Entretien 3, Inspecteur d'intervention).

59

Nous l'avons déjà cité, SharePoint et Teams permettent le stockage d'informations en tous genres. Cette information est à disposition soit de tous, soit d'une frange définie du personnel selon la plateforme utilisée. Un des premiers documents qui a fait l'objet d'une implémentation dans SharePoint est la note de service. *« Dès qu'une nouvelle note de service est publiée ou quoi, c'est tout à fait plus visible, ... Ben on peut la consulter directement via le SharePoint et c'est beaucoup plus facile, c'est beaucoup plus facile, c'est un fait certain et puis ben encore une fois comme je l'ai dit c'est une évolution positive ! » (Entretien 3, Inspecteur d'intervention).* *« Donc il y a des notes de service qui tombent, c'est facile grâce à une application. » (Entretien 4, Adjoint d'une proximité locale).* On peut remarquer que les enquêtés relèvent la simplicité d'utilisation. *« Si j'ai besoin des gardes magistrats bah je sais dans quel onglet je vais aller, chercher un dépanneur, ben voilà c'est la même chose... En général je ne cherche pas pendant 5 minutes, c'est l'histoire de quelques clics. C'est assez rapide. » (Entretien 3, Inspecteur d'intervention)* Azar-Exbrayat (2002) met en avant plusieurs critères tels que le confort visuel (sa mise en page), le confort manuel qui vise à un minimum de manipulations afin d'obtenir l'information souhaitée...

Tout est question de la fonction exercée par l'utilisateur. De fait, le membre du personnel qui se situe au niveau du dispatching aura une utilisation différente de l'officier qui assure une garde. Pour l'inspecteur qui assure la fonction de dispatcher, on pourra relever par exemple une utilisation quotidienne de SharePoint pour l'appel à un dépanneur agréé selon un rôle établi. *« Il est tout à fait lisible, parce que moi personnellement mais pour avoir fait du dispatching je l'utilise régulièrement par exemple, le plus le plus souvent pour les appels dépanneur, etc... Donc pour ma part je trouve qu'il y a une belle présentation et on trouve facilement ce qu'on a besoin. » (Entretien 3, Inspecteur d'intervention)* Un officier de garde à son domicile quant à lui, a d'autres besoins tels que, savoir quel est le Magistrat de service, connaître l'éventuel remplaçant du bourgmestre ou encore pouvoir créer et implémenter son rapport de garde depuis son domicile. Ces besoins sont pris en compte et le SharePoint y répond de sorte à ce que l'officier puisse toujours obtenir ces informations facilement, où qu'il se trouve. Là, ce ne sont pas les officiers qui ont formulé la demande. Ils n'étaient pas

conscients de ce besoin. La méthode EBAHIE, décrite plus tôt, peut expliquer comment SharePoint a su répondre à ces besoins latents. En effet, nous avons fait étalage de l'offre de service du SharePoint et au terme de plusieurs discussions informelles, nous avons mis en place les outils permettant de répondre aux besoins latents. Un chef de service d'ordre quant à lui, pourra retrouver la totalité de son ordre d'opération, tandis qu'il se trouve sur le terrain, avec son gsm ou une tablette. Il n'a plus besoin de sortir avec son paquet de feuilles de papiers qui l'encombrent plus qu'elles ne le servent. Ici aussi, il est question *d'offrir des informations universelles quant à leur objet, sûres et vraies, complètes, rapides, à jour, faciles à obtenir, réunies d'avance et prêtes à être communiquées, mises à la disposition du plus grand nombre.* » (Azar-Exbrayat, 2002, p. 191)

Jusqu'ici nous avons parlé de SharePoint mais TEAMS et SharePoint étant liés, on peut remarquer qu'une sorte de symbiose existe entre les deux applications, l'une comblant les manques de l'autre et inversement. Ainsi lors des entretiens, on a pu relever que les personnes utilisaient les deux plateformes de manière complémentaire. *« J'ai donc SharePoint par exemple une information que j'ai envie que tous les collègues le sachent, mais ils ne vont peut-être pas aller sur cet onglet SharePoint en particulier. Ben via Teams je peux attirer leur attention. Ben voilà via le lien ci-dessus sur SharePoint vous trouverez l'information que j'ai diffusé. »* (Entretien 7, Inspecteur Principal, appui ops.). Lors d'un autre entretien, l'enquête nous révèle que, *« depuis je dirais ça fait eut être 1 an, il y a TEAMS qui est apparu qui est pour moi l'interface idéale pour utiliser le SharePoint et d'autres applications si on a envie d'aller plus loin. Le SharePoint c'est pour moi avant tout un outil de stockage, pas forcément difficile d'accès pour l'utilisateur. »* (Entretien 4, Adjoint d'une proximité locale)

TEAMS offre quant à lui plus de visibilité. En effet, l'outil qui est multiplateforme permet aux utilisateurs d'être tenu informés en live de ce qui se passe au sein de l'organisation par l'intermédiaire de notifications de type « pop-up » sur son gsm. A condition bien sûr qu'il ait installé l'application sur son appareil personnel. Le fait que le membre du personnel doive (sans obligation) installer des applications professionnelles sur son smartphone

donne parfois un caractère limitatif de l'usage car certains collaborateurs refusent toute installation professionnelle sur un appareil privé. Néanmoins, cette contrainte liée au matériel va prochainement être résolue. En effet l'entièreté des collaborateurs de la zone de police Borraine va bénéficier d'un smartphone avec un abonnement payé par l'employeur. Dès lors le package des applications sera installé par défaut via un portail d'entreprise qui sert de garde-fou aux dérives éventuelles qui pourraient être commises à l'aide des appareils.

3.2. Second usage : la diffusion d'information

Si un des premiers usages des deux plateformes collaboratives est la consultation d'information, elle sous-entend que préalablement, il y a une diffusion de cette information. *« Je pense qu'au niveau du SharePoint, je pense que se sont surtout les chefs de service qui l'aliment... L'appui opérationnel forcément y met quand même pas mal d'info aussi » (Entretien 2, directeur opérationnel)*

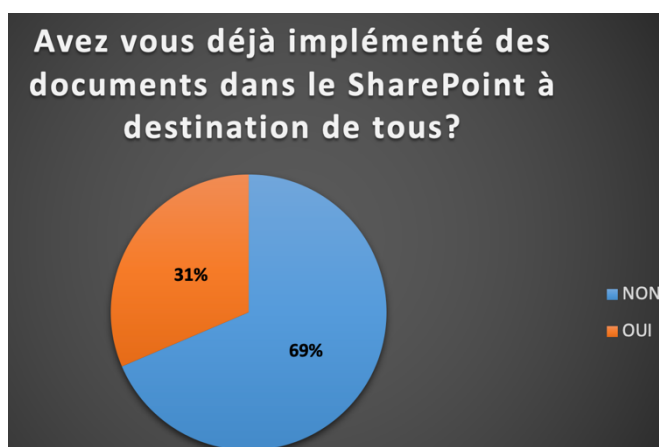
Que ce soit pour des informations importantes organisationnelles, comme y fait référence un des enquêtés lors de la crise du coronavirus, *« maintenant si on veut dans la minute prévenir 300 personnes de ce qu'il se passe ici où il se passe là, ou leur chef, ou des personnes en particulier, je fais ici allusion aux TEAMS, mais ça peut se faire dans les 20 secondes. Pour dire que, encore une fois quelqu'un ne pourra pas dire je n'étais pas au courant, je n'ai pas eu l'information. L'information avec ces systèmes est tellement rapide et dispersée de manière illimitée, pour moi. Ce n'est qu'un plus. » (Entretien 5, Commissaire de Police, Directeur Stratégique)*. Le directeur stratégique nous déclarait encore qu'il se servait de TEAMS *« pour créer des groupes, pour mettre les informations, pour mettre les fichiers. »* Comme indiqué précédemment, s'ils sont utilisés pour de l'information purement opérationnelle, les outils le sont aussi pour des communications parfois plus futiles mais ô combien nécessaires au quotidien. C'est ainsi qu'au terme d'un des entretiens, un des enquêtés a reçu un message sur son smartphone via l'application TEAMS qui faisait état de ce que les commandes et livraisons

62

de sandwiches pour la zone de police reprendraient prochainement suite au déconfinement inhérent au coronavirus. Ce message avait pour origine un membre du personnel civil qui gère l'accueil à l'Hôtel de Police. D'autres témoignages viennent corroborer l'intérêt communicationnel de TEAMS dans l'organisation. Par le passé, il existait un système de Tchat qui permettait d'interagir avec l'un ou l'autre collègue de manière éphémère. Ce système, bien que grandement utilisé (étant le seul) n'était pas fiable. Des messages se perdaient. Si un utilisateur laissait son pc allumé et qu'un autre en changeait la session, les messages destinés au premier étaient perdus sans même qu'il sache que des messages lui avaient été envoyés et il n'avait aucune possibilité de le récupérer. On peut aisément imaginer ce que cela peut engendrer comme dysfonction dans une organisation telle que la police. A présent TEAMS pallie les manquements de l'ancien système. *« TEAMS est ouvert en permanence et vu la suppression des PIP TCHAT comme on disait actuellement, c'est l'outil je veux dire avec lequel on peut soit inter communiquer avec une personne ou inter communiquer avec comme j'ai dit soit les groupes formés, soit d'autres personnes donc moi c'est tout le temps ouvert. Je l'utilise tout le temps pour même diffuser moi de l'information. » » (Entretien 7, Inspecteur Principal, appui ops.)*

De l'enquête quantitative menée, il ressort que 31% des personnes sondées ont déjà implémenté des documents sur le SharePoint.

Par ces témoignages, on peut aisément comprendre que les deux outils sont installés dans l'environnement du policier borain et qu'il est pleinement conscient de l'apport que cela peut avoir dans le cadre de son travail. Lors de



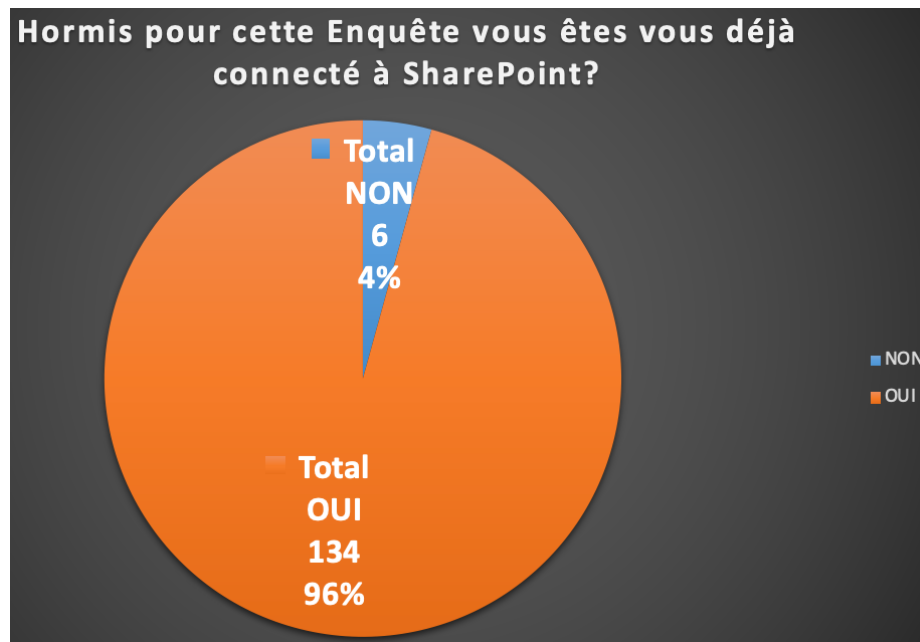
l'enquête menée auprès de l'ensemble du personnel, une des questions était : « Que faudrait-il faire pour rendre le SharePoint plus convivial ? », quelques-unes des réponses données

étaient : « *Je n'ai pas la réponse, outil certes utile mais je ne le qualifierais pas de "convivial". Nous laisser le temps de se l'approprier...* ». Un autre répondant demandait « *d'ajouter une tuile "moniteur" avec horaires et possibilité d'y injecter des infos* » nous pouvons donc remarquer qu'il y a déjà une première appropriation ou une demande de temps qui permette de s'approprier l'outil. Nous pensons en effet que l'appropriation joue un rôle clé dans le développement de tels outils. L'auteur Simonian explique l'importance de l'appropriation des usages différenciés pour révéler la manière dont les différents acteurs s'approprient les instruments (*Simonian & Eneau, 2010*). Nous pouvons également faire un parallèle avec la méthode EBAHIE lorsque l'utilisateur indique de manière claire et précise ce qu'il souhaite comme options. Dès lors, il en découle une grande satisfaction lorsque l'on accède à sa demande. Aussi, plus il va obtenir ce qu'il demande, plus il sera satisfait. Dans le cas présent, nous avons accédé à la demande de ce membre du personnel. Nous pensons aussi que si la satisfaction, grandit, la réputation et la popularité de l'outil n'en seront que meilleures.

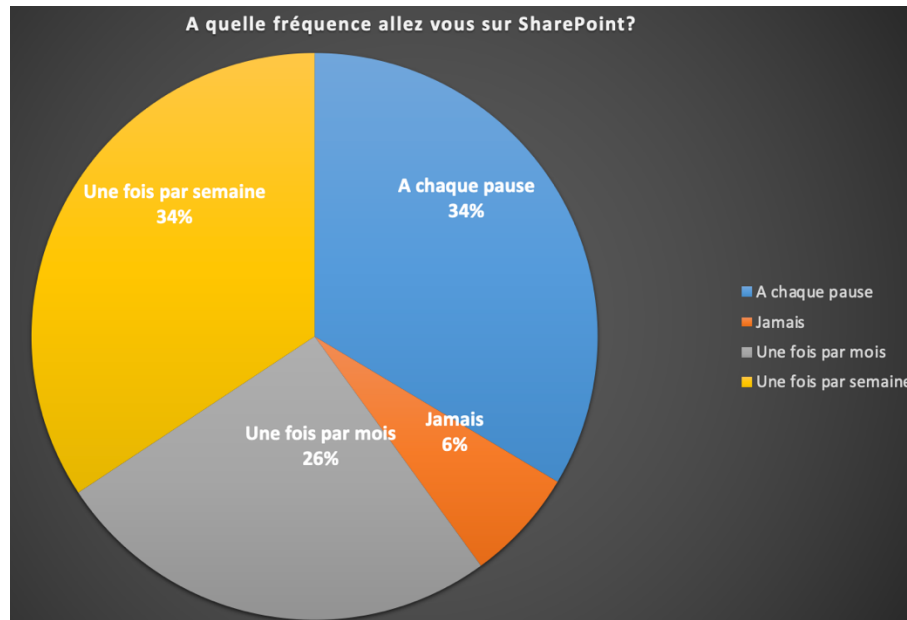
3.3. Troisième usage : le non-usage

Force est de constater que même si bon nombre de policiers font usage de ces plateformes, il y en a toujours qui ne le font pas ou peu. Il est tout aussi intéressant de se pencher sur ces non-usages. De savoir s'il existe un lien entre les personnes au travers de l'enquête. Pour ce point, nous allons axer notre étude sur base de deux des quinze questions posées en vérifiant s'il existe une corrélation entre ces questions, l'âge des utilisateurs ou encore leur sexe :

- *Hormis pour cette Enquête vous êtes-vous déjà connecté à SharePoint?*



- *A quelle fréquence allez-vous sur SharePoint?*



Pour les résultats de ces deux premières questions, nous allons nous intéresser aux personnes ayant répondu « non » à la première question, soit 4% des répondants et celles ayant répondu « Jamais » et «une fois par mois » pour la seconde, soit respectivement 6% et 26% des répondants. Ensuite nous allons

comparer ces réponses à deux critères que sont les âges et le sexe afin de vérifier s'il y a une corrélation avec ces éléments.

Dans le premier cas, 6 personnes ont répondu ne jamais s'être connecté à SharePoint. Trois hommes et trois femmes ont répondu par la négative, on peut donc exclure toute notion liée au sexe de la personne. Pour ce qui est de l'âge de non-utilisateur, cinq se situent dans la tranche 36 à 50 ans et un seul dans la tranche 51 à 60 ans. Là encore les résultats mettent en évidence que l'âge parfois plus avancé n'est pas un critère qui permet d'établir un non-usage comme on peut souvent l'entendre dire. « *Je veux dire il y a des personnes qui sont réfractaires pour tout donc euh on entend souvent : « c'est pas à mon âge qu'on va m'apprendre » (Entretien 7, Inspecteur Principal appui ops.)* Le non-usage, à en croire les résultats ne serait pas lié au sexe ni même à l'âge des utilisateurs. Ce même enquêteur enchaînait à propos des « *plus jeunes, « ouais bah moi j'ai pas besoin et qu'est-ce qu'on m'embête encore avec des nouveaux outils alors qu'on a autre chose à faire... » (Entretien 7, Inspecteur Principal appui ops.)*

Avec la question de la fréquence d'usage, la tendance se confirme avec neuf personnes qui déclarent ne jamais aller sur SharePoint dont six femmes et trois hommes. Trente-six personnes déclarent n'aller qu'une fois par mois sur SharePoint, parmi elles, dix-sept se situent dans la tranche d'âge 36 à 50 ans, onze dans la tranche 21 à 35 ans et huit dans la tranche 51 à 60 ans. Une fois de plus, aucune corrélation entre l'âge et le « non-usage ». Nous avons établi un score de -0,14 (arrondi à deux décimales). Sachant que le résultat d'une corrélation fluctue entre 1 pour une forte corrélation positive et -1 pour une forte corrélation négative, on peut ici déduire avec un score de -0,14 qu'il n'y a pas de réelle corrélation entre l'âge et la fréquence de connexion. Le non usage des outils ne serait donc pas lié à la génération de son public.

Idem pour le sexe puisque vingt-six des trente-six répondants étaient des hommes. Quand on sait que la population policière de la zone de police est majoritairement masculine nous pouvons dire qu'il y a pratiquement une parité hommes/femmes dans les résultats.

Ces chiffres permettent de mettre en évidence que les non-usages ne sont liés ni à l'âge, ni au sexe. Ils doivent donc trouver leur origine autre part. Dès lors

tentons de comprendre la situation. Une des questions posées dans l'enquête était : « *Estimez-vous le SharePoint utile à votre fonction ?* » Cette question était complétée par la suivante : « *Si vous avez répondu non à la question précédente, veuillez expliquer en quoi ce n'est pas utile.* » Sur les 140 enquêtés, 28 ont répondu « non » à la première question et 4 d'entre eux n'ont pas justifié leur réponse. Intéressons-nous aux justifications données afin d'éclaircir la situation.

Une des réponses données était : « *A ce jour, non car je n'y vais jamais.*

Je préfère l'ancien système et les choses "simples".

Nous ne sommes pas tous des professionnels de l'informatique. ».

Une autre personne avançait « *Application purement administrative. Rien d'utile d'un point de vue vraiment opérationnel pour le policier.*

Il s'agit d'une version améliorée voire gadgétisée de notre ancien site Intranet. »

Ou encore « Non pas spécialement. Il y a toujours les autres outils mis à notre disposition. Manuels.....documentation.... »

Et pour terminer : « *Je ne vois pas la plus-value de ce programme surtout quand les données ne sont pas à jour. A titre d'exemple, dans l'annuaire, les Dr X et Y (noms anonymisés) sont décédés depuis plusieurs années ! Je constate que plus on multiplie les canaux de communication et moins la communication passe. Mail, SharePoint, Yammer, intranet, pip-chat... sans compter les autres canaux électroniques... Au début du SER, un thermos de café le matin suffisait à savoir tout ce qu'il se passait au sein des différentes sections ; on est loin du compte actuellement.*

A travers ces réponses, on peut mettre en avant que pour ces personnes les choses étaient mieux avant. Mais avant quoi ? De tout temps, pour toute évolution ou toute modification profonde de la façon de travailler, dans les premiers temps, certaines personnes affirment que c'était mieux avant. Un discours qui n'a guère beaucoup de sens si on en considère son caractère redondant dans le temps. Il faudrait en conclure que ce qui se faisait avant était mieux que ce qui se fait aujourd'hui, mais ce qui se faisait avant cet avant était également mieux et ainsi de suite. Ce type de discours sous-entend

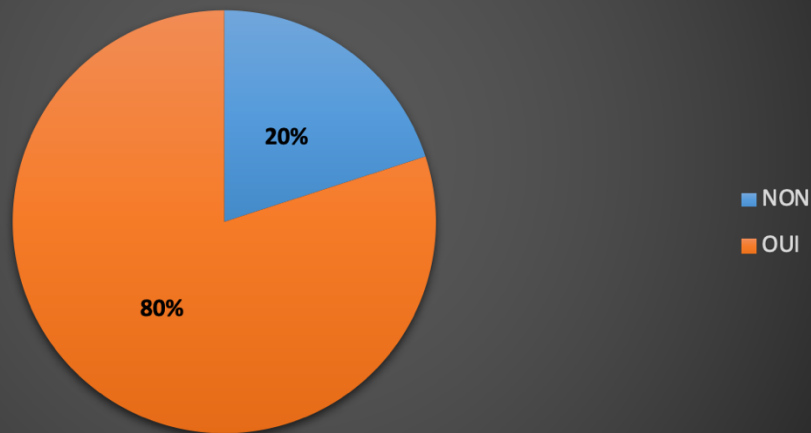
que l'évolution n'existe pas et ne serait en aucun cas nécessaire. Un discours interpellant et paradoxal, quand on sait que dans le paysage policier, la technologie, quelle qu'elle soit, a depuis toujours permis d'élucider toujours plus de faits.

Une explication possible est avancée lors de l'entretien numéro deux où la personne cite : « *Maintenant les plus jeunes, c'est pas une question de non maîtrise de l'outil, parce que encore une fois je pense qu'il y a beaucoup de jeunes qui savent bien manipuler, il font ça au quotidien. Là je dirais plus, ouais la résistance au changement... Pourquoi faire des trucs ça marchait bien avant... Pourquoi on change les choses... On communiquait quand même avant donc... ouais plus de dire pourquoi... de pas voir le côté efficient de l'outil.* » (Entretien 2, directeur opérationnel) Plus tard dans l'entretien, cette personne revenait sur la résistance au changement en citant que « *C'est toujours dans un sens de , de faciliter, mais je crois que dans la résistance au changement, c'est la paresse par rapport à l'apprentissage et ça je pense c'est humain aussi. Parce que apprendre quelque chose, ça mobilise de l'énergie. Ça mobilise de l'attention de l'intelligence etc.* » (Idem)

Le promoteur des outils numériques pour la police belge tenait un peu le même discours en citant que : « *Le sentiment naturel et humain d'être réfractaire au changement. Pourquoi vous venez avec des trucs tout nouveau, ça marchait très bien jusqu'à maintenant,... Je ne vois pas à quoi ça sert, j'ai pas envie, j'ai pas envie point ! Donc ça, c'est quelque chose je vais dire d'humain. On est tous plus au moins réfractaire au changement... Donc ça c'est le premier aspect, d'être réfractaire au changement et ça, ça peut arriver à n'importe quel niveau, que ce soit du manager, jusqu'à l'utilisateur final.* » (Entretien 1 promoteur des nouveaux outils)

Dans les (non) usages il est intéressant de connaître également s'il existe une corrélation entre le taux de fréquentation (Cfr. Graphique exposé plus tôt) et le sentiment d'utilité de SharePoint. Afin d'apporter un éclaircissement sur ces deux variables, il nous semble opportun de vous en présenter les résultats individuels pour chacune des deux questions. La question de la fréquentation ayant été présentée supra, nous ne reviendrons pas dessus.

Estimez-vous le SharePoint utile à votre fonction?



Pour cette question, l'utilité de SharePoint à la fonction est clairement mise en avant avec un pourcentage de OUI de 80%. Voyons maintenant s'il existe une corrélation entre les deux variables en question. Après application de la formule permettant de réaliser des corrélations, nous obtenons un résultat de 0,46 (arrondi à deux décimales). On constate donc une tendance à la corrélation positive, ce qui permet de dire que les personnes qui utilisent de manière régulière SharePoint en retirent un avantage certain à la fonction qu'ils exercent.

3.4. Fréquence d'utilisation des outils

Dans le cas des personnes interviewées, elles disaient se connecter de manière quotidienne aux 2 plateformes et parfois même tandis qu'elles sont en congés. *« Je ne saurais pas faire sans savoir ce qui se passe dans mon service quand je suis en congé. Même si je ne m'en mêlerai pas puisque je suis en congé, mais au moins je suis au courant... ce n'est aucunement imposé ni par la direction, ni par le travail, c'est un choix personnel. » (Entretien 5, Commissaire de Police, Directeur Stratégique)*

« La fréquence elle est journalière quasiment, un minimum de 8h par jour. Ce sont bien sûr des utilisations qui sont d'ordres professionnels et très intéressantes. » (Entretien 6, Inspecteur Principal appui ops.)

« ...je pense que quand on a un peu de conscience professionnelle et on s'intéresse un petit peu à ce qui se passe au niveau de sa zone de police et des disponibilités on reste toujours un peu connecté. » (Entretien 7, Inspecteur Principal appui ops.)

Cette assiduité peut paraître normale et générale vu qu'il s'agit de deux outils de communication importants pour le travail au sein de l'organisation, et pourtant, les chiffres de l'enquête menée auprès des 305 membres, parmi lesquels il y a eu 140 répondants, ne révèlent pas la même tendance. De l'enquête menée, il ressort que 4% ne se sont jamais connectés à SharePoint ce qui est plutôt satisfaisant comme résultat.

Par contre, lorsque l'on comprend que ces deux outils sont indispensables au fonctionnement du corps et à la circulation de l'information, il semble intéressant de connaître la fréquence de connexion. Là encore, l'enquête permet de répondre à cette question. A la question de savoir à quelle fréquence les membres du personnel se rendent sur SharePoint, on peut constater que seulement 34% s'y rendent à chaque pause, 34% chaque semaine, ce qui reste acceptable. Néanmoins, 26% déclarent ne s'y rendre qu'une fois par mois et 6% n'y vont jamais ! Ces deux derniers nombres représentent quarante-cinq personnes sur un total de cent-quarante répondants ! Le fait de ne consulter le SharePoint qu'une fois par mois, quand on connaît la fréquence quotidienne d'ajout d'informations en tout genre est largement insuffisant que pour se dire bien informé.

Ce constat peut s'expliquer par le fait qu'entre le moment où l'enquête a été menée et la rédaction du présent, presque un an s'est écoulé. On pourrait émettre l'hypothèse que ces chiffres soient différents aujourd'hui vu le contexte évolutif des outils et l'actualité.

Chapitre 3 :Interprétation des données en regard de la théorie

Dans cette partie, nous allons interpréter les différents résultats obtenus de l'analyse. Ensuite nous allons mettre en relation ce que nous avons observé de l'étude de cas sur le terrain, des résultats de l'enquête menée auprès des collaborateurs avec les éléments théoriques de la revue de la littérature menée dans le présent travail. Il est donc question de tenter d'apporter une réponse aux diverses questions énumérées plus tôt dans le travail. Ces réponses seront issues des données empiriques récoltées et seront le fruit d'une posture réflexive d'analyses de ces données. A titre de rappel, la question principale est de savoir : *Dans quelle mesure les usages des plateformes collaboratives changent-ils l'accès à l'information opérationnelle d'une part et à la communication opérationnelle d'autre part depuis leur mise en place?* C'est ainsi que nous avons analysé les usages de principalement deux outils collaboratifs intimement liés par une plateforme commune, SharePoint.

1. Évolution vers le digital

Par le biais des différentes interviews et des données récoltées, nous avons appris que l'organisation d'état qu'est la police, avait amorcé une orientation vers la digitalisation aux alentours de 2015. Le but étant de moderniser la police et de tendre vers la digitalisation de l'information circulant au sein de cette dernière. Une des raisons à cette modernisation étant de faciliter la communication et l'accès à l'information. « *Les environnements virtuels renforcent la capacité de l'entreprise à tirer parti de la dimension sociale des connaissances des clients, en permettant la création de communautés virtuelles (...) Les clients se sélectionnent eux-mêmes et participent à des conversations spontanées. Cela les rend fortement impliqués dans l'expérience collective de co-crétation.* » (Lelong & Gayoso, 2010, p. 102)

La police est donc bel et bien inscrite dans un renouveau technologique et « *l'idée là-dedans, c'était justement de pouvoir faire des sites web de collaboration et de communication avec la plateforme SharePoint, et là maintenant progressivement, on découvre, on déploie, on informe sur les*

autres outils de la gamme. Essentiellement en ce moment Microsoft Teams c'est le produit sur lequel on met beaucoup de focus en ce moment. » (Entretien 1 promoteur des nouveaux outils)

Comme on peut le voir, il ne s'agit pas de simplement numériser les documents et de les mettre à disposition, il y a une réelle volonté d'entrer dans une nouvelle ère axée sur la collaboration et le travail collaboratif. Alors que nous abordions la question du collaboratif, une des personnes enquêtées nous explique pourquoi ces outils sont collaboratifs et dans quelle mesure : *« collaboratif oui, je dirais dans le sens où c'est un outil accessible à tous et utilisé par tous et ça va au-delà de ça pour moi collaboratif c'est que chacun peut venir avec une suggestion d'ajout dans le SharePoint. Donc je vais dire à un membre quel qu'il soit, de n'importe quel service dit « moi cette documentation là je trouve qu'elle serait intéressante à partager avec les autres, ou moi j'ai un système de BS, de bulletin de service qui pourrait être intégré parce que c'est une plus-value pour tel, tel ou tel membre. Voilà... c'est collaboratif parce que chacun peut y mettre, peut partager quelque chose avec les autres. » (Entretien 2, directeur opérationnel)*

Toute cette évolution rend les choses bien différentes de ce qui se faisait dans le passé où la communication opérationnelle se transmettait soit oralement, sur un tableau ou encore par le biais de notes écrites sur papier.

2. Vers un travail collaboratif

Nous l'avons déjà exprimé plus tôt, le travail policier doit répondre à une modernisation toujours plus rapide de l'environnement de travail.

C'est ainsi que la police, à son tour, prend les choses en mains afin d'évoluer plus ou moins au même rythme que la société en général. *« le paradigme relationnel met principalement l'accent sur la coopération... Dans cette approche, une firme établit et renforce sa compétitivité en développant des alliances stratégiques, des réseaux, ou des stratégies collectives. » (Dagnino et al., 2007, p. 88)* Il s'agit donc bien de faire augmenter la performance de

l'organisation par le biais du travail collaboratif. Lors des entretiens, une des personnes nous déclarait que le travail est « *collaboratif oui, je dirais dans le sens où c'est un outil accessible à tous et utilisé par tous et ça va au-delà de ça pour moi collaboratif c'est que chacun peut venir avec une suggestion d'ajout dans le SharePoint.* » (Entretien 2, directeur opérationnel) Le but, infine est de « *servir les deux axes stratégiques, réussir ensemble, évoluer ensemble et coopérer pour plus d'efficacité* » (Tran, 2014, p. 88)

Autre condition à la pérennisation du travail collaboratif, est que les différents outils puissent évoluer avec le temps. La collaboration ne réside pas dans le seul usage des outils mais aussi dans leur mise en œuvre, leur développement, « *le but c'est justement d'évoluer, de faire évoluer ces programmes, de faire évoluer la communication, de faire évoluer la façon dont on va communiquer et justement. Les questions que pourraient poser un agent de base, un inspecteur de base, ne pourraient qu'enrichir ce programme, parce que justement là aussi. La personne qui peut gérer ce genre de programme parfois aussi se met des limites, se met des garde-fous, se met comment je vais dire... Des buts, mais les buts que lui il veut atteindre, ne sont peut-être pas le but qu'une personne qui utilise, pas qui crée mais qui utilise ce genre de de programme voudrait. Donc justement ici à la Borraine il n'y a aucun problème, chaque personne peut amener sa brique à l'édifice. Poser la question pour justement faciliter son travail et évoluer dans l'élaboration de ce programme.* » (Entretien 5, Commissaire de Police, Directeur Stratégique) Il s'agit donc bien d'attentes des travailleurs de voir évoluer les outils avec leur temps, l'objectif étant de toujours avoir des outils à la pointe et attrayants en répondant aux besoins et attentes des parties prenantes.

Chapitre 4 : Limites de la recherche et pistes futures de recherches

Il est clair que dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes limité à ce qui nous semblait essentiel afin de tenter répondre au mieux à la question de recherche initialement élaborée. Ainsi, il pourrait être envisagé d'aller plus loin tant dans la récolte de données empiriques que dans les concepts théoriques abordés.

Le travail collaboratif numérique est une pratique assez jeune dans les organisations ce qui bride déjà le nombre de sources disponibles pour traiter le sujet. D'autre part, beaucoup d'études et articles sont en langue étrangère ce qui pour nous est un problème en ce sens que nous ne sommes pas en mesure de faire des recherches efficaces et de traduire le contenu afin de l'exploiter.

Autre point où il aurait été intéressant d'approfondir les recherches concerne la sociologie des usages. En effet, cette théorie bien qu'elle soit riche d'études et de littérature reste un angle difficile à comprendre à aborder. De plus, il est aussi possible qu'il y ait une différence entre ce qu'ont déclaré les personnes interrogées quant à l'usage qu'elles font des plateformes collaboratives et ce qu'elles en font réellement.

Ensuite, concernant les données quantitatives, il aurait été intéressant de pouvoir extraire des données de connexions, de savoir le nombre de personnes qui se connectent au jour le jour et les usages précis de ces utilisateurs. Malheureusement, la police, bien que disposant de ces données n'y donne pas accès pour des raisons qui nous échappent. Même à notre niveau, en tant que gestionnaire des plateformes collaboratives pour la zone de police Borraine, nous ne pouvons avoir accès à ces renseignements.

Pour ce qui est des données qualitatives, nous aurions aimé pouvoir interroger plus de personnes afin d'obtenir un échantillon encore plus représentatif que ce que nous avons fait. Le problème pour ce point se situe dans la crise du coronavirus qui frappe le monde et de la situation de confinement actuelle. De plus les services de police, tout comme les services médicaux et d'urgences, sont en première ligne afin de faire respecter les directives

ministérielles et il a été impossible d'aborder plus de policiers pour cette recherche tant eux et nous, qui sommes policier aussi, avons été sollicité dans le cadre de cette crise sans précédent ! Nous pensons qu'il aurait été utile d'obtenir plus de témoignages du personnel de terrain afin d'enrichir notre échantillon.

Conclusion générale

Tout au long de ce travail, nous avons tenté de nous intéresser de près aux nouvelles méthodes de travail collaboratif et aux usages qui en découlent. Ces façons de travailler inondent de plus en plus le monde du travail tant elles semblent présenter des avantages. Il est évident que nous n'en sommes qu'aux prémices et qu'il s'agit d'un sujet qui va intéresser les chercheurs au fil des prochaines années. Le travail collaboratif, la circulation de l'information et l'information permanente sont les principaux buts poursuivis par ces outils.

De notre étude, il ressort que les deux plateformes que sont TEAMS et SharePoint reçoivent une appréciation assez positive avec une petite nuance sur TEAMS qui est tout nouvellement arrivé mais qui a pris un essor considérable avec la crise sanitaire. De fait, il est devenu du jour au lendemain le tremplin de l'information constamment changeante au cœur de la crise sanitaire que nous traversons. Il est, peut-être encore plus que le site de communication SharePoint de la zone de police, un accélérateur d'information permanente et de qualité.

Deux grands types d'utilisations se dégagent de ces plateformes. La première, est relative aux normes. L'utilisation est cadrée, régie par l'organisation. L'information disponible, est celle qui a officiellement été publiée. La manière dont ces informations arrivent sur les plateformes sont bien cadrées et régies. Le volet collaboratif quant à lui vient renforcer la norme par l'implication du public cible. De plus en plus de policiers installent d'ailleurs cette application sur leur téléphone privé alors que rien ne les y contraint. Les raisons de cette implication rapide sont multiples.

A l'heure où les policiers doivent poser des actes légaux et que les directives en période de crise sont constamment changeantes, c'est pour eux un moyen sûr de se tenir informés et de travailler en toute légalité. Non seulement l'information y est implémentée en permanence et donc littéralement poussée

vers le policier, mais elle est toujours « up to date ». Autre intérêt, à l'instar des applications telles que Messenger & Co, chaque nouvelle fait systématiquement l'objet d'une notification via un pop-up sur le « device » de son utilisateur. Impossible pour lui de dire qu'il n'a pas été invité à être tenu au courant. On constate donc que la nature de l'information disponible diffère de ce qui était disponible avant avec des infos situationnelles en « live » et un échange qui permet une focalisation sur la coordination des efforts sur le terrain. Il est à noter, que l'organisation accepte un tel type d'information permettant des échanges impossibles auparavant. En effet, les canaux usuels du policier de terrain n'étaient pas très nombreux, du moins officiellement. Premièrement la radio de police, elle sert à diffuser des infos très brèves vocalement, ce qui rend un échange riche impossible au vu du caractère très concis des messages autorisés à être diffusés. D'autre part les moyens tels que Messenger & Co sont totalement proscrit pour des raisons évidentes de confidentialité du contenu.

Dès lors, le rapport à l'information est totalement différent du passé où le policier ne pouvait revendiquer sa connaissance que par une grande implication professionnelle ou encore une présence ininterrompue sur son lieu de travail et encore... A présent, le policier est informé immédiatement où qu'il soit, il peut donc revoir son mode de fonctionnement où il n'est plus question de parcourir des fardes et des dossiers archivés, ce qui rendait la recherche d'informations chronophage. Maintenant, tout est toujours disponible sans délai, le policier de terrain peut donc être plus présent sur ce dernier à réaliser les tâches qui lui incombent, être plus efficient et répondre présent à toute sollicitation des citoyens ou de son organisation.

Bibliographie :

- Albarelo, L. (2012). *Apprendre à chercher* (de boeck).
- Atarodi, S., & et al. (2018). *Le modèle d'acceptation des technologies depuis 1986 : 30 ans de développement*. doi: 10.1016/j.pto.2018.08.001
- Azar-Exbrayat, S. (2002). *Un intranet documentaire au service de l'utilisateur : Conception et mise en place*. Documentaliste-Sciences de l'Information, 39(4), 190-201. doi: 10.3917/docs.394.0190
- Bareil, C. (2004). *La résistance au changement : Synthèse et critique des écrits*.
- Comtet, I. (2009). *Entre usage professionnel des TIC et structure organisationnelle : La capacité au bricolage comme compétence adaptative*. Études de communication. langages, information, médiations, (33), 119-134.
- Dagnino, G. B., Roy, F. L., & Yami, S. (2007). *La dynamique des stratégies de coopération*. Revue française de gestion, n° 176(7), 87-98.
- de Saint-Georges, P. (2010). *Penser la communication interne des entreprises et des organisations*. 19.
- Detry, L. (2013). Geneviève VIDAL (dir.) (2012), *La sociologie des usages. Continuités et transformations*. Cachan, Lavoisier/Hermès Sciences. Communication. Information médias théories pratiques, (Vol. 32/1).
- Domenget, J.-C. (2017). *Des usages des dispositifs socionumériques à la reconfiguration des identités professionnelles : Une approche des temporalités en SIC*. Université de Lille 3 Sciences humaines et sociales.
- Durand, J.-P. (2013). Francis Jauréguiberry & Serge Proulx, *Usages et enjeux des technologies de communication*. La nouvelle revue du travail, (2).
- Follet, M., & Peyrelong, M.-F. (2009). *Au vu et au su de tous*. Distances et savoirs, 7(1), 47-64.
- Fouquier, É., & Camel, E. C. (2010). *La communication interne, nouveau «soft power»*. L'Expansion Management Review, N° 139(4), 114-122.
- Frémont, L. (2011). *Quelle stratégie pour la mise en place d'une plateforme collaborative de partage de l'information au sein d'une organisation ? Le cas*

d'un site SharePoint pour la Division santé d'Orange- Orange Healthcare.
89.

Giroux, N. (1994). *La communication interne : Une définition en évolution*. Communication et organisation, (5). doi: 10.4000/communicationorganisation.1696

Granjon, F. (2010). *Le « non-usage » de l'internet : Reconnaissance, mépris et idéologie*. Questions de communication, (18), 37-62. doi: 10.4000/questionsdecommunication.410

Guyot, B. (2009). *Se mouvoir au sein du monde de l'information : Comment les personnes parlent de leur activité d'information*. <https://journals.openedition.org/edc/1052>

Marsan Ch. et al. *Intelligence Collective (L')*—Editions Yves Michel. (s. d.). <http://www.yvesmichel.org/product-page/intelligence-collective/lintelligence-collective/>

LELEU-MERVIEL. (2008). *Objectiver l'humain ? Volume I*. Lavoisier.

Lelong, B., & Gayoso, É. (2010). *Innovation avec l'utilisateur et plateformes collaboratives*. *Rezeaux*, n° 164(6), 97-126.

London, S. (2012). *Construire des Communautés Participantes de Collaboration*. <https://scott.london/reports/belanger.html>

Michon, C. (1994). *Management et communication interne : Les six dimensions qu'il faut considérer*. Communication et organisation, (5). doi: 10.4000/communicationorganisation.1713

Monneuse, D. (2014). *Les réseaux sociaux d'entreprises : Entre promesses et illusions*. 55.

Outrive, L. V. (1997). *La réforme des polices*. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 1580-1581(35), 1-50.

Pichinelli, L. (2018). *Réseaux sociaux d'entreprise : Usages et perceptions des collaborateurs*.

Poupart, J., Rains, P., & Pires, A. (1983). *Les méthodes qualitatives et la sociologie américaine*. *Déviance et société*, 7(1), 63-91.

Pybourdin, I. (2010). *Repenser la communication des organisations*. Les Cahiers du numerique, Vol. 6(1), 55-67.

Romelaer, P. (2005). Chapitre 4. *L'entretien de recherche*. Methodes Recherches, 101-137.

Silva, F., & Ali, A. B. (2010). *Emergence du travail collaboratif: Nouvelles Formes d'Organisation du Travail*. Management & Avenir, (36), 340-365. doi: 10.3917/mav.036.0340

Simonian, S., & Eneau, J. (2010). *Appropriation des tic et professionnalisation par l'affordance: attribuer une fonction aux outils d'apprentissage*. 10.

Tran, S. (2014). *Quelle contribution des technologies collaboratives à la configuration des organisations ?* Systèmes d'information & management, Volume 19(2), 75-111.

Van Campenhoudt, L., & Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*. <https://dial-uclouvain-be.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/ebook/object/ebook:107800>

Vitali-Rosati, M., & Vitali-Rosati, M. (2009, avril 16). *La virtualité d'Internet* <http://sens-public.org/articles/669/>

Webographie :

<https://www.exoplatform.com/blog/fr/2019/05/08/histoire-de-lintranet-en-bref/>

<https://www.journalducsm.com/2017/05/09/reseau-social-dentreprise-16279/>

<http://www.votrepolice.be/node/47>

<https://www.police.be/5998/fr/a-propos/police-integree/presentation>

<https://www.senate.be/www/?MIval=/publications/viewPubDoc&TID=16779214&LANG=fr%20>

Résumé :

Dans le cadre de ce travail, nous nous sommes penché sur les usages liés à l'arrivée des outils collaboratifs au sein d'une organisation policière. Si ces outils existent depuis une dizaine d'années, ils ne sont arrivés que très récemment au niveau de la police belge. Dans notre cas, deux outils ont retenu notre attention, Teams et SharePoint, de la suite Office 365. Ces outils, supportent la communication et l'information opérationnelles dans un cadre très normatif.

Nous avons rencontré des membres du personnel avec qui nous nous sommes entretenu pour comprendre la place de ces outils dans leur travail quotidien, mais aussi connaître les usages qui découlent de leur appropriation principalement au travers de la crise du coronavirus.

Mots clés : Teams ;SharePoint ; Usages des TIC ; Outils collaboratifs.

