

---

**Team Building et Réseaux Sociaux Internes :  
contribution à la structuration des échanges  
spontanés et à la construction d'une culture  
organisationnelle collaborative  
et engageante.**

---

**Université Bordeaux Montaigne  
Institut des Sciences de l'Information et de la Communication**

**Mémoire de Master – Communication des Organisations  
2023–2025**

**Jade SUIRE**

Directrice de mémoire  
Mme Éloïse Vanderlinden, doctorante SIC, MICA (EA 4426)

*21 août 2025*

## **Remerciements**

*Je tiens d'abord à exprimer ma profonde gratitude envers Madame Éloïse Vanderlinden, directrice de ce mémoire, doctorante en Sciences de l'Information et de la Communication au laboratoire MICA de l'Université Bordeaux Montaigne, pour son accompagnement, son suivi et ses précieux conseils tout au long des deux années qui ont conduit à cette recherche.*

*Je rends hommage à l'équipe pédagogique de l'Institut des Sciences de l'Information et de la Communication de l'Université Bordeaux Montaigne pour leur encadrement et pour l'apport méthodologique dont j'ai bénéficié.*

*Je désire ensuite remercier les Directeurs de l'ESN qui m'ont permis de mener cette étude sur un terrain pertinent, ainsi qu'aux dix répondant-e-s de l'enquête semi-directive pour le temps accordé et la qualité de leurs échanges. Leurs contributions ont été recueillies avec consentement éclairé et traitées dans le respect de l'anonymat.*

*Enfin, j'adresse toute ma reconnaissance à mes proches pour leur soutien, tant émotionnel que technique, notamment lors de la relecture de ce mémoire de recherche.*

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION - <i>Enjeux de la recherche</i></b>	<b>5</b>
<b>ÉTAT DE L'ART - <i>Contexte et recherches scientifiques</i></b>	<b>8</b>
<b>Partie 1 : La communication informelle</b>	<b>9</b>
I - La communication formelle	10
II - La communication informelle	11
III - La complémentarité entre la communication formelle & informelle	14
IV - La communication constitutive de l'organisation : une nouvelle perspective sur la communication informelle	17
<b>Partie 2 : La communication informelle au service de la collaboration agile</b>	<b>22</b>
I - Les organisations agiles	23
II - La coopération et la collaboration agile	25
III - L'importance des échanges spontanés dans la collaboration agile	29
<b>Partie 3 : Les échanges spontanés dans les organisations agiles et leurs impacts sur l'engagement organisationnel et l'implication au travail des salariés</b>	<b>33</b>
I - L'engagement organisationnel	34
II - L'implication au travail	37
III - La communication informelle comme levier d'implication et d'engagement organisationnel dans les organisations agiles	39
IV - Limites et risques	42
<b>Partie 4 : Les pratiques modernes : Team Building et Réseaux Sociaux Internes</b>	<b>46</b>
I - Le Team building comme levier de la communication informelle	46
II - Les Réseaux Sociaux Internes comme levier des échanges informels à distance	52
III - L'impact des Team Building et des Réseaux Sociaux Internes sur l'engagement et la performance	59
<b>PROBLÉMATIQUE &amp; HYPOTHÈSES - <i>Questions de recherche et cadre hypothétique</i></b>	<b>64</b>
<b>MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE - <i>Dispositifs d'enquêtes, outils de recueil et logique d'analyse</i></b>	<b>71</b>
I - Positionnement méthodologique et approche de recherche	72
II - Contexte d'étude	74
III - Dispositifs de collecte de données	77
IV - Limites méthodologiques	80
<b>RÉSULTATS DE RECHERCHE - <i>Analyse des résultats et réponse aux hypothèses</i></b>	<b>83</b>
<b>Partie 1 - Présentation des résultats clés</b>	<b>84</b>
I - Dispositifs relationnels et coordination : du TB au RSI	84
II - Ressorts socio-organisationnels de l'engagement : intégration, cohésion, reconnaissance	90
III - Du vécu au pilotage : engagement, inclusivité et régulation	96

<b>Partie 2 - Analyse croisée et interprétation</b>	<b>100</b>
I - Les Team Building structurent des temps de communication informelle qui favorisent l'engagement émotionnel et renforcent l'implication	100
II - L'usage du Réseau Social Interne soutient l'engagement organisationnel des collaborateurs et renforce leur implication au travail en facilitant leur expression personnelle et le développement de communautés internes	105
III - L'articulation entre Team Building et Réseaux Sociaux Internes soutient la création de dynamiques interpersonnelles qui favorise la collaboration et stimule l'innovation dans les organisations agiles	110
<b>CONCLUSION - Réponse à la problématique</b>	<b>115</b>
<b>ANNEXES - Table des annexes et annexes citées</b>	<b>118</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE - Sources et recherches scientifiques citées</b>	<b>276</b>

# **INTRODUCTION**

*Enjeux de la recherche*

Dans les organisations contemporaines, une part décisive de la coordination, de l'engagement et du sens partagé se joue dans l'informel au travers des échanges spontanés qui tissent le quotidien des équipes et soutiennent la collaboration. Dans une Entreprise des Services du Numérique (ESN) agile, qui sera notre terrain exploratoire pour cette recherche, les rythmes y sont courts et les équipes mouvantes. Deux dispositifs structurent particulièrement ce registre : les Team Building, moments présentiels forts, et le Réseau Social Interne, infrastructure numérique continue. Ce mémoire propose d'examiner comment leur articulation peut rendre l'informel organisant – c'est-à-dire capable de produire coordination, appartenance et, potentiellement, innovation.

L'objectif n'est pas seulement de décrire des pratiques conviviales ou des usages numériques, mais plutôt de comprendre comment ces dispositifs transforment concrètement les échanges spontanés en capacité d'action et en culture partagée. La Communication Constitutive des Organisations (CCO) fournit ici un cadre théorique : si l'organisation se constitue dans et par la communication, alors les Team Building et le Réseau Social Interne peuvent être lus comme des dispositifs organisants qui convertissent l'expérience vécue en textes, conversations et repères stables.

D'un point de vue scientifique, l'articulation Team Building / Réseau Social Interne au prisme de la CCO est peu documentée, encore moins en contexte agile. Les travaux sur les Team Building s'attachent souvent à l'esprit d'équipe, ceux sur les Réseaux Sociaux Internes à l'engagement numérique ou à la circulation de l'information ; ces deux concepts interagissent rarement de manière intégrée et processuelle. Institutionnellement, le sujet est saillant pour les organisations hybrides (présentiel/distanciel, sites multiples, consultants en mission) qui cherchent à orchestrer l'informel sans l'étouffer.

Ce sujet touche le cœur des Sciences de l'Information et de la Communication (SIC) : il montre comment la communication fait l'organisation. Il teste la frontière formel / informel et mobilise la CCO pour suivre comment des moments partagés deviennent des messages, puis des actions. Le cadre agile change le tempo : cycles courts, feedback fréquents, hiérarchie plate... On retrouve des objets classiques des SIC : médiations, mémoire organisationnelle, circulation et pluralité des voix. Le terrain ESN (équipes dispersées, missions) est éclairant : il met en scène le rôle des acteurs-ponts et des communautés.

Concrètement, les organisations multiplient les événements d'entreprise et les outils numériques sans forcément savoir comment les articuler pour éviter l'effet vitrine (côté Team Building) ou le flux désincarné (côté Réseau Social Interne). D'où la problématique qui guide ce mémoire : Comment les Team Building et les Réseaux Sociaux Internes peuvent-ils structurer les échanges spontanés et participer ainsi à la construction d'une culture organisationnelle collaborative et engageante ?

Pour y répondre, la recherche mobilise une démarche qualitative, interprétative et inductive : immersion au pôle communication, observation d'un Team Building, un mois d'observation de l'usage de Talkspirit, dix entretiens semi-directifs, codage thématique et triangulation des sources et profils. De plus, l'ancrage CCO permet d'observer les boucles texte-conversation (ce qui est vécu, ce qui est inscrit, ce qui est discuté), leurs effets organisants sur la coordination et leurs liens avec l'engagement.

L'état de l'art précise d'abord la place de la communication informelle et sa lecture CCO, puis la situe dans les dynamiques agiles (coopération, collaboration, engagement). La partie suivante présente les questions de recherche et les hypothèses. Le dispositif méthodologique et les choix d'enquête sont ensuite exposés. Le cœur du mémoire détaille les résultats : ce que montre le terrain sur les TB, sur le RSI et sur leur articulation en contexte agile. Enfin, la discussion met en perspective ces apports, en dégagant contributions, limites, et pistes d'ouverture.

Théoriquement, cette recherche éclaire comment un couplage présentiel/numérique peut agir comme dispositif CCO transformant l'informel en coordination opérante et en facteur d'engagement organisationnel. Sur le plan méthodologique, elle propose des grilles d'observation et un protocole qu'il est possible de reproduire. Ce travail suggère également des leviers opérationnels de pilotage (rythmes, rôles, rituels, indicateurs) pour soutenir, sans la figer, une culture collaborative et engageante.

# **ÉTAT DE L'ART**

*Contexte et recherches scientifiques*

## Partie 1 : La communication informelle

La communication joue un rôle central dans le fonctionnement des équipes et la coordination des activités, particulièrement dans le cadre des organisations modernes. Deux grandes formes de communication sont distinguables en entreprise : la communication formelle, encadrée par des processus institutionnels, et la communication informelle, qui émerge spontanément au travers des interactions quotidiennes des employés.

Si la communication formelle a longtemps été privilégiée dans les environnements organisationnels structurés, la communication informelle s'impose aujourd'hui comme un levier non négligeable du dynamisme interne des entreprises. Se manifestant à travers des échanges spontanés, des discussions de couloir ou encore des interactions sur les plateformes numériques, elle contribue à fluidifier la circulation de l'information, à renforcer la cohésion des équipes et à favoriser la réactivité organisationnelle.

Cependant, cette communication, qui échappe aux cadres hiérarchiques traditionnels, soulève des interrogations quant à son impact sur les dynamiques de travail. Quelles sont ses caractéristiques essentielles ? En quoi se distingue-t-elle de la communication formelle ? Et comment ces deux formes de communication interagissent-elles pour structurer la vie des organisations ?

Cette première partie propose d'explorer les fondements de la communication informelle en entreprise. Nous verrons dans un premier temps les spécificités de la communication formelle afin d'en comprendre les limites, avant d'analyser les caractéristiques de la communication informelle et les nombreux rôles qu'elle joue dans les interactions professionnelles. Enfin, nous examinerons la complémentarité entre ces deux formes de communication.

## I - La communication formelle

Dans toute organisation, la communication repose sur des cadres définis qui assurent la transmission efficace des informations au sein des équipes. Parmi ces cadres, la communication formelle joue un rôle clé en structurant les échanges et en garantissant leur traçabilité. Encadrée par des règles précises et des canaux officiels, elle permet de diffuser des directives claires et d'assurer une coordination rigoureuse des activités. Toutefois, si cette forme de communication permet une certaine stabilité organisationnelle, elle peut parfois manquer de flexibilité.

La communication formelle est de nature officielle, car la direction en a la maîtrise. Cette maîtrise repose sur une condition essentielle : l'identification claire de la source (Cuevas, 2022). Chaque message diffusé dans le cadre de la communication formelle engage l'organisation et implique une traçabilité stricte des échanges. Structurée et encadrée, cette communication est canalisée "par des outils ou des procédures" qui, bien qu'efficaces, la rendent impersonnelle (Amossé, Guillemot, Moatty, Rosanvallon, 2010). Elle se caractérise par un fonctionnement rigide, centré sur la transmission d'informations essentielles au bon déroulement des activités organisationnelles (Lazar, 1996). Ainsi, la communication formelle "porte essentiellement sur le fonctionnement de l'organisation et rarement sur les personnes" (Cuevas, 2022). Elle vise donc à établir un cadre clair et ordonné, garantissant la cohérence des processus internes. Plus l'entreprise est hiérarchisée, plus cette communication sera stricte et descendante, alors que dans une organisation agile, elle pourra laisser place à une plus grande flexibilité tout en conservant son caractère structurant.

Les canaux de communication formelle sont multiples au sein d'une organisation. Ils peuvent être oraux, comme les réunions ou les discours officiels, permettant de transmettre des directives et des décisions stratégiques (Cuevas, 2022). Ils peuvent également être imprimés, sous la forme de notes de service, de bulletins de paie ou encore de rapports annuels qui constituent des documents de référence et d'archivage (Lazar, 1996). Enfin, à l'ère du numérique, la communication formelle repose largement sur les outils digitaux, tels que les emails officiels, les plateformes collaboratives ou les logiciels de gestion interne.

Au-delà de sa fonction informative, la communication formelle joue un rôle fondamental dans la gestion des responsabilités, des tâches et dans la traçabilité des interactions professionnelles. En instaurant un cadre structurant, elle définit les rôles et les missions de chaque collaborateur,

limitant ainsi les incertitudes et les malentendus. Elle contribue à la fluidité du travail en garantissant des normes, un cadre stable et des repères référentiels clairs pour l'ensemble des acteurs de l'entreprise (Baïna, 2013). Cependant, cette structuration peut aussi entraîner une certaine rigidité, en limitant la spontanéité dans les échanges professionnels (Lazar, 1996).

Les rôles et la hiérarchie occupent une place centrale dans la communication formelle. Chaque individu s'exprime avant tout en tant que "rôle" et non comme un individu à part entière. "Quand une personne s'exprime en tant que rôle, ses paroles sont influencées par l'attente de son entourage, notamment de sa direction." Dans cette situation institutionnelle, le collaborateur sera en "représentation" car il sera "responsable devant ses supérieurs hiérarchiques." de l'échange tenu (Cuevas, 2022). Par conséquent, si la communication formelle assure une diffusion fiable et encadrée des informations, elle s'accompagne parfois d'une distanciation entre les acteurs, réduisant l'engagement personnel dans les interactions professionnelles.

"Formel", du latin *formalis*, évoque la structure, la rigueur et le respect des règles établies. Il impose un cadre précis garantissant clarté et contrôle. À l'inverse, "informel", dérivé de *forme*, traduit une souplesse qui échappe aux contraintes traditionnelles, privilégiant l'aspect spontané et naturel (Dictionnaire de l'Académie française). Tandis que la communication formelle encadre et structure, la communication informelle favorise la fluidité et l'interaction directe en jouant un rôle dans la dynamique organisationnelle.

## **II - La communication informelle**

Dans les organisations, la communication ne se limite pas aux échanges encadrés par des procédures officielles. La communication formelle s'accompagne toujours de la communication informelle, qui occupe une place essentielle en permettant des interactions spontanées et naturelles entre les collaborateurs. Se développant en dehors des cadres hiérarchiques traditionnels, elle facilite la circulation des idées, renforce la cohésion sociale et favorise un climat de travail plus fluide. Bien qu'elle puisse sembler secondaire, son rôle dans la dynamique organisationnelle est fondamental, tant pour le partage des connaissances que pour la motivation des équipes.

La communication informelle se distingue par son absence de contrôle hiérarchique. Contrairement à la communication formelle, qui est encadrée par des règles précises, elle "n'engage

*que ses émetteurs, la direction n'a pas de maîtrise*" (Cuevas, 2022). Cette absence de protocole laisse place à des échanges spontanés dans les interactions quotidiennes de manière libre et volontaire. Ainsi, elle *"trouve son essence dans la spontanéité, la familiarité et la fluidité des échanges"* (Abdel Kafî, Messina, 2024).

Un des aspects fondamentaux de cette communication est son caractère oral, ce qui la rend difficilement traçable : *"Cette communication informelle a des sources nombreuses et souvent difficiles à identifier, car elle est fondamentalement orale"* (Cuevas, 2022). Toutefois, le numérique fait évoluer cette réalité. *"Les différents médias sociaux, allant des blogs aux réseaux sociaux, introduisent un niveau d'interactivité qui élargit considérablement le champ de la communication informelle"* (Abdel Kafî, Messina, 2024). L'usage des plateformes collaboratives et des réseaux sociaux internes permet aux employés de maintenir ces interactions, même en télétravail, à distance ou en dehors des horaires fixes de travail. *"Le développement de la messagerie électronique peut ainsi conduire tant à augmenter le travail avec des interlocuteurs situés à distance que se substituer en partie aux discussions "de couloir" ou "autour d'un café"."* (Amossé, Guillemot, Moatty, Rosanvallon, 2010).

Au-delà du numérique et initialement, la communication informelle se déroule dans des espaces propices aux interactions spontanées. Elle se manifeste notamment dans *"les couloirs, la salle à café, les bureaux, lors des formations, lors des déplacements, lors des repas"* (Cuevas, 2022). Ces moments de convivialité facilitent les échanges et renforcent la cohésion sociale au sein des équipes.

Bien qu'elle soit souvent perçue comme diffuse et insaisissable, la communication informelle est omniprésente dans toutes les organisations, *"même dans les bureaucraties les plus rigides existaient des rapports informels"*, qui viennent compléter les échanges institutionnalisés. *"Toute organisation recèle en son sein des communautés variées, des micro-cultures et se constitue comme un lieu de vie et non comme un simple lieu de travail"* (Enriquez, 1990, cité par Baïna, 2013). Cette omniprésence de la communication informelle s'explique par le besoin naturel des individus d'échanger au-delà des cadres stricts imposés par l'organisation. Elle permet aux collaborateurs de se rapprocher, de créer des liens de confiance et de partager des informations de manière plus fluide. En ce sens, elle ne s'oppose pas à la communication formelle, mais la complète en facilitant la compréhension des directives officielles et en renforçant la cohésion sociale.

Un cadre explique que ces discussions sont souvent des “*discussions légères*”, c’est “*parler pour parler*”, “*on cherche avant tout une interaction avec l’autre*”, comme “*un mélange d’informations et de rumeurs*” (Cuevas, 2022). Si elles peuvent sembler anecdotiques, ces discussions jouent un rôle clé dans la circulation des informations et dans l’apprentissage organisationnel. De même, un réalisateur de cinéma souligne que “*la convivialité d’un café et de gâteaux fait passer plus facilement les instructions*” (Cuevas, 2022). Ainsi, la communication informelle n’est pas seulement un échange social, elle est aussi un outil de coordination du travail. Elle facilite le partage d’informations à travers des interactions pouvant porter sur des sujets professionnels ou personnels, renforçant ainsi la coopération au sein des équipes.

Les échanges informels répondent à plusieurs besoins fondamentaux. Ils permettent l’expression de l’identité individuelle et le sentiment d’appartenance : “*Il y a l’expression de l’identité de l’individu et l’envie de faire partie d’une communauté, de ne pas se sentir seul*”. L’interaction sociale joue un rôle clé dans le bien-être des employés : “*Le besoin de maîtrise de l’environnement social est important*” (Cuevas, 2022).

Un des éléments clés de la communication informelle est sa capacité à faire évoluer les relations interpersonnelles. “*Elle s’épanouit à travers les rumeurs murmurées et les gestes subtils, tissant ainsi des liens invisibles mais puissants entre les individus*” (Abdel Kafi, Messina, 2024). Elle repose avant tout sur des échanges d’individu à individu. “*Les membres de l’organisation y parlent principalement en tant que “personne” et rarement en tant que “rôle”*” (Cuevas, 2022).

Selon Amossé, Guillemot, Moatty et Rosanvallon (2010), on distingue plusieurs types d’échanges informels :

- Les échanges opératifs, centrés sur l’exécution immédiate du travail.
- Les échanges sur le travail, qui concernent la coordination et le fonctionnement de l’équipe.
- Les échanges sociaux, qui intègrent des discussions extra-professionnelles mais influencent le climat de travail.

Cet entrelacement entre les sphères personnelle et professionnelle est une caractéristique centrale de la communication informelle. Plutôt que de la considérer comme une simple conséquence des interactions humaines, les entreprises peuvent chercher à encourager et structurer

la communication informelle pour en tirer parti. Ainsi, il est recommandé de favoriser “*des espaces propices aux discussions et des événements conviviaux*”, renforçant la cohésion et la fluidité des échanges (Abdel Kafti, Messina, 2024).

### **III - La complémentarité entre la communication formelle & informelle**

La communication ne se limite pas à des échanges strictement formels ou informels, mais repose sur une interaction constante entre ces deux dynamiques. Cette complémentarité prend une nouvelle dimension avec l’approche de la Communication Constitutive des Organisations (CCO). En effet, la CCO invite à dépasser la séparation entre contenu et relation, entre procédure et spontanéité. Elle montre que l’organisation n’est pas un cadre préexistant dans lequel la communication se déploie, mais bien un processus en constante co-construction, nourri à la fois par des échanges planifiés et par des interactions informelles.

Dans cette optique, la communication formelle et informelle ne sont pas seulement complémentaires : elles sont co-constitutives. Elles participent ensemble à la construction de l’organisation comme un tissu vivant d’interactions, de récits, de pratiques partagées. La communication formelle donne une visibilité et une stabilité aux décisions, tandis que la communication informelle assure l’agilité, l’adaptation, et souvent l’appropriation de ces mêmes décisions par les membres de l’organisation.

Comprendre cette complémentarité à travers le prisme de la CCO permet donc de mieux saisir comment l’organisation se négocie et se réinvente continuellement dans et par la communication.

La communication formelle et la communication informelle sont deux formes d’échange qui se distinguent par leur structure, leurs objectifs et leur rôle dans la circulation de l’information. La communication formelle est encadrée par l’organigramme, qui suit une logique “*opérationnelle et fonctionnelle*”, tandis que la communication informelle repose sur “*le sociogramme (graphique du réseau social d’un groupe)*”, qui répond à des logiques “*d’affinités et d’intérêts personnels*” (Cuevas, 2022).

Cette opposition entre structure officielle et réseaux relationnels spontanés se retrouve également dans la *métaphore de l'iceberg organisationnel (Foudriat, 2007, cité par Baïna, 2013)* *“la partie émergée correspond aux aspects formels (comportements relevant de l'approche scientifique des organisations), quant à la partie immergée, elle comprend les stratégies des individus, les relations affinitaires, les coalitions de groupes, les relations de pouvoir”*. Les échanges formels, tels que les réunions officielles, les comptes rendus ou les directives institutionnelles, ne représentent qu'une fraction visible du fonctionnement organisationnel. En parallèle, des interactions plus discrètes mais tout aussi influentes structurent les dynamiques internes, en favorisant la cohésion et la transmission d'informations.

Dans un environnement professionnel, la communication informelle joue effectivement un rôle clé dans la fluidité des échanges, la création de liens sociaux et l'efficacité des interactions de travail. Elle dépasse le simple cadre des discussions spontanées pour devenir un véritable levier d'intégration, de cohésion et même de performance organisationnelle. La communication informelle ne se limite donc pas aux échanges strictement sociaux ; elle joue aussi un rôle dans la transmission des savoirs et l'entraide entre collaborateurs *“Si on considère que les salariés sont amenés dans les temps et les espaces informels à échanger dans leur entièreté, ils peuvent alors pratiquer volontairement, ou pas, des va-et-vient entre les conversations d'ordre privé et des points en lien avec leur fonction professionnelle (difficultés du moment, recherches d'informations, échanges d'avis)...” (Eric Furstos, cité par Cuevas, 2022)*. Ces moments de discussion permettent aux employés de partager des expériences, d'obtenir des conseils ou encore de résoudre des problématiques de travail de manière plus fluide et spontanée que dans un cadre formel et rigide.

La distinction entre communication formelle et informelle se retrouve aussi dans la gestion des systèmes d'information. Les règles et procédures dans le cadre formel de l'organisation sont liées aux pratiques managériales ou directionnelles, tandis que la communication informelle est liée *“aux pratiques communes et au sens commun des employés de l'organisation” (Howarth, 2005, cité par Baïna, 2013)*. La communication informelle peut donc apporter une flexibilité supplémentaire au discours formel parfois insuffisant. Cette complémentarité souligne que la communication informelle ne doit pas être perçue comme une entrave au cadre institutionnel, mais plutôt comme un levier facilitant l'adaptabilité et la réactivité des équipes.

Il serait donc réducteur d'opposer rigidement ces deux formes de communication, car elles coexistent et s'entremêlent dans les pratiques professionnelles quotidiennes. Cette porosité entre ces

deux types de communication confirme que des discussions informelles peuvent se produire dans des cadres formels et, inversement, que des décisions importantes peuvent être influencées par des interactions spontanées.

Ainsi, plutôt que de concevoir la communication formelle et informelle comme deux réalités distinctes, il convient de les envisager comme deux dynamiques interdépendantes qui, ensemble, permettent d'assurer une transmission efficace de l'information, une meilleure coordination et une adaptation plus fluide aux enjeux organisationnels. Plutôt que de s'opposer, la communication formelle et la communication informelle se complètent et se renforcent mutuellement dans les dynamiques organisationnelles. La communication formelle, structurée et méthodique, est essentielle pour organiser le travail, fixer des objectifs et prendre des décisions stratégiques. Cependant, elle ne suffit pas à garantir une transmission fluide de l'information ni à assurer une adhésion des équipes. La communication informelle, plus spontanée et libre, joue alors un rôle clé en favorisant la confiance et la compréhension mutuelle (Cuevas, 2022).

Par exemple, si les réunions formelles sont essentielles pour structurer la prise de décision et assurer une communication descendante claire, elles sont souvent enrichies par des discussions informelles qui permettent de mieux comprendre les enjeux et d'exprimer librement des préoccupations. Ainsi, *“dans les réunions formelles, il y a beaucoup d'échanges informels, avant, après, mais aussi pendant la réunion. La communication informelle ne remplace pas la communication formelle mais elle permet souvent de mieux la comprendre et de l'accepter”* (Cuevas, 2022).

Cette interaction entre communication formelle et informelle garantit une circulation efficace de l'information. La communication formelle suit une logique verticale, souvent descendante, tandis que la communication informelle s'établit davantage sur un mode latéral, facilitant ainsi la transmission d'informations entre collègues et services. (Abdel Kafi, Messina, 2024). En travaillant de manière conjointe, ces deux formes de communication participent activement à la performance des organisations. D'une part, *“les réunions formelles offrent un cadre pour aborder des questions complexes et prendre des décisions stratégiques”*, garantissant une certaine rigueur dans les échanges professionnels. D'autre part, *“la communication informelle facilite la diffusion rapide d'informations, la création de relations de confiance et la compréhension informelle des enjeux”* (Abdel Kafi, Messina, 2024).

En effet, ces deux formes de communication coexistent en permanence, parfois de manière entremêlée, parfois via des canaux distincts (Lazar, 1996). Ainsi, la complémentarité entre communication formelle et informelle ne repose pas sur une hiérarchisation entre ces deux formes, mais sur une interaction dynamique qui assure à la fois l'efficacité des processus et le bien-être des collaborateurs. Une organisation qui parvient à équilibrer ces deux dimensions bénéficie d'une meilleure réactivité, d'une circulation d'information plus fluide et d'une adhésion renforcée de ses équipes aux objectifs collectifs.

Ainsi, cette porosité entre les sphères privée et professionnelle montre que l'informel peut également avoir un impact sur la perception et la dynamique des rapports professionnels, notamment avec ses supérieurs hiérarchiques ou entre collègues *“Bien que la relation puisse se dérouler dans un cadre informel, le collaborateur doit être conscient que tout ce qu'il dira ou fera aura un impact sur les relations formelles de travail.”* (Cuevas, 2022).

## **IV - La communication constitutive de l'organisation : une nouvelle perspective sur la communication informelle**

Les travaux précédents ont montré que la frontière entre communication formelle et informelle est souple dans les dynamiques organisationnelles. La communication formelle, encadrée et hiérarchisée, contribue à structurer l'organisation de manière apparente, tandis que la communication informelle agit dans l'ombre des procédures comme un levier de coordination, d'appartenance et de réajustement. Pourtant, l'approche traditionnelle, a longtemps relégué la communication informelle à un phénomène accessoire, difficilement maîtrisable, voire improductif.

C'est précisément ce fondement que remet en cause l'approche de la Communication Constitutive des Organisations (CCO), en opérant un changement conceptuel profond. Elle ne considère plus la communication comme un simple outil de transmission, mais comme le processus même par lequel l'organisation se crée, se transforme et se maintient. Dans cette perspective, les frontières entre formel et informel s'estompent, car tout échange – qu'il soit structuré, spontané, marginal ou central – et participe à la constitution de l'organisation. La communication informelle, souvent invisibilisée, devient ainsi une source légitime d'organisation, de régulation et de sens partagé.

Explorer la place de l'informel au prisme de la CCO conduit donc à revisiter en profondeur les conceptions classiques de l'organisation. Les interactions quotidiennes ne sont plus perçues comme de simples compléments à la structure formelle, mais comme de véritables pratiques organisantes dotées d'un pouvoir structurant autonome. Cette conception s'accorde particulièrement avec les dynamiques contemporaines où l'agilité, la coopération et l'autonomie deviennent des marqueurs essentiels du fonctionnement collectif.

L'approche CCO, apparue au croisement du tournant linguistique et des approches relationnelles, opère un changement de paradigme. Là où les modèles traditionnels voient la communication comme une fonction de l'organisation, la CCO soutient que *“l'organisation se crée en continu dans la communication”* (Estagnasié, 2023). Cette affirmation souligne que l'organisation ne précède pas la communication : elle en est l'effet permanent. L'organisation n'existe que parce que les individus échangent, produisent du discours, agissent dans un cadre relationnel. Ce postulat renverse la logique causale traditionnelle et permet de replacer la communication informelle au centre de l'attention.

C'est ce qu'expriment Amansou et Bouknana (2022) en affirmant que *“la communication constitue l'organisation, c'est-à-dire que c'est la communication qui est responsable de la création et du maintien de l'organisation”*. Ce n'est donc pas une instance abstraite qui donne forme à l'organisation, mais bien l'ensemble des interactions concrètes qui la fondent et la renouvellent. Dans ce prolongement, Putnam, Nicotera et McPhee précisent que *“les organisations n'apparaissent jamais comme des entités en soi, mais en tant que systèmes, qu'objets ancrés dans des pratiques sociales, textes ou traces mémorielles issues des propriétés du langage et de l'action”* (Amansou et Bouknana, 2022). L'organisation n'est pas figée : elle se constitue continuellement par les traces produites dans et par les échanges. Cette continuité de la constitution organisationnelle ouvre la voie à une reconnaissance des échanges informels comme éléments centraux du processus.

En effet, la CCO met aussi en évidence la nature relationnelle de la communication. Comme le rappelle Estagnasié (2023), *“la prémisse de base de l'approche CCO est que la communication est une relation”*, et *“communiquer implique de relier des discours, des objets, des textes, des espaces, des temporalités, des acteurs individuels et institutionnels”*. Ces propos soulignent que la communication ne se limite pas à un contenu ou à un message : elle est une mise en relation qui traverse des temporalités, des dispositifs matériels et des identités multiples. Ce cadre élargi permet

d'intégrer pleinement l'informel comme un espace relationnel structurant, au même titre que les dispositifs plus institutionnalisés.

Cette approche est également mise en avant par Del Fa (2021), qui rappelle que *“l'approche constitutive est à la croisée de différents tournants et notamment le tournant linguistique dans lequel elle puise ses fondements théoriques”*. Selon l'auteur, la CCO suppose de penser le réel comme relationnel et dynamique : *“la nature des existants est multiple et [...] le réel est énoncé à travers ces mêmes relations (et donc peut être modifié par elles)”* (Del Fa, 2021). L'organisation devient alors inséparable de l'agencement dynamique entre objets humains et non humains, ce qui rejoint directement les formes d'informalité : elles mettent en jeu des individus, mais aussi des normes, des valeurs, des objets et des espaces qui participent à la dynamique collective.

La pensée montréalaise de la CCO illustre cette logique à travers la distinction entre texte et conversation. *“L'organisation émerge de l'interaction entre deux espaces communicationnels interreliés : le texte – qui demeure – et la conversation – événementielle”* (Jojczyk, Lambotte, Mnasri, Wathelet, 2016). Ce va-et-vient entre stabilisation (le texte) et action située (la conversation) montre que l'organisation se joue toujours dans le mouvement. Le cycle est *“le processus à travers lequel l'organisation se cristallise (devient texte) par les conversations entre les acteurs puis, inversement, celui par lequel l'organisation est rejouée et remodelée (redevient conversation)”*. La spirale qui en découle – *“commence en son centre pour ne jamais finir”* (Jojczyk, Lambotte, Mnasri, Wathelet, 2016)– illustre bien cette dynamique sans clôture. L'organisation est toujours en train de s'écrire et de se réécrire.

Cette conception redonne une place essentielle aux conversations informelles. Elles apparaissent comme le cœur battant du processus organisant : *“la conversation est le monde pratique de la performance conversationnelle orientée vers l'action”*. Même lorsqu'elles échappent aux circuits officiels, elles produisent des traces et des effets : *“on ne peut savoir ce qui restera d'une conversation ; peut-être un texte formel, peut-être des souvenirs précis mais aussi parfois seulement une impression et même l'oubli”* (Jojczyk, Lambotte, Mnasri, Wathelet, 2016). En ce sens, l'informel n'est pas un simple à-côté : il constitue l'un des lieux où se rejouent les règles, les identités et les rapports sociaux.

L'approche ventriloque développée dans le cadre de la CCO prolonge cette idée en montrant que même l'absence de réponse constitue un acte de communication : *“l'absence de réponse est une forme de communication qui agit, au même titre qu'une réponse orale, écrite ou gestuelle”* (Estagnasié, 2023). Cela signifie que les échanges informels, y compris dans leurs formes les plus discrètes, exercent un effet structurant sur l'organisation. Del Fa (2021) formule cette idée : *“la communication est la matérialisation des relations qui tiennent en commun le social”*. L'informel devient ainsi le site mouvant où se matérialisent les liens et où s'expriment aussi les tensions de pouvoir ou les silences (Vézy et Brummans, 2021).

Ce rôle organisant est confirmé par Amansou et Bouknana (2022), pour qui la communication informelle constitue un *“large spectre d'actes discursifs, par lesquels des acteurs [...] coconstruisent et partagent le sens”*. Elle incarne ce que Weick (1979, cité par Amansou et Bouknana, 2022) nomme l'essence de l'organisation : *“une interaction humaine active”*, c'est-à-dire un processus continu de transformation des entités collectives.

Cette approche prend tout son sens dans les organisations dites agiles. Ces structures, caractérisées par leur flexibilité et leur adaptation permanente, correspondent à une vision de l'organisation comme un *“agencement en perpétuelle écriture ; une écriture jamais complète”* (Jojczyk, Lambotte, Mnasri, Wathelet, 2016). La communication y est l'élément structurant : *“la communication n'est pas le produit d'une organisation, mais un phénomène participant activement au mode d'être et d'agir de l'organisation, elle en est l'essence”* (Estagnasié, 2023). Les échanges informels y jouent un rôle stratégique, car ce sont eux qui permettent de relier les acteurs humains et non humains, les normes, les outils et les espaces dans une dynamique collective (Amansou et Bouknana, 2022).

Comme l'affirme Del Fa (2021), *“il s'agit désormais de comprendre comment modifier cet état de fait afin de faire de la communication une puissance transformatrice”*. Dans les organisations agiles, cette puissance s'incarne dans les frictions créatives, les ajustements improvisés et la capacité à négocier les équilibres entre cohésion et divergence. La réflexivité, comprise comme une ligne de co-constitution (Vézy et Brummans, 2021), devient alors essentielle pour relier passé et avenir dans un mouvement continu : *“à chaque point de la spirale, il est possible d'envisager l'avenir et de regarder le passé : mise en forme de l'intentionnalité”* (Jojczyk, Lambotte, Mnasri, Wathelet, 2016).

Reconnaître la fonction stratégique de la communication informelle apparaît ainsi indispensable pour les organisations apprenantes et agiles. C'est ce registre de la communication qui permet de capter les signaux faibles, d'ajuster les pratiques et de faire émerger de nouvelles formes d'organisation, dans une dynamique où *“tous les acteurs humains et non humains, internes et externes”* (Amansou et Bouknana, 2022) contribuent à co-orienter l'action collective.

## Partie 2 : La communication informelle au service de la collaboration agile

L'étude de la communication formelle et informelle a permis de mettre en lumière leur complémentarité et leur rôle essentiel dans la transmission des informations, la coordination du travail et la cohésion des équipes. Dans un environnement professionnel en constante évolution, ces dynamiques de communication deviennent d'autant plus cruciales que les entreprises doivent faire preuve de réactivité et d'adaptabilité. Face à la complexité croissante des marchés et à l'accélération des transformations, de nombreuses organisations ont cherché à repenser leur fonctionnement en adoptant des modèles plus flexibles. C'est dans ce contexte qu'émergent les organisations agiles, qui placent l'interaction humaine et la collaboration au cœur de leurs pratiques pour mieux répondre aux défis contemporains.

Ces organisations évoluent dans un environnement marqué par une instabilité constante. La complexité est devenue une caractéristique intrinsèque des entreprises modernes, ce qui les oblige à abandonner le modèle traditionnel, rigide et hiérarchisé, au profit de structures plus flexibles et réactives (Barrand, 1983). Cette évolution traduit une mutation profonde du monde professionnel au sein de laquelle la capacité d'adaptation devient une compétence stratégique et concurrentielle essentielle. *“Certains perçoivent de tels changements comme une opportunité permettant de créer des organisations plus flexibles et collaboratives, ayant un effet positif sur leurs niveaux de productivité et de créativité” (Chu and Kennedy, 2011, cité par Lima, Dalmas, 2004).*

Dans ce contexte, l'entreprise ne peut plus se contenter d'exécuter un plan d'action annuel préétabli, *“tant une rupture technologique, économique, politique, réglementaire, sociétale ou autre, peut briser à tout moment cette belle “stabilité”.” (Barrand, 1983).* Désormais, la performance repose sur une aptitude à anticiper le changement et à réagir avec agilité. *“L'entreprise de demain doit non seulement être prête à adapter sa stratégie en permanence en fonction des opportunités et menaces, mais surtout développer une capacité d'anticipation” (Barrand, 1983).*

Cette nécessité de transformation a donné naissance à un nouveau modèle organisationnel : l'agilité. *“Certaines entreprises souhaitent rester performantes tout en mettant le facteur humain au cœur de leurs pratiques, l'adoption de méthodes agiles leur permet de favoriser le travail des*

*individus et leurs interactions*” (Gréselle-Zaïbet, 2019). En plaçant l’humain et l’adaptabilité au centre des pratiques, les entreprises agiles repensent leurs modes de fonctionnement pour répondre plus efficacement aux mutations de leur environnement.

## **I - Les organisations agiles**

Dans un monde où l’incertitude et la complexité s’intensifient, les entreprises ne peuvent plus s’appuyer sur des modèles organisationnels rigides et linéaires. La nécessité d’innover rapidement, de s’adapter aux évolutions du marché et de mobiliser efficacement les compétences internes a conduit à l’émergence d’une approche plus flexible et dynamique : l’agilité organisationnelle. Conçue pour répondre aux défis d’un environnement en perpétuel changement, cette approche repose sur la réactivité, la collaboration et l’apprentissage continu. Ainsi, les organisations agiles ne se contentent pas d’optimiser leurs processus, elles repensent en profondeur leur structure et leur mode de fonctionnement afin de favoriser la coopération et la prise de décision rapide. Dans cette partie, nous explorerons les fondements de l’agilité organisationnelle, ses principes clés et son impact sur la gestion des entreprises modernes.

Les organisations agiles ont fait l’objet d’un essor notable aux États-Unis dans les années 90. Le but de ce modèle est d’accroître *“l’efficacité organisationnelle”*, en veillant constamment aux instabilités de son environnement (interne, comme externe), en augmentant *“la réactivité des stratégies organisationnelles”* et en développant *“l’innovation et l’apprentissage continu”* (Lima, Dalmas, 2004).

D’un point de vue stratégique, l’agilité repose sur plusieurs principes fondamentaux. Selon Lima et Dalmas (2004), les organisations doivent être en mesure de *“flexibiliser leurs structures organisationnelles et leurs processus, selon les pressions d’un environnement concurrentiel complexe”*. Elles doivent également être capables de *“répondre aux besoins des clients, de comprendre les opportunités et les menaces et d’apprendre de leurs partenaires, de leurs fournisseurs et de leurs concurrents”*. Dans cette optique, accélérer la transmission des connaissances et améliorer la réactivité de l’organisation face aux évolutions du marché devient un levier essentiel.

Comme évoqué, dans un contexte en constante évolution, les organisations doivent faire preuve d'une grande capacité d'adaptation. C'est dans cette dynamique que s'inscrit le modèle d'agilité organisationnelle, qui repose sur deux piliers fondamentaux : la réactivité et la proactivité. *“L'organisation agile est vue comme étant une solution efficace pour répondre à un environnement continuellement changeant et imprévisible, car ses facultés de réaction et de reconfiguration lui permettent de s'adapter rapidement et efficacement aux distorsions environnementales”* (Amos, 2000, cité par Zentar, Ilahyane, Douari, 2020). Ainsi, une entreprise agile ne se contente pas de réagir aux fluctuations de son environnement, elle cherche également à en être un acteur influent : *“ses capacités d'anticipation et d'innovation l'autorisent à adopter une posture plus proactive, destinée à "maîtriser" l'environnement en étant elle-même à l'origine des changements”* (Amos, 2000, cité par Zentar, Ilahyane et Douari, 2020).

L'agilité organisationnelle peut donc être définie comme *“la volonté de mettre en place une organisation permettant d'agir efficacement face aux aléas de son environnement, de s'adapter rapidement et continuellement grâce à un temps de réaction très réduit, d'anticiper les changements et de les saisir comme opportunités tout en misant sur l'innovation et de pouvoir bénéficier d'un apprentissage en continu”* (Zentar, Ilahyane et Douari, 2020). Cet apprentissage repose sur une structure qui favorise la coopération et l'autonomie des employés, éléments clés pour assurer la réactivité et l'innovation.

L'aspect humain est central dans un processus organisationnel agile, car c'est grâce aux aptitudes et facultés des collaborateurs que l'organisation se développe et reste novatrice dans un tel environnement changeant. *“Les salariés constituent ainsi, par la richesse de leurs compétences et de leurs comportements, l'élément crucial permettant à l'entreprise d'accroître sa capacité de transformation et d'innovation.”* (Zentar, Ilahyane, Douari, 2020). Ces compétences se traduisent par trois comportements essentiels : la réactivité (être capable de s'adapter rapidement aux urgences et aux changements), la proactivité (anticiper des changements, concevoir des solutions novatrices et participer à l'amélioration continue des processus) et l'apprentissage continu (développer les compétences et partager les connaissances) (Zentar, Ilahyane et Douari, 2020). Cela nécessite des *“efforts constants d'anticipation, de diagnostic et d'interaction avec l'environnement”* (Amos, 2000, cité par Zentar, Ilahyane, Douari, 2020).

Toutefois, atteindre une agilité parfaite reste un idéal difficilement atteignable, *“très peu d'organisations du monde réel (voire aucune) ne parviendront à atteindre une agilité parfaite, et ce,*

*dans tous les domaines” (Dyer et Schafer, 1998, cité par Lima et Dalmas, 2004).* Cependant, la recherche d’agilité pousse les entreprises à adopter des pratiques plus flexibles et à repenser leurs modèles organisationnels. Pour cela, le rôle du manager devient central : il doit adopter une posture de facilitateur, encourageant l’autonomie, la créativité et l’expérimentation. Comme le souligne Dejoux (2016) *“le manager agile doit adopter la mentalité de l’apprentissage par petits échecs”*, permettant ainsi de tester différentes approches et d’ajuster la stratégie en fonction des retours obtenus (cité par Lima et Dalmas, 2004).

Enfin, l’agilité organisationnelle ne se limite pas à une simple réactivité aux changements externes, elle repose également sur une transformation interne profonde, où la culture d’entreprise joue un rôle clé. La coopération est centrale dans un modèle organisationnel agile, tant pour rechercher un collectif idéal en interne, qu’en externe *“vis-à-vis de tous les acteurs de son environnement” (Barrand, 1983).* L’agilité ne peut être atteinte sans un véritable travail de collaboration et d’interdépendance entre les différentes parties prenantes. Dans cette perspective, l’entreprise agile est une organisation apprenante, en perpétuelle évolution, qui cherche à maintenir un équilibre entre réactivité, proactivité et innovation.

En conclusion, les organisations agiles se caractérisent par leur capacité à anticiper, s’adapter et innover en réponse aux mutations de leur environnement. Cette agilité repose sur la flexibilité des structures, la coopération interne et externe, ainsi que sur une culture d’apprentissage et de partage des connaissances. Si l’agilité parfaite reste un idéal, les entreprises qui s’engagent dans cette démarche augmentent leur compétitivité et leur résilience, en intégrant le changement comme un levier de performance plutôt qu’une contrainte.

## **II - La coopération et la collaboration agile**

Dans un environnement où l’agilité est devenue un impératif stratégique, les modes d’interaction entre les collaborateurs jouent un rôle déterminant dans la performance des organisations. Deux notions clés émergent dans cette dynamique : la coopération et la collaboration. Si elles sont parfois confondues, elles reposent pourtant sur des logiques distinctes bien que complémentaires. Tandis que la coopération permet aux individus de travailler ensemble tout en conservant une certaine autonomie, la collaboration repose sur une interdépendance forte et un

engagement mutuel dans un processus de création collective. Dans le cadre des organisations agiles, ces deux approches sont essentielles pour favoriser la flexibilité, l'innovation et la réactivité face aux défis du marché. Cette section explore les spécificités de la coopération et de la collaboration, ainsi que leur rôle dans l'émergence d'une intelligence collective au sein des équipes agiles.

La coopération repose sur un partage des tâches où chaque individu ou groupe contribue à un objectif commun sans renoncer à leur autonomie propre. Les interactions existent, mais elles ne sont pas systématiques. Ce mode de fonctionnement favorise une mise en commun des savoirs et une complémentarité des compétences sans nécessiter une interconnexion permanente entre les parties prenantes.

À l'inverse, la collaboration implique un niveau d'interrelation plus élevé, où les individus travaillent en synergie et en interaction continue. L'échange d'idées et les ajustements en temps réel sont essentiels pour aboutir à une production commune qui n'aurait pu voir le jour sans une construction collective. *“La collaboration nécessite une coopération stimulante faite d'échanges et de conversations riches pour déboucher sur une œuvre commune qui n'aurait pas pu exister sans la coopération de chacun” (Michel et Collin-Lachaud, 2019)*

Dans une organisation agile, ces deux approches se complètent : la coopération permet d'articuler différentes expertises en parallèle, tandis que la collaboration favorise l'émergence d'innovations par un travail collectif approfondi.

La coopération repose sur une mise en commun des savoirs et des compétences. Elle peut être motivée par un compromis d'intérêts, une forme de rationalité organisationnelle qui incite les individus à collaborer pour atteindre un but collectif. Toutefois, elle peut aussi naître d'un sentiment d'appartenance, un facteur clé dans la cohésion des équipes et le renforcement de l'engagement collectif (Vanderlinden, 2024). Cette dimension émotionnelle et sociale de la coopération est particulièrement cruciale dans des environnements où la confiance est un levier essentiel pour la réussite des projets.

Par ailleurs, la coopération suppose des logiques d'action communes et un cadre structurant permettant d'assurer une coordination efficace (Lima, Dalmas, 2004). Dans ce contexte, l'existence d'un organigramme plat et d'un esprit de transversalité facilite la circulation des idées et des informations, réduisant ainsi les silos organisationnels qui peuvent freiner la dynamique collective.

Cette approche favorise également l'auto-organisation, un mécanisme qui permet aux équipes de gagner en autonomie tout en maximisant leur capacité à s'adapter aux évolutions du marché (*Lima, Dalmas, 2004*).

Toutefois, la coopération seule ne suffit pas toujours à produire des résultats véritablement innovants. En effet, si chaque acteur conserve une autonomie trop marquée, l'échange d'idées et la confrontation des points de vue peuvent être limités. C'est ici qu'intervient la collaboration, poussant encore plus loin la logique de travail collectif.

Contrairement à la coopération, la collaboration implique un niveau d'interdépendance plus élevé entre les membres d'un groupe. Elle repose sur des interactions continues, où l'échange d'idées et les ajustements en temps réel sont déterminants pour atteindre un objectif commun. Dans ce cadre, la collaboration se nourrit de l'intelligence collective, qui repose sur la capacité des individus à mettre en commun leurs compétences et à interagir de manière fluide pour résoudre des problèmes complexes (*Frimousse, Peretti, 2019*). Cette approche ne se limite pas à un simple partage d'informations ; elle suppose une véritable dynamique de co-construction, où la diversité des perspectives et l'engagement actif de chacun permettent d'aboutir à des solutions plus innovantes. Comme le rappellent Lima et Dalmas (*2004*), cette dynamique collaborative facilite le partage de connaissances, augmentant ainsi les taux d'innovation et renforçant la capacité des équipes à s'adapter aux évolutions de leur environnement.

Un exemple emblématique de cette approche est celui de Google, qui utilise des plateformes de crowdsourcing interne pour permettre à ses employés de différents secteurs de travailler ensemble sur des projets communs (*Lima, Dalmas, 2004*). Ce modèle illustre l'importance des outils technologiques dans la facilitation des échanges et la consolidation d'une véritable intelligence collective. De manière plus large, la généralisation des outils numériques et du Web 2.0 dans les organisations permet aujourd'hui de dépasser les frontières traditionnelles du travail et de favoriser la collaboration à distance, tout en maintenant une dynamique d'innovation continue (*Lima, Dalmas, 2004*).

Si la coopération et la collaboration sont des dynamiques essentielles à la performance organisationnelle, leur mise en place repose en grande partie sur le rôle du leadership. Comme l'explique Gbadamassi (*2024*), un leadership agile est indispensable pour orchestrer ces dynamiques et garantir un équilibre entre autonomie et coordination. Il ne s'agit pas seulement de fixer des

objectifs clairs, mais aussi de favoriser un climat de confiance, de transparence et de communication constante. Ce type de leadership repose sur une vision à long terme, tout en laissant une marge de manœuvre suffisante aux équipes pour qu'elles puissent s'organiser de manière autonome. En ce sens, il stimule à la fois la coopération, en encourageant la mutualisation des ressources, et la collaboration, en facilitant les échanges et la prise de décision collective. Il s'agit ainsi d'un modèle managérial qui s'éloigne des logiques hiérarchiques traditionnelles et qui privilégie une gestion horizontale et participative, favorisant l'émergence d'idées novatrices et la résolution collective des problèmes (Lima, Dalmas, 2004).

Si la coopération et la collaboration présentent de nombreux avantages, elles ne sont pas exemptes de défis et de limites. L'un des principaux obstacles réside dans le fait que l'intelligence collective, bien qu'efficace en théorie, est souvent difficile à mettre en œuvre dans la pratique. Comme le soulignent Frimousse et Peretti (2019), les entreprises privilégient encore largement les compétences individuelles dans leurs processus de recrutement et de formation, au détriment du développement des compétences collaboratives. Pourtant, *“l'efficacité ne dépend plus de l'intensité du travail de personnel, mais plutôt du résultat des interactions entre individus et groupes de travail”* (Laborde, 2024).

De plus, la tendance actuelle à une agilité excessive peut fragiliser la coopération et la collaboration en instaurant une instabilité permanente au sein des équipes. Laborde (2024) met en évidence ce paradoxe : *“On se remet en question tellement il y a une adaptation accrue à court terme que l'on n'arrive plus à se projeter dans le long terme”*. Cette situation peut générer un sentiment de précarité organisationnelle, rendant difficile la création de liens de confiance solides entre les membres d'une équipe et compromettant la mise en place de dynamiques collaboratives durables.

L'un des défis majeurs pour les organisations consiste donc à institutionnaliser ces pratiques collaboratives en trouvant un équilibre entre la nécessité d'un cadre structurant et la flexibilité requise pour encourager l'innovation et l'auto-organisation.

### III - L'importance des échanges spontanés dans la collaboration agile

Dans un environnement professionnel en perpétuelle mutation, la capacité d'adaptation des entreprises repose non seulement sur des processus structurés, mais aussi sur la fluidité des interactions entre les collaborateurs. Si la communication formelle garantit un cadre organisationnel clair, la communication informelle joue un rôle tout aussi essentiel en facilitant les échanges spontanés, en renforçant la cohésion des équipes et en stimulant l'innovation. Dans les organisations agiles, où la flexibilité et la réactivité sont des impératifs, la communication informelle devient un levier stratégique, permettant d'accélérer la diffusion des connaissances, de favoriser la créativité et de consolider la confiance au sein des équipes. Cette section explore comment ces échanges informels participent à la dynamique agile et contribuent à la performance collective.

#### 1. La communication informelle, moteur de la collaboration agile

Comme énoncé en première partie de cette recherche scientifique, la communication informelle se distingue de la communication formelle car elle échappe aux cadres institutionnels et hiérarchiques. Contrairement aux échanges formels, structurés par des protocoles précis, la communication informelle se manifeste de manière libre et spontanée.

Cette dynamique joue un rôle fondamental dans la structuration des relations professionnelles. *“La communication informelle est un des principaux vecteurs de la culture organisationnelle. Elle se fonde sur des valeurs et sur des normes qui sont plus appréciées que les règles organisationnelles”* (Cuevas, 2022). Cette forme de communication structure le quotidien des équipes et contribue à renforcer la collaboration en créant un climat de confiance propice à l'échange.

L'importance de la confiance dans les échanges spontanés est également soulignée par Cuevas (2022), qui explique que *“pour qu'il y ait une bonne coordination, il faut que les membres de l'organisation se fassent confiance. Celle-ci n'existe pas, sauf dans de rares cas, sans une interaction qui permet de faire connaissance”*. Ainsi, plus les échanges informels sont fréquents, plus la confiance s'installe entre les collaborateurs, facilitant la résolution des problèmes et la prise de décision collective.

Dans cette perspective, la communication informelle ne se limite pas aux conversations anodines ; elle joue un rôle clé dans la fluidification du travail et dans l'amélioration de la performance collective. En effet, *“les communications informelles finissent par contribuer à la performance de l'organisation ; elles facilitent l'ajustement direct entre les personnes et aboutissent souvent à des "petits accords quotidiens".”* (Cuevas, 2022). Cette capacité à résoudre rapidement des points bloquants grâce à des interactions spontanées est particulièrement précieuse dans les environnements agiles, où la rapidité d'exécution et l'adaptabilité sont essentielles. En ce sens, la communication informelle devient un levier de cohésion et de motivation.

*“L'importance de la communication informelle et quotidienne, ainsi que des relations directes, est mise en évidence, car elles permettent de résoudre les problèmes imprévus et de renforcer la confiance au sein de l'organisation”* (Abdel Kafî, Messina, 2024). Cette capacité d'ajustement rapide et cette fluidité des échanges expliquent pourquoi les entreprises agiles cherchent de plus en plus à structurer leur espace de travail pour encourager les interactions spontanées (Rousseau, Bertholet, 2024). On parle notamment d'un décloisonnement avec les Open Space, d'espaces communs comme des cuisines ou des salles de pauses, ou d'activités ludiques (babyfoot, console...).

## **2. Innovation et créativité : les échanges spontanés comme déclencheurs d'idées nouvelles**

Un des apports majeurs de la communication informelle dans un contexte agile est son rôle dans l'émergence d'idées innovantes. Comme le souligne Gbadamassi (2024), *“la collaboration spontanée, les échanges informels et la liberté accordée aux équipes favorisent la créativité et l'innovation”*.

L'impact des échanges informels sur l'innovation a été observé dans de nombreuses entreprises, notamment chez Google, qui a intentionnellement modifié certains aspects de son environnement de travail pour favoriser la sérendipité. Rousseau et Bertholet (2024) rapportent que l'entreprise a allongé le temps d'attente à la cafétéria afin d'encourager les conversations spontanées entre employés. Comme l'explique un de ses dirigeants, *“les gens discuteront, ces discussions deviendront des idées, et ces idées deviendront des projets”*.

Ce phénomène de sérendipité organisationnelle, où des idées émergent de manière inattendue grâce aux échanges informels, illustre parfaitement le rôle structurant de la communication spontanée dans la dynamique collaborative. Ainsi, *“la sérendipité correspond à la faculté de personnes ou de groupes de provoquer des occasions imprévues et d’en tirer profit”* (Rousseau, Bertholet, 2024).

### **3. La gestion managériale des échanges spontanés**

Si la communication informelle est essentielle pour renforcer la collaboration agile, encore faut-il que les dirigeants en saisissent l’importance et encouragent ces dynamiques. Cuevas (2022) insiste sur le rôle du management de proximité, qui consiste à favoriser les échanges spontanés en étant à l’écoute des équipes. Laisser davantage libre court à la communication informelle et aux échanges spontanés peut être un avantage managérial lorsque le contexte est une organisation agile car ces dispositifs apportent plus de souplesse et d’adaptation aux situations spécifiques. *“On peut tomber d’accord sur un sujet... ou noter un désaccord... chacun argumente... cela permet d’avancer... de trouver des compromis amicaux... qui ne seront pas imposés par la hiérarchie”* (Cuevas, 2022)

Cependant, il est crucial que ces pratiques restent sincères et non perçues comme une simple technique managériale artificielle. L’auteur met également en garde contre les approches trop rigides : *“Des managers, en voulant être plus performants, organisent des repas, des sorties, etc. mais comme si c’était une technique en manquant... de spontanéité !”*. L’implication des dirigeants dans la dynamique des échanges informels doit donc être authentique et durable pour éviter de susciter de la méfiance. Dans les plus grandes entreprises, le rôle d’organiser des team building est souvent alloué au secteur communication, notamment le service communication interne, ce qui peut donner plus de légitimité dans l’organisation de tels événements.

En définitive, les échanges spontanés représentent un levier puissant de la collaboration agile en facilitant la circulation des idées, en renforçant la confiance et en stimulant l’innovation. Comme le rappellent Katzenbach et al. (2010), les environnements de travail doivent trouver un

équilibre entre la rigidité de la structure formelle et la “*magie de l’informel*”, afin d’optimiser la collaboration et la performance des équipes.

Toutefois, cette dynamique ne doit pas être laissée au hasard. Elle nécessite un cadre propice, où les espaces de travail, les outils de communication et la posture managériale sont pensés pour encourager les échanges informels, sans pour autant les forcer. En conciliant structuration et spontanéité, les organisations peuvent ainsi exploiter pleinement le potentiel des échanges spontanés pour renforcer leur agilité et leur performance collective.

## Partie 3 : Les échanges spontanés dans les organisations agiles et leurs impacts sur l'engagement organisationnel et l'implication au travail des salariés

Les premières études sur la dynamique du travail se sont longtemps concentrées sur l'organisation des tâches et l'optimisation des processus. Cependant, l'expérience d'Hawthorne menée dans les années 1920 et 1930 a révélé que la productivité des employés ne repose pas uniquement sur des facteurs techniques ou économiques, mais aussi sur des éléments humains et sociaux. Cette découverte a marqué un tournant dans la compréhension des dynamiques de travail, mettant en lumière l'importance des interactions sociales et de la communication informelle dans la motivation et l'engagement des collaborateurs.

Ainsi, la communication informelle s'est imposée comme un levier essentiel du management des relations humaines. En favorisant des échanges spontanés, elle crée un climat de confiance et de coopération au sein des équipes, facilitant la collaboration et la diffusion des connaissances. Dans les organisations agiles, où la réactivité et l'innovation sont des impératifs, ces interactions prennent une dimension stratégique, car elles permettent de fluidifier le partage d'informations et d'impliquer davantage les salariés dans la vie de l'entreprise.

Comprendre ce qui motive les individus à s'engager dans leur travail est un enjeu central pour appréhender le rôle de la communication informelle dans les dynamiques organisationnelles. Comme le souligne Paugam (2001), *“gagner sa vie, s'épanouir personnellement ou être reconnu socialement : telles sont les trois motivations de l'individu au travail”*. Cette vision est partagée par Weinberg (2012), qui identifie trois raisons principales au travail : *“gagner sa vie, exister socialement et faire des choses qui nous intéressent”*. Ces motivations s'inscrivent dans des cadres théoriques plus larges, comme la pyramide de Maslow (1940), qui distingue plusieurs niveaux de besoins : les besoins physiologiques, le besoin de sécurité, le besoin d'appartenance, le besoin d'estime et le besoin d'accomplissement de soi.

D'autres chercheurs, dont Hannah Arendt, proposent une approche différente en définissant trois dimensions du travail. L'**Homo Faber** trouve son épanouissement dans l'acte de travail lui-même, dans une logique de construction et de réalisation (*“se faire en faisant”*, Laborde, 2024).

L'**Homo Oeconomicus** considère le travail avant tout comme un moyen d'assurer sa subsistance et d'obtenir une rémunération en fonction du marché. Enfin, l'**Homo Sociologicus** met au premier plan la reconnaissance sociale de son travail et le regard des autres comme moteur principal de sa motivation.

Ces différentes analyses permettent de regrouper les facteurs de motivation des travailleurs en trois grandes catégories interconnectées. L'aspect **économique** concerne la nécessité de subvenir à ses besoins matériels et de maintenir une certaine stabilité financière. L'aspect **social** englobe le besoin d'appartenir à un collectif, de créer du lien et d'être reconnu pour ses compétences et contributions. Enfin, l'aspect **personnel** renvoie à l'épanouissement individuel, à la recherche de sens et d'intérêt dans son travail, des éléments déterminants pour favoriser l'engagement et la satisfaction professionnelle. Ces dimensions ne s'opposent pas mais se complètent, influençant le rapport des individus à leur travail et leur degré d'implication. Dans cette recherche, nous nous intéressons davantage à l'aspect social, et indirectement, à l'aspect personnel qui entre également en considération puisque ces notions sont intimement liées.

Dans cette troisième partie, nous aborderons d'abord les notions d'engagement organisationnel et d'implication au travail, avant d'analyser l'impact des échanges spontanés et de la communication informelle dans les entreprises agiles sur ces dynamiques. Enfin, nous examinerons les limites et les risques que peut présenter cette forme de communication dans le contexte organisationnel.

## **I - L'engagement organisationnel**

L'engagement organisationnel joue un rôle déterminant dans la motivation et la fidélisation des salariés. Il traduit le lien psychologique qui unit un employé à son entreprise et influence son implication au travail. Cet engagement peut se manifester sous différentes formes, allant d'un attachement affectif à une logique plus rationnelle basée sur les avantages perçus. Il dépend de plusieurs facteurs, tels que la culture d'entreprise, le soutien managérial ou encore les conditions de travail. Afin de mieux comprendre cette notion, nous examinerons ses différentes dimensions : l'engagement de continuité, l'engagement affectif et l'engagement normatif.

L'engagement organisationnel est défini comme un "lien psychologique ressenti et vécu par l'employé et avec son organisation" (Klein, Molly et Brinsfield, 2012). Il se traduit à la fois sous la forme d'une performance de rôle prescrite par l'organisation, et hors rôles, à l'initiative des salariés par des conduites altruistes. Il y a un réel caractère volontaire et cela se traduit par un dévouement et un sens des responsabilités. L'engagement organisationnel peut aussi se nommer implication organisationnelle et concerne donc le désir du salarié à rester membre de l'organisation mais aussi sa volonté d'exercer des efforts et d'adhérer aux buts et aux valeurs de l'organisation. L'engagement organisationnel ne se dirige pas uniquement vers l'organisation mais aussi vers le supérieur ou l'équipe de travail.

Les salariés les plus âgés ont un engagement plus fort. Les postes offrant autonomie et variété, la "justice organisationnelle"<sup>1</sup> (Louche, 2018) et le soutien de la hiérarchie sont également des leviers. L'engagement organisationnel a un rôle central dans une politique de fidélisation et de baisse du *turn-over* car il dépend énormément du facteur humain. Il permet de garder les talents dans l'entreprise et de retenir ceux qui contribuent aux objectifs.

Une perte d'engagement, au contraire, peut entraîner des retards, de l'absentéisme et le départ des salariés. Il faut être capable de distinguer les départs évitables tels que des retraites anticipées, des départs inévitables comme la mobilité des conjoints ou les maladies graves (Louche, 2018). L'engagement peut être de continuité, affectif ou normatif (Vandenberghe, 2016).

## 1. L'engagement de continuité

C'est un raisonnement économique dans une relation d'échanges entre le salarié et l'organisation. C'est en quelque sorte le coût d'appartenance à l'organisation. Ses effets sont reliés positivement au stress professionnel susceptible de réduire les départs volontaires. Le salarié calcule sa contribution personnelle en fonction des avantages perçus à court terme. (Mowday, Porter, & Steers, 1979 ; Allen & Meyer, 1997)

---

<sup>1</sup> **Justice organisationnelle** : s'intéresse à l'évaluation par les individus de ce qui est perçu comme juste ou injuste (dans une approche descriptive ou subjective), lorsqu'ils sont confrontés à une situation observée ou vécue dans leur structure.

## 2. L'engagement affectif

Cet engagement est de nature émotionnelle, c'est l'identification du salarié aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise. C'est le type d'engagement qui a les effets les plus positifs : il y a moins de "comportements de retraits", cela "réduit le risque de démission" grâce à l'engagement envers les supérieurs, il est "associé positivement à la performance" et au "bien-être psychologique". Ce qui suscite l'engagement affectif repose sur des conditions de travail intrinsèquement motivantes, le soutien des supérieurs, des échanges sociaux, un climat de travail positif et un leadership participatif, de proximité, collaboratif et visionnaire. (Mowday, Porter, & Steers, 1979 ; Allen & Meyer, 1997)

## 3. L'engagement normatif

C'est le sentiment d'appartenance à l'organisation, il est lié à la loyauté intériorisée par le salarié. Il existe trois dimensions à l'engagement normatif : l'attachement aux valeurs, le contrat moral ainsi que la fidélité organisationnelle. L'altruisme et les comportements pro-sociaux, lorsqu'ils sont valorisés, sont des leviers majeurs de l'engagement normatif. Il repose également sur les normes de réciprocité au sein de l'équipe de travail. Il existe une réelle proximité entre engagement affectif et normatif. (Mowday, Porter, & Steers, 1979 ; Allen & Meyer, 1997)

En définitive, l'engagement organisationnel est un élément clé du fonctionnement des entreprises, influençant à la fois la motivation des salariés, leur fidélisation et leur performance. Qu'il repose sur une logique économique, un attachement affectif ou un sentiment de loyauté, il façonne la relation des employés avec leur organisation et conditionne leur investissement dans leur travail. Toutefois, si l'engagement organisationnel traduit le lien global entre un salarié et son entreprise, il convient désormais d'examiner plus en détail l'implication au travail.

## II - L'implication au travail

L'implication au travail influence directement la motivation, la performance et l'attachement du collaborateur à l'organisation. Lorsqu'elle est alignée avec les valeurs et les objectifs de l'entreprise, elle favorise un climat de travail positif et une meilleure productivité. Afin de mieux comprendre cette notion, nous examinerons ses différentes dimensions, ses leviers ainsi que son rôle dans la fidélisation des salariés.

L'implication au travail est reconnaissable lorsque *“la personne s'identifie avec son travail”* et lorsque *“ses performances affectent son estime personnelle”* (Morrow, 1983, cité par Louche, 2022). L'implication au travail est une attitude positive lorsque le salarié s'épanouit dans la conformité des intérêts de l'organisation (Mowday, Porter, & Steers, 1979 ; Allen & Meyer, 1997 ; Vandenberghe, 2009). On peut parler ici d'individus impliqués affectivement lorsqu'ils ont *“la volonté de donner d'eux-mêmes pour contribuer au bien-être de l'organisation”* (Mowday et al., cité par Pasquier & Valéau, 2011). Cependant, il existe aussi l'implication calculée qualifiée par Vandenberghe (2009), comme étant néfaste au bien-être des salariés sur le long terme, puisque non naturelle et motivée uniquement par l'anxiété liée au travail (Pasquier & Valéau, 2011).

**Selon Kanter (1968), il existe trois types d'implication au travail :**

- L'implication de continuité : les investissements que l'individu a réalisés par le passé le poussent à continuer à se dévouer pour la survie de l'organisation, auxquels cas tous les sacrifices antérieurs auraient été faits en vain.
- L'implication de cohésion : c'est l'implication motivée par les attachements *“aux relations sociales dans une organisation”*.
- L'implication de contrôle : c'est l'attachement *“aux normes de l'organisation”*.

Les leviers de l'implication au travail sont les caractéristiques de l'organisation, les caractéristiques personnelles, les relations à la hiérarchie ou bien les caractéristiques du poste de travail. Il existe également des variables personnelles telles que l'estime de soi ou bien l'adhésion à l'éthique de l'organisation. Un style hiérarchique participatif et collaboratif du responsable et l'implication des subordonnés sont également favorables au développement de l'implication au

travail. Une implication des salariés au travail engendre leur “*désir de rester membre de l’organisation*” ainsi que “*le présentéisme*”, “*le maintien*” et “*l’effort au travail*” (Mowday, Steers et Porter, 1982). On observe une réelle “*relation entre l’implication au travail et l’intention de rester dans l’organisation*” (Peyrat et Guillard, 2002).

L’implication au travail des salariés est aujourd’hui dérangée par la perte de sens en organisation, notamment à cause du manque de considération des individus comme des êtres humains uniques (Charles-Pauvers & Peyrat-Guillard, 2023). Les créations de sens dans l’environnement professionnel s’effectuent par quatre univers :

- *“La participation à un projet : réalisation de projets individuels et collectifs*
- *La solidarité et la coopération dans le groupe : plaisir d’être ensemble dans le groupe social proche*
- *La professionnalisation et le métier : se doter de compétences reconnues*
- *Le sentiment d’appartenance à l’entreprise : intégration à une communauté.”*

En somme, l’implication au travail constitue un facteur déterminant dans la motivation et la performance des salariés. Les différents types d’implication et les leviers favorisant celle-ci permettent de mieux comprendre les mécanismes qui influencent l’attachement des individus à leur environnement professionnel. Toutefois, cette implication peut être mise à mal par des facteurs externes comme la perte de sens au travail, qui affecte directement la motivation des collaborateurs. Ainsi, la manière dont une organisation communique et engage ses employés joue un rôle crucial dans le maintien de cette implication. La communication informelle, en tant que levier d’implication et d’engagement, mérite une attention particulière, notamment dans les organisations agiles, où la flexibilité et la collaboration sont au cœur des dynamiques de travail. C’est à cette notion que nous nous intéresserons dans la partie suivante, afin d’explorer comment elle contribue à renforcer l’implication des salariés et à soutenir une culture organisationnelle dynamique et collaborative.

### III - La communication informelle comme levier d'implication et d'engagement organisationnel dans les organisations agiles

Dans un environnement de travail agile, où la flexibilité, la collaboration et l'adaptabilité sont des valeurs fondamentales, la communication informelle joue un rôle primordial. Alors que les méthodes agiles privilégient les interactions humaines et les échanges directs, ces formes de communication non structurées deviennent essentielles pour maintenir un climat de confiance, renforcer la cohésion d'équipe et améliorer la performance collective. Ce type de communication permet non seulement de résoudre rapidement les problèmes, mais aussi de répondre aux besoins sociaux et émotionnels des employés, renforçant ainsi leur attachement à l'organisation. Dans cette perspective, la communication informelle devient un outil stratégique qui soutient à la fois la motivation, la satisfaction au travail et l'innovation. Cette section explore la manière dont la communication informelle, dans le cadre des organisations agiles, agit comme un levier pour l'engagement organisationnel et l'implication au travail, en favorisant une culture de collaboration, de solidarité et de réactivité face aux défis constants du marché.

Les organisations agiles accordent une place centrale aux individus et à leurs interactions, ce modèle *“a remis les personnes au centre des activités”* (Asproni, 2004), favorisant un cadre où la communication informelle devient un élément clé de l'engagement et de l'implication au travail. En effet, *“les personnes l'emportent sur le processus”* (Asproni, 2004), ce qui signifie que la fluidité des échanges, notamment informels, est essentielle pour garantir un environnement de travail propice à la motivation et à la performance. La flexibilité et la réactivité exigées dans un cadre agile rendent la communication formelle insuffisante pour répondre aux besoins des collaborateurs. Dès lors, la communication informelle émerge comme un vecteur fondamental d'engagement, de cohésion et de performance organisationnelle. *“Échanger permet à l'individu d'exprimer et d'enrichir son identité, de satisfaire ses besoins et ses désirs, et aussi, en situation de travail, de résoudre des problèmes”* (Cuevas, 2022). Comme évoqué, les échanges spontanés ont un effet bénéfique, à la fois dans la résolution des problèmes, élément essentiel dans les organisations agiles en mouvement constant, mais aussi sur la satisfaction des besoins et désirs, levier fondamental de la motivation au travail.

L'un des principes fondamentaux des méthodes agiles est l'accent mis sur la collaboration et la communication en face-à-face, considérée comme *“le canal de communication le plus efficace”*

*entre les êtres humains*” (Asproni, 2004). Cette forme d’échange spontané permet une réactivité et une prise de décision rapide, essentielles dans un contexte agile où l’adaptation est permanente. L’échange d’informations, souvent immédiat et non structuré, favorise une meilleure compréhension des enjeux et une appropriation plus rapide des objectifs. Les méthodes agiles tendent également à impliquer l’ensemble de l’équipe dans toutes les phases du développement. *“Le client est en contact étroit avec l’équipe, ce qui permet à tout le monde de mieux comprendre les exigences et d’avoir un objectif clair”* (Asproni, 2004). Ces interactions constantes nécessitent un mode de communication souple et spontané, renforçant ainsi le rôle de la communication informelle dans la fluidification du travail et l’alignement des équipes. Cette implication des collaborateurs dans les processus décisionnels et de collaboration renforce leur engagement organisationnel, en leur donnant un sentiment de contrôle et de reconnaissance dans leur travail. Comme le soulignent Baumeister et Leary (1995), *“ressentir le fait que l’on est l’objet d’une attention positive à son égard confirme qu’on est quelqu’un de signifiant”* (Reis, 1994), ce qui est directement renforcé par la dynamique collaborative et participative des environnements agiles.

Depuis la naissance du courant des Relations Humaines avec Elton Mayo, les motivations des salariés, autres que pécuniaires, sont mises en lumière. C’est notamment grâce à l’expérience d’Hawthorne que la motivation sociale et informelle des salariés est découverte. Cette étude prouve que la considération contribue à la satisfaction des ouvriers et à l’augmentation de la productivité, mais elle montre également que *“le travail est une activité de groupe où les relations interpersonnelles sont décisives sur le bien-être et la productivité des salariés”* (Laborde, 2024). Dans un environnement agile, où les interactions sont au cœur des processus de travail, cette dimension sociale prend tout son sens.

L’engagement organisationnel repose sur plusieurs dimensions, notamment l’attachement affectif à l’entreprise, la motivation intrinsèque et la reconnaissance sociale. Une communication fluide et spontanée permet d’entretenir ces leviers en instaurant un climat de confiance et de reconnaissance mutuelle entre les collaborateurs. *“Parler à l’autre signifie le faire exister, le reconnaître dans sa dignité d’être humain”* (Cuevas, 2022). Comme le soulignent Lima et Dalmas (2004), *“la satisfaction des besoins psychologiques essentiels, tels que l’autonomie et la relation sociale, est déterminante pour le bien-être au travail”*. Cette satisfaction est renforcée par la communication informelle qui permet aux employés de se sentir écoutés et valorisés, deux éléments essentiels pour renforcer leur engagement organisationnel. *“Les personnes ont besoin de parler de*

*leur travail, de donner leur avis, de transmettre leurs désirs, leurs craintes et d'être écoutées" (Cuevas, 2022).*

De plus, la communication informelle agit comme un régulateur du stress au sein des organisations. *"La possibilité qu'on puisse se confier à des collègues permet, en plus de trouver des solutions, d'évacuer un peu la tension et les frustrations" (Cuevas, 2022).* En réduisant l'anxiété liée à l'incertitude et en facilitant l'adaptation aux transformations organisationnelles, ces interactions renforcent l'attachement des employés à leur entreprise et augmentent leur implication dans leurs tâches quotidiennes. Lorsqu'un employé sait qu'il peut compter sur un réseau de soutien au sein de son équipe, son engagement émotionnel envers l'organisation devient plus fort.

Un autre aspect essentiel de la communication informelle est qu'elle facilite la transmission de savoirs, en particulier dans un contexte changeant. *"Les échanges informels jouent un rôle fondamental dans la transmission des connaissances implicites et dans le développement des compétences au sein des équipes" (Cuevas, 2022).* En permettant un échange constant entre collègues, elle accélère le partage d'expériences, de bonnes pratiques et de compétences clés, ce qui favorise la montée en compétence des collaborateurs. Cette progression individuelle et collective joue un rôle central dans l'engagement organisationnel, car les employés qui se sentent valorisés et en développement continu sont plus enclins à s'impliquer dans leur travail et à contribuer activement aux objectifs de l'entreprise.

Comme évoqué, les organisations agiles évoluent dans un environnement changeant. Contrairement aux structures plus rigides, elles intègrent cette instabilité comme un élément fondamental de leur fonctionnement. Cela signifie que les collaborateurs doivent continuellement s'adapter, apprendre et ajuster leurs pratiques. Dans cette dynamique, la communication interne, et en particulier la communication informelle, joue un rôle clé. Elle permet aux salariés de partager des retours d'expérience, d'identifier rapidement les meilleures pratiques et d'ajuster leur travail aux nouvelles exigences du marché. Sans ces échanges spontanés et rapides, ne dépendant pas de la direction, l'adaptation au changement serait bien plus difficile, et les collaborateurs risqueraient de se sentir isolés face aux transformations constantes, diminuant ainsi leur engagement.

Par ailleurs, la collaboration est primordiale dans les organisations agiles, car le besoin d'innover est essentiel pour s'adapter et maîtriser un environnement changeant. *"L'intelligence collective est une nouvelle façon de travailler au sein des organisations... Elle est appréhendée*

*comme une méthode agile source de motivation et de créativité qui offre un environnement d'ouverture et de respect*” (Abdel Kafî, Messina, 2024). Collaborer permet aux employés de se sentir écoutés, d'apporter leur contribution aux décisions et d'éprouver un réel sentiment d'appartenance à un collectif. Cette participation active renforce leur motivation au travail, car ils comprennent que leur contribution a un impact direct sur les performances de l'organisation.

La communication informelle joue un rôle très important dans la collaboration et dans le développement du sentiment d'appartenance des collaborateurs. *“La communication informelle développe une certaine solidarité entre les membres de l'organisation en se fondant sur des relations de sympathie.”* La solidarité ou la camaraderie sont très importantes dans les groupes de travail collectif et grâce à la communication à travers des échanges spontanés quotidiens *“on peut envoyer des signaux forts : je te comprends, je peux t'aider...”* (Cuevas, 2022).

La communication informelle est un levier essentiel pour favoriser l'implication et l'engagement des employés au sein des organisations agiles. En permettant des interactions plus humaines et spontanées, elle crée un climat de confiance, renforce la cohésion d'équipe et améliore la performance collective. Comme l'explique Asproni (2004), *“l'accent mis sur la communication en face-à-face et les échanges directs contribue à un climat de collaboration et de confiance”*.

En intégrant la communication informelle dans leurs pratiques, les entreprises agiles peuvent non seulement améliorer la satisfaction et le bien-être de leurs employés, mais aussi stimuler l'innovation et renforcer leur compétitivité dans un environnement en constante évolution. La participation active et la coopération sont les piliers d'un engagement organisationnel durable, permettant ainsi de créer des structures plus résilientes et performantes.

## **IV - Limites et risques**

En dépit de ses nombreux avantages, la communication informelle dans les organisations agiles présente également des risques qui, s'ils ne sont pas maîtrisés, peuvent nuire à l'harmonie et à la productivité. Si elle favorise la fluidité des échanges et renforce la cohésion des équipes, son absence d'encadrement et de vigilance peut mener à des dérives telles que la propagation de rumeurs, la formation de clans, ou encore une prise de décision biaisée.

Tout d'abord, il est important de rappeler que, dans des contextes où la spontanéité est encouragée, comme lors d'événements de Team Building ou de moments de convivialité entre collègues, l'image professionnelle reste un élément à ne pas négliger. La subtilité réside dans la porosité entre communication formelle et informelle : bien que l'atmosphère puisse sembler plus détendue, les propos échangés et les attitudes adoptées ont un impact sur la perception mutuelle des collaborateurs et sur la dynamique du groupe. Une parole maladroite, une blague mal interprétée ou une attitude trop familière peuvent parfois modifier durablement l'image que l'on renvoie à ses pairs. Dans une organisation où l'environnement n'est pas marqué par une culture bienveillante et ouverte, ces moments d'interaction peuvent donner lieu à des incompréhensions, voire à des tensions latentes. Ainsi, si la communication informelle n'est pas naturellement accompagnée d'un climat de respect mutuel, il n'est pas rare de voir émerger des médisances qui alimentent un malaise chez certains collaborateurs et finissent par altérer le climat social de l'entreprise (Cuevas, 2022).

Un autre danger majeur inhérent à cette forme de communication concerne la propagation de rumeurs et de fausses informations. Contrairement aux canaux de communication institutionnels, les discussions informelles ne s'appuient pas toujours sur des faits vérifiés ou validés par la hiérarchie. En l'absence de source fiable, une information peut être interprétée, déformée, amplifiée et, dans certains cas, devenir complètement erronée. Les bruits de couloir se propagent alors rapidement, semant le doute parmi les collaborateurs et fragilisant la confiance qu'ils accordent à leur entreprise. Pour prévenir ces dérives, il est essentiel que la direction assure une communication fluide et transparente, diffusant rapidement les informations et répondant aux interrogations des salariés afin de limiter l'essor des spéculations infondées. Ces rumeurs peuvent être inconscientes (par l'envie d'exister notamment), ou intentionnelles (manipulations ou rivalités personnelles). *“Les rumeurs vont chercher à pallier le manque de communication formelle”*. Ces rumeurs peuvent avoir de graves impacts au niveau collectif, mais également au niveau individuel *“Les rumeurs font et défont les réputations personnelles et professionnelles”* (Cuevas, 2022).

Par ailleurs, un excès de communication informelle peut entraîner la formation de clans au sein des équipes, rendant plus complexe la collaboration et nuisant à la cohésion globale et au décroisement transversal (Cuevas, 2022). Lorsque certains groupes accèdent à des informations stratégiques avant d'autres ou disposent d'un réseau d'influence plus développé, cela peut créer des inégalités parmi les collaborateurs. Ce cloisonnement peut renforcer les tensions internes, limiter le partage des connaissances et altérer la dynamique collective, rendant plus difficile la mise en place

de projets transverses. Un management attentif et une politique de communication inclusive sont donc nécessaires pour éviter que ces clivages ne prennent trop d'ampleur (*Abdel Kafi, Messina, 2024*).

La prise de décision est un autre enjeu central. Lorsque les discussions informelles influencent trop fortement les orientations stratégiques, sans qu'il y ait de suivi formel ou de traçabilité, des biais peuvent apparaître. Un manque de transparence dans la prise de décision peut engendrer un sentiment d'injustice chez les collaborateurs et nuire à la légitimité des choix opérés. Les décisions structurantes pour l'entreprise doivent donc être prises dans un cadre formel, appuyées par des processus clairs et documentés, afin d'éviter toute impression d'arbitraire ou de favoritisme.

Enfin, un excès de communication informelle peut avoir un impact sur la productivité. Lorsque les échanges informels deviennent trop fréquents, ils peuvent détourner les collaborateurs de leurs missions principales, ralentir le travail et réduire leur efficacité. Il est donc primordial d'instaurer un équilibre entre moments d'échange et de concentration sur les tâches essentielles. Toutefois, lorsque la culture d'entreprise repose sur la confiance et la responsabilisation, un cadre souple mais structurant permet de limiter ces effets tout en préservant les avantages d'une communication fluide et naturelle.

Il faut également prendre en compte la temporalité et la fréquence de ces échanges informels. Les organisations modernes vont vers un brouillage et une cacophonie globale des messages et des injonctions. Il faut prendre garde aux sollicitations spontanées à répétition, au nombre d'interlocuteurs qui augmente considérablement et au flux trop important d'informations, notamment depuis l'avènement du télétravail et des sollicitations numériques à répétition. Les collaborateurs des entreprises modernes subissent une injonction à répondre et sont des individus soumis à cette dynamique malgré eux (*Laborde, 2024*).

La communication informelle constitue donc un formidable vecteur de lien social et de circulation des informations au sein d'une organisation. Toutefois, elle ne peut fonctionner de manière totalement libre et anarchique. Un encadrement souple mais rigoureux est indispensable afin d'en préserver les bénéfices tout en évitant les dérives qui pourraient fragiliser l'environnement de travail. *“Cela implique notamment la sensibilisation à l'importance d'une communication constructive et respectueuse, ainsi que la mise en œuvre de dispositifs pour détecter et corriger*

*rapidement les problèmes éventuels” (Abdel Kafi, Messina, 2024).* En conciliant spontanéité et structuration, l’entreprise peut faire de la communication informelle un atout au service de la collaboration et de la cohésion interne.

## Partie 4 : Les pratiques modernes : Team Building et Réseaux Sociaux Internes

Dans un contexte professionnel marqué par la recherche de flexibilité, d'agilité et de transversalité, les organisations modernes s'appuient de plus en plus sur des dispositifs visant à favoriser la communication informelle. Parmi eux, le Team Building et les Réseaux Sociaux Internes s'imposent comme deux leviers permettant de renforcer les interactions spontanées entre collaborateurs.

Cette partie propose d'analyser en quoi ces deux pratiques peuvent être levier de la cohésion d'équipe, favoriser l'implication des salariés et améliorer la performance collective. À travers une étude approfondie de leurs mécanismes, de leurs effets et de leurs limites, nous chercherons à comprendre comment ils contribuent, chacun à leur manière, à structurer une culture d'échange et de collaboration au cœur des organisations agiles.

### I - Le Team building comme levier de la communication informelle

Le Team Building (TB), littéralement *“construction d'équipe”*, est devenu un terme incontournable dans les environnements organisationnels contemporains. Les TB recouvrent un ensemble d'actions et de dispositifs visant à améliorer le fonctionnement collectif. Ce dispositif insiste *“davantage sur l'action qui consiste à faire fonctionner une équipe que sur le résultat obtenu”* ; *“celui-ci est fragile et nécessite une volonté permanente”* (Cauvin, 2020). Cela signifie que le TB ne se limite pas à atteindre un état idéal d'équipe soudée mais qu'il valorise plutôt le processus de construction de coopération en lui-même. C'est une dynamique et non pas un état figé. C'est pour cela qu'il est fragile, une équipe soudée aujourd'hui peut se détériorer plus tard. C'est un effort permanent et sur le long terme.

Le TB se distingue des simples moments de détente par son intentionnalité organisationnelle. Il s'agit d' *“un processus de travail en équipe pour construire et consolider le collectif”* (Arnaud et Caruso Cahn, 2019). On retrouve dans cette démarche une ambition forte :

“renforcer la cohésion d’équipe”, mais aussi “créer un environnement favorable au travail” ou “dépasser une période de conflit” (Arnaud et Caruso Cahn, 2019).

Les objectifs poursuivis sont à la fois relationnels, opérationnels et stratégiques : “consolider une équipe de travail consisterait à rallier les membres d’un groupe autour d’objectifs communs, dans un climat qui favorise la communication, le dynamisme et le plaisir au travail” (Raymond, 2015). Le TB, bien que souvent perçu comme une parenthèse ludique, n’en est pas moins un levier de performance. **“Il facilite la circulation d’une ressource stratégique rare, l’information ; il diminue, et dans l’idéal tend à supprimer, le temps perdu en conflits internes ; il favorise une meilleure utilisation des compétences de chacun ; il oriente l’équipe vers un but commun ; il donne à chacun l’occasion de mieux exprimer ses capacités ; il crée un climat qui développe la motivation” (Cauvin, 2020).**

Le TB est également décrit comme une expérience humaine singulière : “un Team Building, c’est souvent une activité de groupe, faite pour tisser des liens, développer davantage le sentiment d’appartenance, le plaisir de l’équipe” (Raymond, 2015). Il s’agit moins de divertir que de fédérer, “de récompenser et faire travailler ensemble [...] mais c’est une activité qui est ludique” (Raymond, 2015). L’équilibre entre plaisir partagé et objectifs collectifs est central dans sa mise en œuvre.

Les bénéfices attendus sont d’autant plus significatifs qu’ils touchent à des dimensions centrales du fonctionnement organisationnel : “améliorer les relations interpersonnelles, clarifier les rôles, résoudre des problèmes et déterminer les objectifs” (Raymond, 2015, citant Beer, 1976). C’est dans ce cadre que le TB prend toute sa valeur stratégique. Ainsi, “il vise à faire vivre à chacun une expérience humaine enrichissante qui permette un maximum de partage et contribue à souder l’équipe dans la durée et à améliorer ainsi sa performance” (Giffard et Lebeau, 2019). Le TB permet d’aligner les enjeux humains et organisationnels, en mobilisant pleinement les participants autour d’un projet fédérateur.

Les TB ne se limitent pas à des outils de renforcement de la cohésion ou de la performance : ils jouent un rôle central dans la stimulation de la communication informelle au sein des équipes. Cet aspect se révèle essentiel dans les dynamiques interpersonnelles et collaboratives au travail. Dès les premières expérimentations, “les interventions de TB en entreprise [...] ont d’emblée misé sur le

besoin **de** soutenir la structuration des liens sociaux afin de permettre l'amélioration de la productivité associée à la qualité du travail d'équipe" (Raymond, 2015). Autrement dit, le développement de relations spontanées et non hiérarchisées constitue l'un des socles invisibles mais fondamentaux des objectifs poursuivis.

Dans ce contexte, la sortie du cadre professionnel classique apparaît comme une condition nécessaire. Arnaud et Caruso Cahn (2019) soulignent ainsi qu'“en sortant l'équipe de son environnement quotidien, [le team building] vise à prendre du recul”, créant un espace-temps distinct de celui des normes et obligations professionnelles. Cette rupture dans les routines permet l'émergence de nouvelles formes d'échanges. C'est dans ces moments que **“le team building permet aux collaborateurs de se découvrir dans un cadre différent”** (Simon et Philippe, 2023), favorisant des interactions authentiques et moins contraintes.

Le caractère informel des échanges qui s'y déroulent est d'ailleurs comparable aux “conversations nouées dans le couloir ou autour de la machine à café” (Décaudin et Igalens, 2017), révélant l'importance symbolique et opérationnelle de ces instants de respiration. C'est bien la qualité de ces moments, et non leur simple existence, qui en constitue l'enjeu : “ce n'est pas le dispositif en lui-même qui les intéresse mais la qualité de l'interaction qu'ils peuvent y trouver” (Simon et Philippe, 2023).

Cette ouverture relationnelle se traduit par un objectif assumé : “améliorer la communication interne et échanger avec son équipe” (Giffard et Lebeau, 2019). L'un des bénéfices secondaires mais puissants du TB est de “permettre d'apprendre à mieux se connaître hors d'un contexte strictement professionnel et éventuellement hiérarchique” (Giffard et Lebeau, 2019), réduisant ainsi les barrières psychosociales entre collègues. Le TB dépasse son rôle d'événement ponctuel pour s'inscrire dans une logique plus large d'activation et de maintenance des connexions humaines au travail, c'est “l'esprit réseau”, “une excellente occasion de partager les meilleures pratiques, d'innover et de développer de nouvelles compétences” (Bazin et Broilliard, 2014).

Loin d'être une pratique homogène, le TB se décline aujourd'hui sous une grande variété de formats, de durées et de modalités d'intervention. Sa richesse réside dans sa capacité d'adaptation aux spécificités culturelles, budgétaires et organisationnelles de chaque entreprise. Ainsi, “la diversité des activités répertoriées est d'une grande envergure, allant de cours de peinture à une

*journée de rafting*” (Raymond, 2015). Cette diversité témoigne de l’évolution d’un marché structuré, où “*un large éventail de firmes offre une panoplie de services qui répondent à des besoins organisationnels tout aussi diversifiés*” (Raymond, 2015). Ces activités s’articulent le plus souvent autour d’une double finalité : le plaisir partagé et le renforcement du lien collectif par le biais d’échanges informels. À ce titre, “*le côté ludique, le plaisir, l’appartenance et le fait de travailler ensemble en équipe sont les référents communs utilisés par les représentants des firmes de TB*” (Raymond, 2015).

Les entreprises développent des stratégies d’animation variées, à la fois originales et contextualisées. Par exemple, “*le distributeur allemand Metro organise tous les ans un concours de type “MasterChef” auprès de ses chefs de rayon*” (Décaudin et Igalens, 2017). Ces formes participatives permettent de stimuler l’engagement et de créer des souvenirs communs propices à la consolidation du collectif.

Certaines entreprises optent pour des formats plus immersifs et spectaculaires. Giffard et Lebeau (2019) relatent ainsi l’initiative d’un directeur commercial : “*Christian, directeur commercial d’une société de services, a réuni ses 70 collaborateurs à un séminaire sur l’île de Ré [...] une demi-journée de team building [...] une activité de chasse au trésor par équipes mélangées (14 équipes de cinq) avec quatre énigmes à découvrir et différents moyens de locomotion : vélo, canoë, jet ski et quad.*” Les retombées sociales sont tangibles : “*des contacts professionnels se sont noués, d’autres renforcés, et les collaborateurs récemment recrutés ont été enthousiasmés par les valeurs d’équipe et d’entreprise*” (Giffard et Lebeau, 2019).

Les possibilités sont donc infinies. “*Il existe d’innombrables activités envisageables selon le contexte de l’entreprise, ses objectifs et son budget, parmi lesquelles : des activités sportives autour de challenges par équipe : karting, olympiades, sports de glisse... ; des activités culturelles, créatives ou gourmandes [...] ; des activités ludiques comme un escape game, un lipdub, un jeu de rôle, une chasse aux trésors...*” (Giffard et Lebeau, 2019). Arnaud et Caruso Cahn (2019) soulignent quant à eux l’importance d’une alternance équilibrée entre “*des exercices, des mises en situation, des temps de réflexion, des jeux en équipe...*”, dans un “*cadre agréable avec des jeux pour stimuler la cohésion d’équipe*”.

Si le TB est souvent présenté comme un levier puissant de cohésion, de motivation et d'efficacité collective, il convient néanmoins d'en interroger les limites. Derrière l'enthousiasme affiché, de nombreuses critiques émergent, tant sur l'efficacité réelle de ces dispositifs que sur leur sincérité ou leur adéquation au contexte.

Toutes les initiatives ne sont pas vécues positivement par les participants. Une critique récurrente concerne l'artificialité de certaines activités. Simon et Philippe (2023) rapportent le cas de *“salariés d'une grande banque [se retrouvant] enfermés dans une pièce de 9 heures à 18 heures pour jouer aux Lego et à la pâte à modeler, comme s'ils étaient revenus... à la crèche.”* À l'inverse, des approches plus simples, centrées sur des interactions sociales authentiques, peuvent se révéler plus efficaces : *“ce serait tout simplement on prend un verre, ce qu'on fait maintenant et ce qui est mieux, on prend un verre ensemble, on dîne ensemble, on va faire une exposition, voilà, ça, ça a du sens”* (Simon et Philippe, 2023).

Première réserve : le risque de surpromesse. Comme l'indique Raymond (2015), *“la vente de ces formules magiques qui annoncent des transformations grâce à une activité qui ne se déroulera que sur quelques heures semble de prime abord utopique”*. Le décalage entre les objectifs affichés et les transformations réellement opérées peut nourrir la désillusion. Cette dissonance est particulièrement marquée lorsque *“le désir d'amener un changement dans l'organisation est secondaire et mal défini”* (Raymond, 2015). Le recours au TB s'apparente alors à une solution superficielle, un geste symbolique déconnecté des enjeux structurels de l'organisation.

Dans cette perspective, Simon et Philippe (2023) dénoncent le caractère artificiel et parfois oppressant de certaines pratiques : *“le team building n'a de sens que s'il y a un besoin ponctuel [...] mais un team building où de base, tu es en désaccord avec les valeurs de l'entreprise [...] c'est un pansement sur une plaie qui reste ouverte”*. Pire, les participants peuvent se sentir assignés à un rôle : *“j'ai l'impression qu'en team building, on nous impose de jouer un rôle”* (Simon et Philippe, 2023). Ce sentiment d'injonction à la convivialité renforce les dynamiques de surveillance symbolique : *“on ne peut jamais être totalement soi-même pendant ces séminaires : on continue d'être observé par nos collègues et nos managers”* (Simon et Philippe, 2023). Le dispositif peut alors devenir contre-productif : *“les objectifs de cohésion affichés sont alors remplacés par un jugement suspicieux des participants”* (Simon et Philippe, 2023).

C'est pourquoi Raymond insiste sur l'importance de contextualiser et de prolonger les actions : *“de là à penser que c'est vraiment du TB... ça n'aide pas les liens s'il n'y a pas quelque chose qui est fait après”* (Raymond, 2015). Un suivi est nécessaire pour garantir un ancrage durable dans les pratiques quotidiennes. Ainsi, *“certaines notions, telles que l'engagement des personnes participantes, la prise en compte du contexte organisationnel et un suivi longitudinal suite à l'activité seraient susceptibles d'avoir un impact plus important sur les dynamiques relationnelles”* (Raymond, 2015).

D'un point de vue méthodologique, l'absence d'effets concrets est une critique récurrente. Arnaud et Caruso Cahn (2019) rappellent qu'*“il est possible qu'il ne se passe rien lors d'un team building, que ce soit un bon moment passé ensemble mais sans que cela change et que les participants repartent uniquement avec des intentions”*. Cela illustre le risque de superficialité inhérent à des actions mal intégrées dans une stratégie de cohésion du réseau interne.

Les dysfonctionnements peuvent également résider dans la posture du manager. Giffard et Lebeau (2019) mettent en garde : *“se mettre en retrait en tant que manager dans l'activité proposée ou, inversement, être omniprésent ou directif”*. Le manager ne doit ni s'effacer, ni dominer ; il *“doit s'intégrer dans le collectif de l'événement qu'il a organisé”* (Giffard et Lebeau, 2019). De même, le choix de l'activité ne doit pas être arbitraire ou déconnecté des préférences du groupe : *“choisir une activité sans se demander si cela va correspondre aux attentes de la quasi-totalité de son équipe”* peut compromettre l'engagement (Giffard et Lebeau, 2019).

Enfin, plusieurs auteurs soulignent la nécessité de dépasser les effets d'affichage. Cauvin rappelle que *“le team building n'est pas une solution toute faite qui viendrait par enchantement résoudre tous les problèmes”* (Cauvin, 2020), et insiste sur les dangers d'un désengagement collectif : *“ce qui est l'affaire de tous est toujours en danger de n'être l'affaire de personne”* (Cauvin, 2020). La réflexion sur les limites ne doit donc pas conduire au rejet du TB, mais à un usage plus réfléchi, plus co-construit.

## II - Les Réseaux Sociaux Internes comme levier des échanges informels à distance

Après avoir examiné en quoi les Team Building pouvaient servir de leviers puissants pour encourager les relations professionnelles et stimuler les échanges spontanés en présentiel, il convient désormais d'élargir notre regard aux dynamiques numériques. En effet, à l'heure du travail hybride, les Réseaux Sociaux Internes (RSI) apparaissent comme des dispositifs complémentaires, voire essentiels, pour maintenir une communication informelle continue à distance. Là où les Team Building créent les conditions d'un lien social immédiat et incarné, les RSI prolongent et institutionnalisent ces interactions en facilitant les échanges transversaux, la reconnaissance mutuelle et la diffusion d'informations informelles. Cette seconde sous-partie s'attache ainsi à analyser la manière dont les RSI participent, eux aussi, à structurer les dynamiques relationnelles dans les organisations agiles, en soutenant à la fois la collaboration, l'innovation et l'engagement organisationnel.

Les RSI s'inscrivent dans une logique d'évolution des modes de communication et de collaboration au sein des organisations contemporaines. Leur essor répond à un besoin croissant d'agilité, de transversalité et de décloisonnement dans les échanges. Ainsi, *“nombre d'entreprises jouent actuellement la carte des réseaux sociaux numériques en espérant améliorer la circulation de l'information, faire émerger de nouvelles formes de collaboration, favoriser la transversalité dans les échanges et le partage des compétences, tout en luttant contre la surcharge informationnelle”* (Boboc, Gire et Rosanvallon, 2015).

Sur le plan fonctionnel, les RSI se définissent comme des environnements numériques permettant aux salariés d'échanger de manière directe et spontanée. Il s'agit de dispositifs interactifs, riches en fonctionnalités, où *“chaque communauté fait l'objet d'un mur dédié avec un fil d'actualités, un forum de discussion, un agenda partagé et une bibliothèque de documents”* (Ricou et Moissonnier, 2022). Ces plateformes offrent une grande liberté d'initiative : *“tout salarié, à partir de l'instant où il a créé son profil, peut partager des informations et documents sur son mur et être l'initiateur d'une communauté d'intérêt professionnel ou personnel”* (Ricou et Moissonnier, 2022).

Les RSI véhiculent une certaine conception du travail : *“le collaboratif devient l’horizon des organisations contemporaines”* (Imhoff, 2019). Dans cette logique, le RSI *“se caractériserait par une collaboration spontanée, une auto-organisation des acteurs, sans besoin de coordination ou de tiers”* (Imhoff, 2019). Il devient un *“dispositif de coordination de l’activité avec une injonction permanente à la collaboration”* (Imhoff, 2019). Cette perspective est d’ailleurs confirmée par Chauvet et Chollet (2010) : *“l’approche du management par les réseaux sociaux s’est imposée comme un ensemble de travaux apportant un éclairage nouveau sur notre discipline. Il s’agit de rendre visible des éléments qui, s’ils échappent souvent aux décideurs, n’en ont pas moins un poids important sur la vie des organisations”*.

Dans les faits, ces outils sont de plus en plus répandus. *“En 2017, une étude estimait que les réseaux sociaux internes étaient présents dans 40 % des entreprises et 80 % des entreprises du CAC40”* (Benedetto-Meyer et Boboc, 2021). Cette généralisation s’explique notamment par la volonté de s’adapter aux usages numériques des salariés : *“reflet de ce qu’ils utilisent dans leur vie quotidienne, les salariés attendent et vont trouver de plus en plus, sur leur lieu de travail, des réseaux sociaux internes qui permettront aux entreprises de créer un fonctionnement et une organisation collaboratifs”* (Liger, 2016).

La notion de réseau social renvoie à une structure en constante évolution. *“On peut définir un réseau social comme : une structure dynamique reliant les individus par le biais de leurs interactions. Ces interactions s’illustrent sous la forme de liens interpersonnels qui évoluent au fil du temps”* (Alvarez, 2020). Appliquée à l’entreprise, cette définition se traduit par une plateforme qui *“autorise les salariés à développer leur connaissance réciproque et à améliorer la qualité de leur travail”* (Alvarez, 2020).

L’un des apports majeurs des RSI réside dans leur capacité à stimuler des échanges informels entre collaborateurs, au-delà des cadres hiérarchiques, géographiques ou fonctionnels. En facilitant l’émergence de conversations spontanées, ces plateformes numériques réintroduisent, dans les espaces digitaux, les interactions sociales ordinaires autrefois cantonnées aux lieux physiques. *“Le réseau permet la création et la facilitation de communautés de travail en dehors de la contrainte géographique. Mais il donne également la possibilité à des échanges informels de se développer, un peu comme les conversations nouées dans le couloir ou autour de la machine à*

*café*” (Alvarez, 2020). Cette fonction informelle du RSI s’affirme comme un outil de cohésion, d’accélération des liens sociaux, mais aussi de décloisonnement. D’ailleurs, “*cette technique de communication engendre également une possibilité de dépassement des barrières hiérarchiques, de création d’échanges informels au détriment d’échanges formels*” (Alvarez, 2020).

Leur usage s’insère dans les dynamiques collaboratives du quotidien : “*je fais le compte rendu en ligne, pendant la réunion. Quand les personnes sortent de la réunion, elles l’ont et peuvent le diffuser, si besoin*” (Assistante de direction, 44 ans) (Boboc, Gire et Rosanvallon, 2015). Cette activité illustre la capacité de ces réseaux à rassembler les utilisateurs autour de contenus, mais aussi à “*créer des liens entre personnes, entre sites (sous la forme de communautés, de groupes, ou de liste de diffusion ou simplement de “tags” qui permettent de relier des individus autour d’un sujet ou d’un document)*” (Benedetto-Meyer et Boboc, 2021). Les RSI offrent ainsi des espaces propices à l’auto-organisation et à la libre initiative. Cette logique d’ouverture favorise le maillage horizontal des relations professionnelles et l’émergence d’échanges non prescrits. L’attrait des RSI tient également à leur capacité à engager les collaborateurs, même les plus réticents, dans des espaces d’échange : “*la mise en ligne d’informations intéressant personnellement le salarié va inciter les plus réticents à se connecter*” (Liger, 2016).

Cette dynamique collaborative s’inscrit dans une mutation plus large des organisations, où “*les communautés (notamment en ligne) sont désormais au cœur des processus de production, d’apprentissage et d’innovation*” (Imhoff, 2019). Le RSI ne fait ainsi que rendre visible ce qui existait déjà de manière informelle : “*le réseau social d’entreprise vient finalement formaliser des communautés qui étaient peut-être avant informelles*” (Imhoff, 2019).

Ricou et Moissonnier (2022) rappellent la puissance du RSI en termes de lien social : “*partager entre professionnels*”, “*accroître les liens sociaux en entreprise*”, “*valoriser les jeunes générations en intégrant dans l’entreprise des rituels de leur vie quotidienne (réseau social comme Facebook ou LinkedIn)*”, tout en permettant de “*favoriser la capitalisation continue des connaissances*” (Ricou et Moissonnier, 2022).

Les RSI constituent non seulement de puissants vecteurs pour la collaboration mais aussi pour l’innovation et la créativité organisationnelle. En permettant à un plus grand nombre de collaborateurs de partager leurs idées, leurs savoirs tacites et leurs pratiques quotidiennes, ils

élargissent considérablement le champ des contributions potentielles à l'amélioration continue et au renouvellement stratégique.

Dans une perspective participative, les RSI favorisent <sup>2</sup> des collaborateurs, en les plaçant comme acteurs de la production d'idées. *“Ce type de programme peut fournir d'excellentes idées aux entreprises, et créer par là même un sentiment de reconnaissance, de prise en compte ; c'est enfin une source supplémentaire d'émulation, de participation et d'implication des collaborateurs”* (Liger, 2016). Cette dynamique collective de remontée d'idées, encouragée par la visibilité et la traçabilité qu'offrent les plateformes, est porteuse de transformations organisationnelles. D'ailleurs, *“cet employee empowerment [...] sera générateur d'innovation au sein de l'entreprise”* (Liger, 2016).

Plus encore, les RSI permettent de toucher des profils souvent éloignés des circuits de décision. L'innovation peut ainsi émerger de tous les niveaux hiérarchiques, pour peu que les conditions de réception et de valorisation soient réunies : *“combien d'entreprises encouragent-elles leurs livreurs, leurs opérateurs, leurs ouvriers à faire des suggestions, transmettre des informations [...], pourvu qu'on l'autorise à faire remonter l'information et surtout qu'il ait l'impression que cela sera suivi d'effet !”* (Liger, 2016). Cette inclusion renforce la richesse des contributions en favorisant une pluralité de points de vue.

Les outils numériques contribuent également à structurer et amplifier cette logique d'innovation distribuée. Ainsi, *“des sociétés ont transformé cette boîte [à idées] en une base de données électronique. [...] Grâce aux nouvelles technologies et à un réseau social interne, une plateforme collaborative, les remontées d'idées sont plus rapides, et peuvent être partagées par l'ensemble des collaborateurs”* (Alvarez, 2020). Au-delà du recueil, le RSI permet la maturation et la mise en débat des propositions : *“une autre conséquence se trouve dans la possibilité de faciliter la co-création et le travail collaboratif”* (Alvarez, 2020).

À un niveau plus conceptuel, les travaux en management reconnaissent les RSI comme des milieux fertiles pour la combinaison créative des connaissances. *“Les réseaux ont souvent été pensés comme le véhicule idéal des informations et des connaissances”* (Chauvet & Chollet, 2010).

---

<sup>2</sup> Fait de donner davantage de pouvoir à des individus ou à des groupes pour leur permettre d'agir sur leur environnement. (Larousse)

Dans cette optique, *“l’approche réseaux sociaux soutient une conception bien particulière de l’innovation, envisagée comme le résultat d’une combinaison unique d’idées et de connaissances disparates”* (Chauvet & Chollet, 2010). L’innovation, pour advenir, nécessite une structure sociale adéquate : *“une des variables pertinentes est la structure du réseau dans lequel est inséré l’acteur”* (Chauvet & Chollet, 2010), et *“la transformation en innovation nécessite une forme de redondance dans le réseau, de connectivité importante entre les acteurs, qui améliore les chances de succès”* (Chauvet & Chollet, 2010). Autrement dit, l’intensité des échanges entre membres d’un même RSI peut en elle-même générer les conditions de l’innovation.

Les plateformes collaboratives jouent en ce sens un rôle de médiation des savoirs et de consolidation des idées en mémoire organisationnelle. Comme l’indique Imhoff (2019), *“la collaboration en ligne est source d’intérêt comme vecteur de formalisation et de capitalisation des connaissances implicites des acteurs”*. Ces outils permettent de dépasser l’oralité éphémère pour inscrire durablement les apprentissages dans l’organisation : *“les plateformes collaboratives sont des dispositifs de médiation des savoirs. Elles sont le lieu de traces écrites [...] qui se constituent en mémoire collective”* (Imhoff, 2019).

L’appropriation des RSI par les entreprises donne lieu à des cas d’usages variés, allant de la construction de communautés professionnelles à la valorisation des pratiques collaboratives les plus quotidiennes. Ces dispositifs, lorsqu’ils sont bien intégrés aux dynamiques de travail, peuvent générer des effets tangibles en matière de lien social, d’efficacité collective ou encore de mobilisation.

Un exemple marquant est celui du réseau Piazza, déployé chez Orange. Ce RSI relie *“127 500 salariés, soit 75 % des collaborateurs du groupe”*, et a permis la création de *“1 200 communautés”* actives, générant *“environ 50 000 pages [...] vues chaque jour”* (Alvarez, 2020). Ce cas illustre une implantation réussie à très grande échelle, où le RSI devient un véritable espace de vie numérique dans l’organisation.

Chez Total, la création d’un programme basé sur un RSI a généré une forte adhésion : *“ce type de programme mis en œuvre chez Total avait ainsi généré plus de 10 000 connexions dans la semaine ayant suivi sa création”* (Liger, 2016). D’autres cas, plus atypiques, montrent comment les RSI peuvent être mobilisés pour réfléchir à la personnalisation des avantages sociaux : *“des*

*groupes de travail composés de jeunes “Y” réfléchissent pour trouver comment on pourrait proposer aux salariés d’une entreprise d’être décideurs dans le choix ou l’utilisation de leurs avantages sociaux” (Liger, 2016).*

Chez FleetBoston Financial, un RSI a même permis d’introduire des innovations dans la gestion des temps de travail : *“les employés sont autorisés à acheter et à vendre des jours de vacances” (Liger, 2016).* Ces exemples démontrent la souplesse des RSI pour accompagner des démarches de changement organisationnel plus larges.

Par ailleurs, la Banque de France illustre bien la diversité des usages possibles avec sa plateforme Agora (*“place publique”* en grec) : *“sur l’ensemble des 12 000 agents, 10 000 personnes sont inscrites et environ 9 300 sont allées au moins une fois sur le réseau”.* Ce sont surtout les communautés qui incarnent le cœur du dispositif : *“60 communautés professionnelles ont été créées et 15 communautés sont particulièrement actives” (Ricou et Moissonnier, 2022).* Certaines sont thématiques, comme *“le “Hérisson”, qui concerne la sécurité informatique”* avec *“533 membres et 28 fils de discussion”*, d’autres plus informelles, comme *“La Cuillère”,* qui regroupe 430 membres pour aller déjeuner dans les bons restaurants du quartier (Ricou et Moissonnier, 2022). L’exemple de la communauté des correspondants informatiques montre aussi une utilité directe sur le plan opérationnel : elle *“permet d’être plus réactifs dans l’accueil et le traitement des demandes utilisateurs” (Ricou et Moissonnier, 2022).*

Enfin, certains RSI vont jusqu’à développer des formes d’animation communautaire ludiques et ritualisées. Dans une entreprise observée par Imhoff (2019), *“dans le comité d’animation on a créé un événement pour l’anniversaire de la communauté et c’est cela aussi qui nous amène du monde. [...] On a fait un quizz [...] avec des cadeaux.”* Des rituels d’interaction ont également été institués : *“tous les mois on élisait la meilleure réponse sur le forum. [...] La meilleure réponse avait un howard” (Imhoff, 2019).* Plus structurellement, une animatrice de communauté organisait *“une activité hebdomadaire pour relancer l’activité de la communauté, tous les lundis matin” (Imhoff, 2019).* Ces formes d’animation rappellent que la vitalité d’un RSI repose sur un véritable travail d’accompagnement et de modération.

Malgré les nombreux bénéfices associés aux RSI, leur mise en œuvre se confronte à des limites importantes. Ces dispositifs, qui ambitionnent de transformer les logiques de

communication, de collaboration et d'innovation, se heurtent à des résistances individuelles, des contraintes structurelles et des ambiguïtés fonctionnelles.

L'un des premiers obstacles tient au faible taux d'engagement réel des utilisateurs. Le RSI reste alors cantonné à une logique utilitaire, éloignée de ses ambitions transformationnelles : *“il s'agit alors plus, de fait, d'un espace de travail collaboratif que d'un réseau social numérique”* (Boboc, Gire et Rosanvallon, 2015). Le manque d'appropriation est lié à un climat de prudence et de surveillance perçue. Les espaces numériques internes ne sont pas toujours considérés comme des lieux d'expression libre. *“Il n'est donc pas simple d'exprimer publiquement une opinion, un avis sur le réseau social interne”* (Boboc, Gire et Rosanvallon, 2015), comme le souligne un salarié : *“on doit faire très attention à ce que l'on dit [...] on ne sait jamais comment elles peuvent être retournées”* (Responsable boutique, homme, 24 ans) (Boboc, Gire et Rosanvallon, 2015). Cette méfiance est amplifiée par la porosité entre visibilité et surveillance : *“le réseau social produit une visibilité de l'activité de chacun [...] un potentiel de surveillance étendu, d'une surveillance institutionnelle à une surveillance interpersonnelle”* (Imhoff, 2019).

Sur le plan structurel, l'un des freins majeurs à l'adoption des RSI réside dans leur contradiction avec les logiques hiérarchiques classiques. En effet, *“leur caractère auto-organisé et auto-généré s'oppose [...] à la nature hiérarchique de l'organisation”* (Benedetto-Meyer et Boboc, 2021). Ce conflit structurel limite la capacité des RSI à s'ancrer durablement dans la culture d'entreprise. De plus, la nature même des informations partagées devient problématique : *“l'information devient partageable, publique, alors que sa détention (voire sa rétention) revêt un caractère stratégique majeur”* (Crozier, Friedberg, 1977, cité par Benedetto-Meyer et Boboc, 2021).

Les contraintes temporelles constituent un autre facteur de désengagement. *“Le manque de temps est largement invoqué par les salariés pour justifier leur manque d'implication”* (Dalmasso et al., 2018, cité par Benedetto-Meyer et Boboc, 2021), tandis que *“la contribution à un réseau social pourrait être en tension avec la figure du cadre comptant son temps et ses investissements”* (Benedetto-Meyer et Boboc, 2021). Dans ce contexte, seuls certains profils – souvent les moins exposés à des responsabilités hiérarchiques fortes – participent activement : *“les nouveaux arrivants et les personnes éloignées des centres de décision sont les plus présents sur les*

*réseaux sociaux d'entreprise*” (Thom-Santelli et al., 2011, cité par Benedetto-Meyer et Boboc, 2021).

La question de l'animation constitue également un angle mort dans la gestion des RSI. *“L'animation de communauté en ligne est une activité volontaire, qui n'est ni reconnue ni évaluée en tant que telle au titre des missions professionnelles”* (Imhoff, 2019). Dès lors, *“la vitalité de la communauté devient une fin en soi, avant même son contenu informatif”* (Imhoff, 2019). Cette tension est renforcée par l'absence de reconnaissance institutionnelle : *“le manque de valorisation stratégique du rôle d'animateur crée une tension dans les attentes”* (Imhoff, 2019). Pour y remédier, certaines recommandations appellent à intégrer formellement cette activité : *“reconnaître dans le travail d'un collaborateur le temps passé à animer une communauté. À ce titre, l'implication dans le réseau social doit être inscrite dans la fiche de poste et suivie durant l'entretien annuel d'évaluation”* (Ricou et Moissonnier, 2022).

Enfin, la gouvernance managériale des RSI demeure essentielle. Leur déploiement sans exemplarité en haut de la hiérarchie affaiblit leur légitimité : *“inciter les dirigeants à s'inscrire et à participer activement au réseau social. Ici, l'exemplarité managériale est indispensable”* (Ricou et Moissonnier, 2022). En l'absence de cette impulsion, les RSI peinent à s'inscrire dans les routines collectives.

### **III - L'impact des Team Building et des Réseaux Sociaux Internes sur l'engagement et la performance**

L'engagement organisationnel, notamment dans sa dimension affective, repose sur un ensemble de facteurs émotionnels, relationnels et identitaires. Les pratiques de Team Building et les Réseaux Sociaux Internes, déjà identifiés comme levier de la communication informelle, trouvent ici une résonance particulière. En favorisant la proximité humaine, la reconnaissance mutuelle et la co-construction du lien social, ils deviennent de puissants leviers d'implication dans le travail.

Le TB, d'abord, agit directement sur les leviers psychosociaux de l'engagement. Il *“permettrait d'améliorer la cohésion, en développant la confiance et l'engagement des membres de l'équipe”* (Raymond, 2015), condition essentielle à une implication sincère. Ce sentiment de

cohésion naît souvent de la qualité des relations interpersonnelles : *“l’expérience de sentiments positifs envers les autres membres serait donc un élément important de cohésion”* (Raymond, 2015). Ainsi, plus que de simples moments de détente, les TB renforcent l’attachement émotionnel au groupe, et donc à l’organisation.

Dans une organisation agile ou en transformation, cette implication prend une dimension stratégique. Les TB permettent de *“booster la motivation, récompenser l’équipe lors de succès ou la dynamiser”* (Giffard et Lebeau, 2019). Ces manifestations de reconnaissance et de valorisation renforcent l’estime de soi professionnelle, facteur connu de l’implication au travail. De manière plus implicite, l’attention portée à chacun dans ces dispositifs génère une impression de considération : *“nous nous sentons membres à part entière d’un service et non dans l’ombre d’un de ses membres”* (Bazin et Broilliard, 2014).

L’implication se lit également dans la responsabilisation qu’implique le TB : *“faire en sorte qu’une équipe soit plus cohérente et plus efficace ne relève pas d’un moment particulier [...] tout le monde est concerné, tout le temps”* (Cauvin, 2020). Ainsi, les TB bien conçus participent à une forme de mobilisation continue, qui dépasse le cadre événementiel.

Les RSI, quant à eux, soutiennent une implication plus discrète mais structurante. En donnant aux collaborateurs les moyens de s’exprimer, de contribuer et de collaborer, ces outils renforcent leur sentiment de légitimité et d’utilité. Ils permettent une montée en autonomie : *“le salarié devient responsable de sa carrière et joue un rôle de plus en plus actif dans sa progression”* (Chauvet & Chollet, 2010). Cette autonomisation n’est pas neutre : elle modifie le rapport à l’environnement professionnel, et encourage une implication proactive dans les processus internes.

Cette implication passe aussi par la perception d’un retour sur investissement personnel. *“La participation à un espace collaboratif suscite une attente de “retour sur investissement” (que cela soit en termes de carrière, de visibilité, de réseau ou simplement d’acquisition de connaissances ou de compétences)”* (Benedetto-Meyer et Boboc, 2021). En cela, le RSI devient un vecteur de reconnaissance indirecte, mais profond. Il contribue à l’intériorisation d’une appartenance partagée : ce sont des *“groupes recherchant les moyens d’acquérir ou conserver la “culture” de l’entreprise”* (Thom-Santelli et al., 2011, cité par Benedetto-Meyer et Boboc, 2021).

La performance collective ne se décrète pas : elle se construit dans le temps, à partir de dynamiques relationnelles stables et de pratiques collaboratives efficaces. À ce titre, le TB et les RSI apparaissent comme des dispositifs complémentaires qui favorisent la coopération, la fluidité des échanges et l'auto-organisation. Ces leviers trouvent une pertinence particulière dans les contextes hybrides.

Côté TB, l'impact sur la performance est largement attesté : *“les recherches tendent à démontrer un fort lien entre le TB et la performance des équipes”* (Raymond, 2015). Par leur capacité à renforcer les synergies internes, les TB contribuent à un fonctionnement plus fluide et réactif : *“il existe donc une corrélation entre la cohésion et la qualité des décisions, l'exécution des tâches et la satisfaction de ses membres”* (Raymond, 2015). Cette idée est renforcée par Arnaud et Caruso Cahn, qui notent qu'un TB bien mené peut *“contribuer à souder l'équipe dans la durée et à améliorer ainsi sa performance”* (Giffard et Lebeau, 2019).

Côté RSI, les effets sur la performance collective se manifestent par une amélioration nette de la circulation de l'information. Cela facilite l'émergence d'un collectif plus réactif, capable de traiter les imprévus avec agilité, ce qui devient un atout stratégique.

En parallèle, les RSI contribuent à la pérennisation des savoirs collectifs. En permettant de *“favoriser la capitalisation continue des connaissances”* (Ricou et Moissonnier, 2022), ils créent une mémoire organisationnelle vivante, mobilisable à tout moment. L'animateur de communauté joue un rôle essentiel dans cette dynamique : *“l'organisation de ces ressources revient à l'animateur de communauté qui devient gestionnaire de contenu, “professionnel de la médiation des savoirs””* (Imhoff, 2019).

Enfin, la performance collective dépend aussi du degré de transversalité des échanges. En mettant en relation des collaborateurs éloignés géographiquement ou hiérarchiquement, les RSI *“rendent visible le travail invisible”* (Chauvet & Chollet, 2010) et fluidifient les coopérations. Cette capacité à faire émerger de nouvelles configurations d'équipe participe à une meilleure adaptation de l'organisation aux défis contemporains.

L'analyse croisée des Team Building (TB) et des Réseaux Sociaux Internes (RSI) met en lumière leur rôle central dans la structuration des échanges informels, particulièrement au sein des organisations agiles où la transversalité, l'adaptabilité et la réactivité constituent des impératifs

structurels. Loin d'être de simples outils de communication ou de divertissement, ces deux dispositifs apparaissent comme des leviers puissants de transformation relationnelle.

Les TB s'inscrivent dans une logique de mise en situation collective où la dimension humaine est placée au cœur des interactions. En sortant les collaborateurs du cadre hiérarchique traditionnel, ils favorisent l'émergence de dialogues spontanés, renforcent les liens interpersonnels et permettent de créer une mémoire partagée. Cette communication informelle, fondée sur la confiance et l'authenticité, génère des effets tangibles sur l'engagement organisationnel : les collaborateurs se sentent davantage considérés, reconnus, intégrés et ont le sentiment d'appartenir à un groupe social, ce qui alimente leur implication au travail.

Les RSI, de leur côté, s'imposent comme des espaces numériques de prolongement de cette dynamique relationnelle. Ils permettent aux collaborateurs, y compris à distance, d'interagir de manière plus fluide, plus rapide, et surtout plus horizontale. En rendant visibles des contributions informelles, en facilitant la circulation d'idées et en structurant des communautés d'intérêt, ils renforcent la logique collaborative propre aux environnements agiles. Là encore, l'implication individuelle est sollicitée et valorisée : chacun peut contribuer, partager, se positionner, et donc s'engager activement dans la vie de l'organisation.

Ainsi, en soutenant des formes d'échanges informels, les TB et les RSI ne se contentent pas d'améliorer l'ambiance de travail. Ils créent les conditions d'une collaboration en favorisant la rencontre d'idées plurielles, et nourrissent un engagement organisationnel plus profond fondé sur la participation, la reconnaissance et la cohésion.

À travers cette recherche, nous avons exploré les liens entre les pratiques de Team Building, l'usage des Réseaux Sociaux Internes, et les dynamiques d'échanges informels au sein des organisations agiles. En adoptant une posture centrée sur la communication informelle comme vecteur d'engagement et de collaboration, cet état de l'art a mis en évidence la richesse des interactions humaines qui se jouent en dehors des circuits formels, mais qui participent activement à la vitalité des collectifs de travail.

Nous avons défini la communication informelle comme un espace d'expression spontanée, souvent invisible mais profondément structurant. Ce type d'échange, souvent négligé dans les approches classiques de la communication organisationnelle, apparaît pourtant comme un puissant levier de cohésion, d'innovation et de circulation de l'information. Nous avons également démontré comment les Team Building et les Réseaux Sociaux Internes agissent comme des supports concrets de cette communication informelle. Ces deux dispositifs, bien que différents dans leur forme, s'inscrivent dans un mouvement commun : celui d'une redéfinition des frontières de la communication interne, où l'informalité devient une ressource organisationnelle à part entière. Ils permettent non seulement de renforcer l'engagement des salariés — par la reconnaissance, la proximité, et l'autonomie — mais aussi d'améliorer la performance collective, en soutenant l'agilité, la réactivité, la collaboration et l'innovation.

En cela, cette recherche s'inscrit dans une réflexion plus large sur la nécessité de penser l'organisation non plus comme un simple système hiérarchique, mais comme un réseau vivant d'interactions humaines.

# **PROBLÉMATIQUE & HYPOTHÈSES**

*Questions de recherche et cadre hypothétique*

Dans le contexte actuel d'accélération des mutations du travail – hybridation des modalités de collaboration, recherche de sens, quête de flexibilité – l'engagement organisationnel apparaît comme un enjeu crucial pour les entreprises. Face aux injonctions à l'agilité, les organisations sont également amenées à reconfigurer leurs modes de coordination et leurs dynamiques relationnelles. Dans ce mouvement, la communication interne joue un rôle structurant. Mais au-delà des dispositifs formels une facette de cette communication demeure encore sous-explorée : la communication informelle.

Cette dernière, bien que spontanée, imprévisible, diffuse, est omniprésente dans les pratiques de travail. Elle structure les interactions quotidiennes, favorise la transmission implicite de normes, de connaissances, d'émotions et de savoirs, et constitue un levier du lien social.

L'approche constitutive de la communication propose de ne plus percevoir l'organisation comme une entité préexistante dans laquelle la communication s'inscrit, mais comme un phénomène constamment (re)produit par les échanges – formels comme informels. Autrement dit, les interactions, les conversations, les silences et les relations font tout autant exister l'organisation.

Dans cette perspective constructiviste, les dispositifs favorisant la communication informelle – comme les Team Building ou les Réseaux Sociaux Internes – ne sont plus accessoires. Ils deviennent des lieux de performance organisationnelle, où s'expriment des émotions collectives, se tissent des alliances, se construisent des communautés de sens. La recherche met ainsi en lumière les vertus sociales, émotionnelles et cognitives de ces outils : création de confiance, renforcement de la cohésion, émergence de communautés interprofessionnelles. Toutefois, si ces effets sont bien décrits, leur articulation reste peu documentée, de même que leur influence réelle sur la dynamique d'engagement et de collaboration dans des environnements de travail agiles.

C'est précisément sur ce point que se situe notre problématique : **Comment les Team Building et les Réseaux Sociaux Internes peuvent-ils structurer les échanges spontanés et participer ainsi à la construction d'une culture organisationnelle collaborative et engageante ?**

Plusieurs zones d'ombre subsistent :

- Comment les moments informels synchrones (comme les TB) interagissent-ils avec les dynamiques asynchrones numériques (comme celles du RSI) ?
- Quelles sont les formes concrètes d'engagement qui émergent dans ces espaces ? Sont-elles durables ou passagères ?
- Ces dispositifs permettent-ils réellement de décloisonner les silos et d'encourager des formes de transversalité ? Ou reproduisent-ils certaines hiérarchies implicites ?
- Enfin, comment les collaborateurs perçoivent-ils ces outils : comme des espaces authentiques de lien, ou comme des formes instrumentalisées de contrôle social ?

Pour répondre à ces questions, cette recherche se propose d'analyser ces deux dispositifs (TB et RSI) comme des lieux de structuration de l'informel, à partir d'une approche constitutive de la communication, dans le cadre spécifique d'une organisation agile. Nous tenterons d'observer les processus interactionnels qui sous-tendent à l'engagement et à la collaboration entre collaborateur.

### **Hypothèse Générale :**

*La structuration de la communication informelle via les Team Building et les Réseaux Sociaux Internes constitue un levier d'engagement organisationnel et de collaboration dans les organisations agiles.*

### **Hypothèse 1 : Les Team Building structurent des temps de communication informelle qui favorisent l'engagement émotionnel des collaborateurs et renforcent leur implication.**

La littérature met en lumière le rôle central du Team Building dans la création de liens interpersonnels en dehors des cadres hiérarchiques formels. Ces dispositifs permettent d'instaurer un climat de confiance, de reconnaissance et de cohésion, éléments étroitement liés à l'engagement affectif au sein des équipes (Raymond, 2015 ; Giffard & Lebeau, 2019 ; Arnaud & Caruso Cahn, 2019). Par leur format informel et leur orientation collective, les Team Building contribuent à faire émerger une dynamique émotionnelle positive, à la fois entre collègues et vis-à-vis de l'organisation, qui nourrit l'implication quotidienne des salariés.

- **H1.1 : Les Team Building favorisent l'émergence de moments de convivialité, propices à la communication informelle, stimulant ainsi le développement des relations interpersonnelles plus fortes.**

Les moments de détente et d'échanges spontanés lors des TB sont décrits comme des temps de "socialisation", "plaisir partagé" ou encore "dynamique collective" (Raymond, 2015 ; Cauvin, 2020). Ces parenthèses hors du cadre productif permettent aux individus de se rencontrer autrement, de développer des affinités ou de nouer des contacts interpersonnels précieux. Cette mise en relation, qui échappe aux logiques de rôle ou de statut, favorise l'émergence d'un tissu relationnel plus dense, socle de l'entraide et du travail collaboratif.

- **H1.2 : Les Team Building suscitent des émotions positives partagées et permettent de renforcer la cohésion d'équipe, conditions préalables à l'engagement affectif des collaborateurs.**

Plusieurs auteurs (Raymond, 2015 ; Simon & Philippe, 2023) insistent sur l'importance des émotions partagées comme socle de la cohésion et du sentiment d'appartenance. Le Team Building, en générant du "plaisir de l'équipe", des situations de réussite collective ou même des "connivences dans la gêne" (Simon & Philippe, 2023), crée un contexte émotionnel favorable à l'émergence d'un attachement durable au groupe. La cohésion ainsi renforcée est directement corrélée à l'efficacité collective, mais aussi à l'engagement affectif de ses membres, qui se sentent connectés les uns aux autres et à leur environnement de travail.

**Hypothèse 2 : L'usage du Réseau Social Interne soutient l'engagement organisationnel des collaborateurs et renforce leur implication au travail en facilitant leur expression personnelle et le développement de communautés internes.**

Les Réseaux Sociaux Internes sont de plus en plus conçus comme des outils favorisant la reconnaissance, l'autonomie et l'ancrage dans la culture d'entreprise (Liger, 2016 ; Alvarez, 2020 ; Ricou & Moissonnier, 2022). Ils offrent des espaces où les salariés peuvent s'exprimer, interagir librement, partager leurs expertises mais aussi leurs intérêts personnels. En créant des ponts entre les individus, au-delà des hiérarchies et des silos, le RSI agit comme un levier d'engagement

organisationnel, notamment en donnant à chacun la possibilité de contribuer, d'être visible et de se sentir partie prenante du collectif.

- **H2.1 : Le RSI valorise les collaborateurs dans leur individualité, favorisant un sentiment de reconnaissance interpersonnel dans l'entreprise.**

L'un des apports majeurs des RSI identifiés dans la littérature est leur capacité à faire émerger des formes de reconnaissance entre pairs. En autorisant l'expression personnelle et l'auto-publication, les RSI permettent aux collaborateurs de valoriser leur singularité, leurs compétences ou leurs idées, renforçant ainsi leur visibilité dans l'organisation (*Boboc, Gire & Rosanvallon, 2015 ; Alvarez, 2020*). Ce type de reconnaissance informelle, souvent absent des circuits classiques de management, contribue à l'engagement émotionnel en nourrissant le sentiment d'être légitime, utile et reconnu par ses collègues.

- **H2.2 : Le RSI permet aux collaborateurs de mieux comprendre les enjeux de l'entreprise et les objectifs de leurs collègues, ce qui renforce leur engagement.**

La littérature met en avant la capacité des RSI à fluidifier la circulation d'informations stratégiques et opérationnelles (*Imhoff, 2019 ; Chauvet & Chollet, 2010*). En suivant les publications, en consultant les communautés thématiques ou les fils d'actualité, les salariés accèdent à des contenus qui donnent du sens à leur travail et clarifient leur positionnement dans l'organisation. Cette transparence, lorsqu'elle est bien structurée, contribue à renforcer l'engagement organisationnel, en permettant à chacun de s'aligner avec les valeurs, les priorités et les projets collectifs de l'entreprise.

- **H2.3 : Le développement de communautés interprofessionnelles sur le RSI favorise le sentiment d'appartenance et le sentiment de faire partie d'un collectif professionnel.**

Les communautés interprofessionnelles représentent une des fonctions sociales clés des RSI. Ces groupes transverses permettent à des collaborateurs issus de différents métiers de se rencontrer, d'échanger des pratiques et de construire une culture commune, renforçant ainsi la cohésion au-delà des structures formelles. Le sentiment d'appartenance qui en découle joue un rôle direct dans l'engagement organisationnel, en développant la conscience d'un "nous" collectif et la perception d'une solidarité professionnelle partagée.

**Hypothèse 3 : L’articulation entre Team Building et Réseaux Sociaux Internes soutient la création de dynamiques interpersonnelles qui favorise la collaboration et stimule l’innovation dans les organisations agiles.**

Dans les organisations agiles, la capacité à innover repose fortement sur la qualité des interactions entre les individus, au-delà des processus et des structures formelles. L’état de l’art met en évidence que les Team Building permettent d’initier des liens interpersonnels dans un cadre informel et émotionnellement engageant (*Raymond, 2015 ; Giffard & Lebeau, 2019*), tandis que les Réseaux Sociaux Internes offrent un prolongement numérique à ces liens, dans la durée et sans contrainte spatiale (*Boboc, Gire & Rosanvallon, 2015 ; Alvarez, 2020*). L’hybridation entre ces deux dispositifs crée ainsi un écosystème relationnel souple, capable de soutenir des logiques collaboratives et des dynamiques créatives durables.

- **H3.1 : Le Team Building facilite la création de liens interpersonnels durables, qui se prolongent et s’amplifient via les Réseaux Sociaux Internes.**

La littérature montre que les TB sont souvent à l’origine de connexions humaines nouvelles, fondées sur la proximité émotionnelle, la confiance ou la solidarité (*Simon & Philippe, 2023 ; Cauvin, 2020*). Ces liens, une fois initiés, peuvent être réactivés, nourris et amplifiés grâce aux RSI, qui permettent aux collaborateurs de rester en contact, de partager des idées ou de prolonger les échanges informels. Cette continuité relationnelle, en mêlant affinités humaines et outils numériques, favorise un espace favorable à l’innovation participative, où les idées circulent plus librement et les initiatives trouvent un soutien collectif.

- **H3.2 : L’articulation entre TB et RSI crée un environnement propice à la co-création et à l’innovation collective.**

La co-création ne peut émerger que dans un climat de confiance, de dialogue et de sécurité psychologique, conditions souvent réunies dans les TB et prolongées dans les espaces numériques collaboratifs. Les recherches citées soulignent que les RSI peuvent devenir de véritables dispositifs de médiation des savoirs (*Imhoff, 2019*), facilitant le partage d’idées, de pratiques et de retours d’expérience. Lorsque les échanges sont enracinés dans des relations préexistantes, comme celles

construites en TB, ils gagnent en richesse, en engagement, et en potentiel créatif. Cette articulation TB–RSI renforce ainsi l’intelligence collective, levier clé de l’innovation dans les structures agiles.

L’analyse théorique permet de dégager une problématique structurée, ainsi que des hypothèses de recherche qui guideront l’étude. Toutefois, pour confronter ces hypothèses à la réalité organisationnelle et en vérifier la pertinence, il est nécessaire de définir un cadre méthodologique rigoureux. La section suivante est donc consacrée à la présentation de la démarche de recherche adoptée, en précisant les choix méthodologiques, les outils mobilisés et les modalités de recueil et d’analyse des données.

# **MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**

*Dispositifs d'enquêtes, outils de recueil et logique d'analyse*

Dans cette recherche, la méthodologie a été pensée comme un processus itératif, capable de s'ajuster aux réflexions émergentes et aux réalités du terrain. L'objectif est double : garantir la rigueur scientifique et préserver la souplesse indispensable dans l'observation de la communication informelle, qui est un objet vivant et évolutif, tout particulièrement en contexte organisationnel agile.

Cette partie est composée de quatre parties complémentaires. La première précise le positionnement méthodologique et l'approche de recherche, en explicitant les choix d'orientation qualitative et interprétative, ainsi que les raisons qui les motivent au regard de la problématique. La deuxième présente le contexte d'étude, en décrivant le terrain choisi, ses spécificités organisationnelles et culturelles, ainsi que les dispositifs au cœur de l'observation. La troisième détaille les dispositifs de collecte de données (de la préparation des outils jusqu'aux modalités concrètes de recueil et de traitement). Enfin, la quatrième section met en lumière les limites méthodologiques, en identifiant les biais potentiels tout en explicitant les précautions prises pour les atténuer.

En rendant explicites ces choix, articulations et limites, cette partie vise à offrir au lecteur les clés nécessaires pour comprendre et situer la solidité des résultats présentés dans la suite du mémoire.

## **I - Positionnement méthodologique et approche de recherche**

Cette étude adopte une démarche **qualitative**, de nature **exploratoire** et **compréhensive**, ancrée dans une logique **inductive**.

Elle se veut exploratoire dans la mesure où les articulations entre Team Building (TB) et Réseaux Sociaux Internes (RSI) dans la structuration de la communication informelle et le développement de l'engagement organisationnels sont peu documentées, en particulier dans un contexte agile et collaboratif. L'objectif est donc de mettre en évidence des dynamiques et mécanismes organisationnels encore peu théorisés.

Elle est également compréhensive car elle cherche à saisir le sens que les acteurs attribuent à ces dispositifs, ainsi que la manière dont ils les vivent et les interprètent dans leur quotidien professionnel.

La logique inductive implique de partir du terrain pour faire émerger les éléments d'analyse, tout en procédant à des allers-retours itératifs avec le cadre théorique existant afin de nuancer, compléter ou interroger les concepts mobilisés.

Un choix exclusivement qualitatif a été privilégié car la communication informelle est un phénomène :

- difficile à quantifier sans le réduire à des indicateurs superficiels (fréquence d'interactions, nombre de messages...);
- fortement situé et contextuel, dépendant de micro-détails, d'intonations, de gestes ou de dynamiques d'ambiance, que seuls l'entretien et l'observation approfondis peuvent révéler ;
- lié à des logiques d'engagement, d'affect et de reconnaissance qui se prêtent davantage à une analyse des discours et des récits qu'à une mesure statistique.

En ce sens, une enquête par questionnaire aurait ignoré la richesse narrative et les nuances relationnelles qui constituent le cœur de notre objet d'étude. Cette démarche méthodologique s'appuie sur la problématique et les hypothèses formulées précédemment, centrées sur l'analyse des interactions entre TB et RSI dans la structuration de la communication informelle au sein d'une organisation agile.

La recherche s'inscrit dans une posture **interprétative** et **constructiviste**. La réalité organisationnelle n'existe pas de manière indépendante des acteurs qui la vivent, elle est constamment produite, négociée et transformée à travers leurs interactions quotidiennes. La communication n'est pas seulement un outil au service de l'organisation : elle en constitue l'un des principaux mécanismes de construction. Ce positionnement est pertinent pour analyser la communication informelle et les échanges spontanés dans un contexte agile, car il permet de s'intéresser aux significations que les collaborateurs attribuent à leurs interactions, aux relations qu'ils tissent, et aux pratiques qui émergent en dehors des circuits hiérarchiques formels. Observer

et interpréter ces dynamiques permet de comprendre la manière dont elles soutiennent l'engagement organisationnel, favorisent la collaboration transverse et participent à l'innovation collective.

Ce positionnement trouve un ancrage direct dans la Communication Constitutive des Organisations (CCO), telle que mobilisée dans l'état de l'art. Dans ce cadre :

- Les dispositifs étudiés (TB et RSI) sont vus comme des espaces organisants, où se tissent et se transforment les liens sociaux et professionnels.
- L'analyse se concentre sur le passage entre conversations et textes (messages, posts, documents, photos), sur les effets organisants de ces échanges, et sur les artefacts (espaces, outils numériques) qui les supportent.
- La notion de ventriloquie est mobilisée pour examiner comment des normes, valeurs ou procédures "parlent" à travers les acteurs.
- Le recueil de données doit donc s'attacher à saisir les interactions et les traces qu'elles laissent, qu'elles soient matérielles (espaces, objets) ou symboliques (discours, valeurs évoquées).

Ainsi, la CCO ne constitue pas seulement un cadre d'analyse, mais oriente également le dispositif méthodologique : elle justifie le choix d'observations directes, de grilles centrées sur les interactions, et d'entretiens permettant de revenir sur des situations concrètes.

## **II - Contexte d'étude**

Afin de répondre à la problématique formulée et aux objectifs de recherche définis précédemment, il est pertinent d'ancrer l'étude dans un contexte organisationnel concret. Le positionnement méthodologique adopté prend tout son sens dans l'observation d'un environnement où la communication informelle joue un rôle structurant dans la dynamique collective. C'est dans cette perspective qu'a été choisi ce terrain d'étude : une Entreprise de Services du Numérique (ESN) fonctionnant selon un modèle agile et mettant l'accent sur la qualité des relations humaines comme moteur de l'innovation organisationnelle et technologique.

L'entreprise progresse dans un environnement hautement concurrentiel, marqué par des évolutions technologiques rapides et une exigence constante d'adaptation aux besoins des clients. Créée il y a plus de dix ans, elle compte aujourd'hui plus de 160 collaborateurs : environ 30 composent l'équipe support et près de 130 exercent en tant que consultants, dont une vingtaine en intercontrat (en attente de mission). Les expertises — gestion de projets<sup>3</sup>, cybersécurité, data, missions fonctionnelles — s'adressent à des clients issus de secteurs variés (banque, assurance, énergie, etc.). Cette diversité implique une flexibilité organisationnelle et relationnelle importante, ainsi qu'une attention particulière portée à la circulation de l'information.

L'organisation repose sur un modèle agile qui influence profondément les modes de travail et de communication. Ce fonctionnement se traduit par l'existence de communautés techniques regroupant les consultants selon leur domaine d'expertise, animées par des référents communautaires jouant un rôle de facilitateur. Les rituels diffèrent selon les pôles : réunions quotidiennes pour le pôle commerce et le pôle recrutement, hebdomadaires pour l'équipe support. La hiérarchie, relativement plate, laisse aux pôles support une large autonomie décisionnelle, la direction n'intervenant que sur les décisions stratégiques majeures. Cette structure encourage les échanges transversaux, la circulation rapide de l'information et l'émergence d'initiatives locales.

La culture d'entreprise revendique un positionnement “humain-centric” articulé autour de trois valeurs centrales :

- **Partage** : transmission des expériences et savoir-faire entre pairs, culture de l'entraide et du feedback, méthodes collaboratives et transparentes, valorisation des initiatives internes ouvertes à tous.
- **Humain** : management à l'écoute, hiérarchie plate favorisant l'autonomie et la prise d'initiative, suivi personnalisé tout au long des missions, consultants placés au cœur des décisions stratégiques et opérationnelles.
- **Proximité** : taille humaine favorisant l'expression de chacun, disponibilité et réactivité au service du collaborateur, bienveillance et convivialité au quotidien, attention portée à la diversité, la culture et l'inclusion.

---

<sup>3</sup> Information Technology en anglais

Ces principes se traduisent dans des actions concrètes : organisation d'événements fédérateurs, soutien administratif et logistique, accompagnement technique, élaboration de plans de formation, ou encore initiatives en faveur de la QVCT<sup>4</sup>.

La posture de recherche, dans ce contexte, est celle d'une immersion interne au pôle communication. Cette intégration permet une proximité directe avec les dispositifs étudiés — organisation et animation de Team Building, gestion du Réseau Social Interne Talkspirit, interactions avec les personnes interrogées. Cette position présente plusieurs avantages : un accès facilité aux acteurs, aux données et aux coulisses des dispositifs ; une compréhension fine de la culture organisationnelle, de ses codes et de ses sous-textes ; et la possibilité d'une observation prolongée sur plusieurs mois, permettant de repérer les évolutions. Toutefois, elle comporte aussi des limites méthodologiques : un biais de familiarité (risque de considérer comme évidents certains éléments significatifs), un biais de rôle (difficulté à se distancier de ses propres pratiques professionnelles) et un effet possible de désirabilité sociale dans les réponses (les participants pouvant vouloir donner une image positive à une collègue). Les limites méthodologiques liées à cette position seront exposées dans une partie ultérieure de cet axe méthodologique.

Pour atténuer ces risques, plusieurs précautions ont été prises : recueil systématique et structuré des données via des grilles d'observation prédéfinies ; séparation claire entre moments d'animation et moments d'observation ; rappel aux personnes interrogées de l'anonymat et du caractère non évaluatif de leurs propos. La recherche respecte également les principes éthiques en vigueur : anonymisation des données permettant d'identifier l'entreprise ou les personnes ; consentement éclairé recueilli oralement avant chaque entretien avec explication des objectifs et de l'usage strictement académique des données ; conservation sécurisée des enregistrements et suppression en fin de projet.

Deux dispositifs sont au cœur de l'étude : les Team Building et le Réseau Social Interne Talkspirit. Les Team Building prennent des formes variées selon le public ciblé et sont portés par les pôles communication et RH : événements dédiés à l'équipe support (dîners, goûters, afterworks...), rencontres organisées par communautés techniques (olympiades, concours inter-communautés...), ou événements ouverts à tous (séminaires, soirées d'entreprise, événements sportifs...).

---

<sup>4</sup> Qualité de Vie et Conditions de Travail

En parallèle, Talkspirit constitue l'outil numérique principal de communication informelle à distance. Il permet la diffusion d'invitations aux événements, la publication de retours et sondages, l'organisation de jeux participatifs ou concours, ainsi que le partage d'actualités internes. Cet espace favorise également des échanges plus libres : messages privés, espace commentaire, plaisanteries, félicitations, réactions spontanées.

Bien que différents dans leurs temporalités et modalités — synchrones pour les Team Building, asynchrones pour Talkspirit — ces deux dispositifs se complètent et forment un écosystème relationnel au sein de cet environnement agile.

### **III - Dispositifs de collecte de données**

Afin de comprendre comment la communication informelle se déploie et s'articule avec les dispositifs de Team Building (synchrone) et le Réseau Social Interne Talkspirit (asynchrone), l'enquête repose sur un dispositif méthodologique articulant deux approches qualitatives complémentaires : des entretiens semi-directifs et une observation outillée par grilles. Ces dispositifs de recueil de données s'inscrivent dans une logique itérative, avec des allers-retours continus entre terrain et cadre théorique, permettant un affinement progressif des outils et une adaptation aux réalités observées.

Le processus a débuté par la préparation des grilles d'observation (*Annexe 1 et 2*), élaborées à partir des axes identifiés dans l'état de l'art et structurées autour de rubriques précises : éléments observés, indicateurs, détails concrets, lecture analytique et typologie. Parallèlement, une trame d'entretien (*Annexe 3*) a été construite à partir de la problématique et des hypothèses, intégrant les dimensions issues de la littérature : collaboration et transversalité, engagement et reconnaissance, rôle du Team Building, usages de Talkspirit, articulations synchrone/asynchrone, obstacles et limites. Ces deux outils ont fait l'objet d'itérations croisées : les premières observations ont permis d'affiner la trame, et les premiers retours d'entretiens ont conduit à enrichir ou ajuster certaines catégories des grilles.

L'observation du Réseau Social Interne Talkspirit s'est déroulée sur un mois entier, couvrant la période avant, pendant, après le Team Building observé. L'objectif était de repérer la dynamique

des échanges asynchrones : prolongements d'interactions, distribution des prises de parole, rituels d'intégration et marqueurs de cohésion et de reconnaissance. L'observation du Team Building a eu lieu le 3 juillet 2025, dans une posture d'observatrice participante explicite. Les notes ont été prises discrètement pendant l'événement puis enrichies a posteriori, en veillant à distinguer les temps d'animation des temps d'observation.

Les dix entretiens ont été réalisés selon un échantillonnage raisonné visant la diversité analytique : membres de l'équipe support et consultants (en mission ou en intercontrat), anciennetés variées (quelques mois à plus de trois ans), diversité de sexes et d'âges. Les entretiens ont été privilégiés en présentiel lorsque possible, avec deux entretiens conduits en visioconférence à cause de l'éloignement géographique. Chaque entretien, d'une durée moyenne de 30 à 45 minutes, a été mené dans un cadre éthique explicite : information préalable, consentement oral à l'enregistrement, confidentialité et anonymisation. Les échanges ont été enregistrés (audio) puis retranscrits intégralement, et enfin suivis d'une fiche d'analyse "à chaud" recensant les thèmes dominants, citations saillantes, éléments inattendus et premières pistes de mise en relation (*Annexe 4 à 13*).

Après retranscription et anonymisation, un relevé systématique des verbatims a été réalisé pour le codage thématique (*Annexe 14 à 22*). Ce codage a combiné :

- un codage ouvert ligne à ligne pour faire émerger des unités de sens (parfois inattendues),
- des codes déductifs issus des axes théoriques (reconnaissance, transversalité, articulation synchrone/asynchrone...) pour tester et illustrer les concepts théoriques,
- des codes inductifs générés par les observations (micro-rituels, acteurs pont, actes organisants...) pour intégrer des phénomènes spécifiques au terrain.

Les codes ont été regroupés en catégories, puis associés à des thèmes par rapprochement sémantique, en intégrant les cas négatifs pour tester la robustesse des interprétations.

La triangulation a été menée :

- entre les sources : confrontation des résultats des entretiens avec ceux des observations (matrice thème → indicateurs observés → exemples en présentiel → exemples en ligne) ;

- entre les profils : comparaison des thèmes selon les catégories de répondants (support/consultants ; mission/intercontrat ; ancienneté).

Ce double dispositif, combinant observation et entretiens, enrichi par une analyse thématique itérative et triangulée, constitue une base empirique robuste pour analyser les mécanismes de la communication informelle et leurs effets sur la cohésion, la transversalité et l’engagement dans un environnement organisationnel agile.

Le déroulement effectif peut se résumer ainsi :

<b>Période (2025)</b>	<b>Étape méthodologique</b>	<b>Objectif principal</b>
<b>Mai</b>	Préparation des grilles d’observation (d’après l’état de l’art)	Définir les indicateurs et rubriques d’observation, alignés sur le cadre théorique
<b>Mai</b>	Préparation de la trame d’entretien	Construire un guide semi-directif en lien avec la problématique et les hypothèses
<b>Juin</b>	Itérations croisées grilles / trame	Ajuster les outils et assurer leur cohérence
<b>Mi-juin → Mi-juillet</b>	Observation du RSI Talkspirit	Repérer les échanges asynchrones, prolongements de liens et rituels d’intégration
<b>03 juillet</b>	Observation du Team Building	Analyser la dynamique des interactions synchrones en situation réelle
<b>04 → 22 juillet</b>	Conduite des 10 entretiens semi-directifs	Recueillir des points de vue variés sur les dispositifs et la communication informelle
<b>Juillet</b>	Itération et amélioration des grilles	Compléter, organiser et affiner les catégories à partir du terrain
<b>Juillet</b>	Retranscription et fiches d’analyse “à chaud”	Conserver la richesse des propos et noter les premières hypothèses analytiques

Période (2025)	Étape méthodologique	Objectif principal
Août	Relevé des verbatims et codage thématique	Identifier les unités de sens, combiner codes déductifs et inductifs
Août	Triangulation et premières pistes de réflexion analytique	Croiser les sources et profils pour consolider les interprétations

## IV - Limites méthodologiques

Comme toute enquête qualitative menée dans un contexte précis, ce travail repose sur un ensemble de conditions (terrain, acteurs, temporalités, dispositifs) qui influencent autant qu'elles limitent la production de connaissances. Les expliciter ne fragilise pas la recherche : cela permet au contraire d'en situer la portée et d'ouvrir des pistes d'amélioration.

### Biais d'observation et d'interprétation

La posture interne a déjà été abordée dans la méthodologie, mais mérite d'être précisée ici. Lors du Team Building, elle a pu accentuer un effet de présence (similaire à l'expérience d'Hawthorne) et de désirabilité sociale, notamment dans les moments visibles. En entretien, le biais de confirmation et le biais de familiarité liés à cette posture peuvent influencer l'interprétation. Pour en limiter l'impact, plusieurs précautions ont été prises : posture réflexive, stabilisation du guide d'entretien, rappel systématique des garanties de confidentialité et d'anonymat, séparation des rôles d'animation et d'observation pendant le TB, consignation régulière de mémos réflexifs, mobilisation de cas négatifs pour tester les hypothèses et triangulation avec les observations. Ces mesures réduisent les risques sans les supprimer totalement.

### Taille et composition de l'échantillon

Les dix entretiens ont été pensés pour diversifier les points de vue (support/consultants, en mission/intercontrat, anciennetés variées), sans viser une représentativité statistique. Deux effets sont possibles :

- Un biais d'auto-sélection, car les personnes volontaires ou présentes au Team Building sont souvent plus impliquées dans la vie de l'entreprise, et donc susceptibles d'avoir un rapport plus

favorable à l’informel, à la cohésion et à Talkspirit. Cette tendance peut orienter vers des profils considérés comme “bons ambassadeurs”.

- Un biais de non-réponse : les absents du TB et ceux qui ont décliné l’entretien restent des “voix silencieuses” dont les perceptions peuvent différer. L’échantillon a intégré des voix plus périphériques pour nuancer, mais il est probable que certaines perspectives critiques ou plus distantes soient moins représentées.

### **Contexte unique**

L’observation se déroule dans une seule entreprise, avec ses rituels, sa culture et ses outils propres (Talkspirit). Les mécanismes observés sont plausibles ailleurs, mais leur transposition dépendra de la proximité des contextes (secteur, taille, maturité agile, gouvernance, outils). L’analyse a donc veillé à décrire précisément les situations et usages, pour fournir les conditions d’émergence des phénomènes plutôt que des conclusions généralisantes. Des éléments propres à l’entreprise (valeurs, histoire, densité des liens) peuvent renforcer certains effets.

### **Temporalité et effet d’événement**

L’observation du TB repose sur un événement unique, et celle de Talkspirit sur quelques semaines autour de ce temps fort. Cette fenêtre est pertinente pour observer des pics d’activité et de liens, mais elle peut aussi amplifier les effets de convivialité et de reconnaissance. Les dynamiques plus discrètes, en dehors des temps forts (par exemple lors de périodes de forte charge, de réorganisation ou de tension), sont moins visibles. Côté entretiens, le calendrier n’a pas permis de faire un suivi longitudinal (répétition des entretiens, retours différés) pour vérifier la stabilité des thèmes dans le temps.

### **Angles morts de l’observation de Talkspirit**

Les grilles portent sur les contenus publics (posts, commentaires, réactions). Les échanges en privé, certaines communautés fermées ou les messages supprimés échappent à l’observation directe et n’ont pu être abordés qu’en entretien.

### **Biais d’instrumentation**

Le guide d’entretien et les grilles, même conçus avec soin, orientent forcément le regard et peuvent figer des catégories une fois stabilisées. Pour réduire cet “effet de grille”, l’outillage a été

ajusté de manière itérative. Toute grille reste une reconstruction de la réalité selon ses propres découpages : cette simplification est assumée, mais constitue une limite.

Au terme de cette partie, la méthodologie suivie apparaît clairement : un positionnement qualitatif et interprétatif assumé, ancré dans un terrain d'étude précis, exploré au moyen d'outils combinant observation et entretiens et enrichi par une analyse thématique rigoureuse et triangulée. La prise en compte des biais et contraintes permettent d'interpréter les résultats en pleine conscience des conditions dans lesquelles ils ont été produits.

Cette base méthodologique constitue ainsi le socle sur lequel s'appuie la partie suivante. Celle-ci s'attache à présenter et analyser les résultats de recherche, en mettant en perspective les données recueillies avec les hypothèses formulées.

# **RÉSULTATS DE RECHERCHE**

*Analyse des résultats et réponse aux hypothèses*

## **Partie 1 - Présentation des résultats clés**

Dans un contexte de transformation rapide des modes de travail — hybridation des modalités de collaboration, recherche de sens, quête de flexibilité — et de montée en puissance des organisations agiles, la place de la communication informelle dans les dynamiques collectives suscite un intérêt. Les dispositifs tels que les Team Building (TB) et les Réseaux Sociaux Internes (RSI) sont souvent présentés comme des occasions privilégiées d'échanges non formels, mais leur rôle exact dans la structuration des relations, la circulation des savoirs et la consolidation de la culture d'entreprise reste à explorer.

La partie suivante croise les résultats issus des observations, des grilles d'analyse et des entretiens semi-directifs, afin de confirmer, nuancer ou infirmer ces hypothèses, et d'apporter des éléments de réponse aux questions de recherche et à la problématique globale.

### **I - Dispositifs relationnels et coordination : du TB au RSI**

Cette partie analyse comment deux dispositifs relationnels complémentaires — les TB et le RSI (Talkspirit) — structurent la vie collective et la coordination au sein de l'ESN. Les TB déclenchent l'élan socio-affectif (rencontres, détente, reconnaissance immédiate) et densifient les liens interpersonnels ; le RSI capte, prolonge et oriente cet élan dans la durée (visibilité des personnes et des informations, rituels numériques, traces partagées), transformant la sociabilité en ressources de travail (suivi, entraide, ajustements).

#### **1) Le rôle structurant des Team Building dans la dynamique organisationnelle**

Les données recueillies montrent que les TB occupent une place essentielle dans la vie de l'ESN. Le double effet de socialisation professionnelle (partage d'expérience, montée en compétences, coordination) et de bien-être socio-affectif (détente, énergie, plaisir) apparaît comme l'un de leurs apports majeurs.

En premier lieu, les TB sont perçus comme des espaces de plaisir partagé et de ressourcement collectif. Ces événements créent de véritables "*sas de décompression*" où les

collaborateurs peuvent couper avec le quotidien, partager un moment convivial et tisser des souvenirs communs (“*À la fin, on avait un apéro...*”, Annexe 4 & 15 ; “*Ça fait du bien de couper...*”, Annexe 6 & 15). Loin d’être de simples parenthèses, ces temps “off” – souvent positionnés après les séquences formelles – fonctionnent comme des espaces intentionnellement ouverts à la communication informelle. Ils favorisent une porosité entre registres professionnels et personnels et encouragent des échanges multi-niveaux (opératifs, stratégiques, sociaux) (Annexe 1).

Ces dispositifs ne se limitent pas à la détente : ils contribuent également à réduire l’isolement des consultants en mission et à faciliter leur intégration au collectif. La rencontre avec de nouveaux collègues, les conversations plus naturelles qu’en réunion formelle (“*Ça aide vraiment à s’intégrer...*”, Annexe 9 & 15) et l’importance du lieu – notamment les formats en extérieur, jugés plus décontractés – renforcent la fonction intégrative des TB. Dans ce cadre, le rôle des acteurs-ponts (Direction, commerciaux, communication, référents communautaires) apparaît déterminant : en reliant univers pro et perso, ils décloisonnent les groupes et fluidifient la circulation sociale. Leur action, qu’elle soit institutionnalisée ou émergente, favorise l’inclusion des profils plus discrets (“*Et toi, t’as assisté à quelle conférence ?*”, Annexe 1) et participe à la dynamique collective. Certains collaborateurs adoptent même spontanément des postures de “*facilitateurs sociaux*”, intégrant de nouveaux venus dans les discussions ou initiant des changements d’espace, révélant ainsi des rôles relationnels non assignés mais structurants (Annexe 1).

Au-delà de l’instant, ces interactions s’inscrivent dans la durée. Plusieurs collaborateurs soulignent que les TB permettent de consolider des liens professionnels et parfois personnels (“*J’ai rencontré des personnes avec qui je suis maintenant très amie*”, Annexe 8 & 16). Ces relations, initiées dans l’informel, favorisent par la suite la coopération, le partage d’informations utiles et la régulation sociale au sein du collectif (“*En event, tu captes une info... ça peut déboucher sur une proposition*”, Annexe 13 & 15). Toutefois, cette continuité relationnelle dépend de la récurrence des événements et de l’investissement des individus pour entretenir ces liens.

Ces bénéfices ne sont pourtant pas immédiats pour tous. Les témoignages révèlent un coût d’entrée relationnel : appréhension initiale (“*Je suis toujours un peu stressée...*”, Annexe 4 & 15 ; “*Au début, j’étais un peu sur la réserve*”, Annexe 7 & 15), hésitations face à l’inconnu, ou difficulté à trouver sa place. La participation reste également subordonnée aux rythmes de vie (fatigue, priorités personnelles) et à la participation optionnelle aux événements, qui concentre la sociabilité

autour d'un noyau d'habitues. Le caractère *"rare mais précieux"* (Annexe 4 & 15) confère aux TB une forte valeur symbolique, mais limite la durabilité de leurs effets entre deux sessions.

Si les Team Building créent des moments intenses de socialisation, leur effet reste ponctuel. C'est alors le Réseau Social Interne qui prend le relais en prolongeant et en diffusant au quotidien les dynamiques relationnelles initiées en présentiel.

## **2) Talkspirit comme espace hybride : entre efficacité opérationnelle et capital social**

Les données concernant l'usage du RSI, en l'occurrence Talkspirit, révèlent une fonction ambivalente : à la fois outil centralisateur opérationnel et support de lien social diffus.

En premier lieu, Talkspirit apparaît comme un espace de centralisation polyvalent qui soutient la coordination quotidienne. Les collaborateurs y retrouvent adresses mails, numéros professionnels, messagerie instantanée et publications en temps réel (*"Quasiment tout passe par Talk"*, Annexe 9 & 17). Cette centralisation facilite la synchronisation des activités, assure une transparence d'ensemble et permet de prolonger les échanges en dehors du présentiel (*"On s'échange les profils, les missions, tout est centralisé dessus..."*, Annexe 5 & 17).

Toutefois, l'usage reste d'abord utilitariste et orienté vers les missions. La participation quotidienne de certaines équipes (support, RH, communication) alimente un flux continu pour animer la plateforme (*"Je poste tous les jours"*, Annexe 10 & 17), mais crée une asymétrie entre un noyau d'émetteurs actifs et une majorité de lecteurs plus passifs, accentuant le risque de surcharge informationnelle et de déséquilibre entre diffusion descendante et interaction publique.

Au-delà de cette dimension opérationnelle, Talkspirit remplit également une fonction sociale et informelle. Les commentaires postés sous les publications révèlent une double dynamique. Dans le cadre d'événements festifs ou collectifs (Team Building, Ramadan), ils traduisent la présence d'un humour et d'une culture partagée, contribuant à entretenir des liens de connivence dans un espace pourtant professionnel (Annexe 2). À l'inverse, sous les annonces plus sérieuses (changements internes, orientations stratégiques), les collaborateurs adoptent un registre plus formel, demandant des précisions ou des reformulations. Ces interactions, tout en clarifiant et

stabilisant le sens organisationnel, participent aussi à l'animation communautaire et au maintien d'un espace de dialogue public (*Annexe 2*). Ainsi, le RSI ne se limite pas à un canal de diffusion : il constitue également un support d'expression sociale et organisante, où se mêlent information, culture organisationnelle et régulation collective.

La dimension participative et d'engagement révèle toutefois une tension entre animation ponctuelle et investissement durable. Les collaborateurs s'impliquent volontiers dans des concours ou quiz portés par la communication, qui stimulent une participation ludique ("*Les lots ça motive*", *Annexe 4 & 17*). Mais cet engagement reste limité, souvent opportuniste et dépendant du temps disponible, renforçant l'idée d'une auto-sélection. Les normes implicites de réserve et la délégation de la prise de parole à la communication institutionnelle freinent encore l'émergence d'une parole ordinaire ("*Quand on a quelque chose d'important, c'est la com qui s'en charge*", *Annexe 12 & 17*). Il en résulte un espace public restreint, où les échanges sont portés par quelques acteurs récurrents, uniquement réceptifs aux contenus gamifiés ou orientés missions.

C'est ici que se manifeste le rôle crucial des acteurs-ponts. Les équipes communication et RH apparaissent comme les plus actives, publiant aussi bien des contenus institutionnels (onboarding, annonces stratégiques) que des formats plus ludiques (quiz, concours), tandis que les référents communautaires alimentent des publications métiers (veille, retours d'expérience) (*Annexe 2*). Ces initiatives jouent un rôle de connexion relationnelle, reliant des groupes éloignés et décloisonnant les cercles habituels (*Annexe 2*). Cette transversalité est renforcée par la présence d'échanges entre consultants juniors, stagiaires, direction et communication, témoignant d'une horizontalisation des relations et d'une porosité entre statuts hiérarchiques (*Annexe 2*). Enfin, certains collaborateurs, bien que non managers, se distinguent comme de véritables leaders numériques, devenant des figures centrales autour desquelles s'organise une partie des interactions (*Annexe 2*). Ces rôles, bien que non institutionnalisés, participent activement à l'animation sociale et à la vitalité de l'espace collectif.

Enfin, l'analyse des communautés et de la sociabilité met en évidence la fonction structurante des groupes techniques et des messageries privées. Les communautés métiers assurent une continuité de savoirs, un transfert d'expériences et un maintien du lien pour les collaborateurs en mission ("*Dans ma communauté technique, on a un groupe dédié...*", *Annexe 7 & 17*). La messagerie, quant à elle, soutient une sociabilité plus légère, allant de la micro-coordination

quotidienne (“*tu veux manger où ce midi ?*”) aux private jokes entre collègues proches (*Annexe 10 & 17*). Cet usage privé, bien qu’invisible dans l’espace public, nourrit un capital relationnel diffus et contribue au sentiment d’appartenance, notamment pour les consultants éloignés (“*Ça maintient un sentiment d’appartenance, même quand les gens sont en mission*”, *Annexe 6 & 17*).

Si Talkspirit se distingue à la fois comme outil de coordination et comme support de lien social, sa pleine portée apparaît lorsqu’il s’articule avec le dispositif de Team Building. C’est dans ce va-et-vient entre présentiel et numérique que se construit une dynamique collective durable, chaque dispositif venant prolonger et enrichir l’autre.

### **3) Présentiel et numérique : une complémentarité fragile mais structurante**

L’analyse des données révèle que les TB et le RSI ne fonctionnent pas comme des dispositifs isolés, mais comme des espaces complémentaires qui s’alimentent mutuellement. Leur articulation suit une séquence récurrente : la création du lien en présentiel, suivie d’une prolongation numérique qui maintient la cohésion et favorise la circulation d’informations.

Dans ce schéma, le RSI agit d’abord comme relais logistique et symbolique des événements en présentiel. Les publications teaser, bilans et albums photo suscitent une forte participation en amont et en aval, avec par exemple +30 interactions en 48h sur un sondage post-soirée (*Annexe 2*) ou encore 28 likes sur le programme d’un Meet Up (*Annexe 2*). Ces réactions enthousiastes contribuent à produire une mémoire collective autour de l’événement. En inscrivant l’expérience événementielle dans la durée, le RSI ritualise la culture organisationnelle et transforme l’événement ponctuel en un moment partagé et réactivé dans le temps (*Annexe 1 & Annexe 2*). Les réactions collectives, l’humour partagé et les running gags liés aux événements (*Annexe 2*) ravivent symboliquement l’expérience du TB en représentant et condensant son sens sous forme de signes partagés, renforçant ainsi l’ancrage collectif.

Cette complémentarité s’exprime aussi dans une continuité relationnelle hybride, où présentiel et numérique se nourrissent mutuellement. Une question soulevée dans un groupe communautaire sur Talkspirit peut devenir un sujet de conférence le mois suivant (*Annexe 2*), tandis qu’une discussion informelle en TB se prolonge par l’envoi de ressources ou de documentation via le RSI (*Annexe 4 & Annexe 19*). Le RSI peut également servir de support d’opportunités en

permettant de recontacter un collègue rencontré lors d'un TB (Annexe 13 & Annexe 19) ou en facilitant l'émergence de pistes business initiées dans l'informel (Annexe 11 & Annexe 19).

Néanmoins, cette complémentarité est fortement dépendante du présentiel. Les collaborateurs associent en effet des registres distincts à chacun des dispositifs : *“Talkspirit, c'est du boulot. Les Team Building, c'est pour passer un bon moment”* (Annexe 10 & Annexe 19) ; *“Talk, c'est le côté pratique, les événements c'est plus humain”* (Annexe 5 & Annexe 19). Le TB incarne ainsi le lien affectif et la convivialité, tandis que le RSI est vécu comme un outil fonctionnel et informatif. Lorsque l'un ne prend pas le relais de l'autre, l'élan relationnel retombe rapidement : l'énergie créée en présentiel peine à se transformer en projets concrets si elle n'est pas soutenue numériquement (Annexe 5 & Annexe 19).

Au-delà de cette continuité, le RSI joue également un rôle de vecteur de transversalité. Il orchestre la vie événementielle en centralisant la promotion des TB, la coordination des inscriptions, les retours d'expérience et les sondages (Annexe 2 ; Annexe 6 ; Annexe 19). Cette fonction permet d'élargir la portée des événements, d'assurer leur traçabilité et d'inclure les consultants dispersés géographiquement.

Toutefois, cette chaîne de valeur relationnelle demeure fragile. Si la circulation d'informations est fluide, la co-construction et la profondeur relationnelle restent limitées : sans animation continue, la dynamique décline entre deux événements (Annexe 7 & Annexe 19). En définitive, les résultats montrent que les TB initient et intensifient le lien humain, tandis que le RSI prolonge, documente et structure cette énergie collective.

Cette complémentarité est décisive dans les moments de socialisation. Trois ressorts socio-organisationnels en constituent les piliers — l'intégration (premier arrimage culturel et relationnel), la cohésion (expérience commune entretenue par rituels et communautés) et la reconnaissance (signaux symboliques et publics qui légitiment les contributions). Ce sont eux qui convertissent l'élan affectif en engagement durable et soutenable.

## **II - Ressorts socio-organisationnels de l'engagement : intégration, cohésion, reconnaissance**

Après avoir montré comment l'articulation TB ↔ RSI transforme l'ouverture relationnelle en coordinations concrètes, cette partie se concentre sur les mécanismes qui rendent cette dynamique durable. Autrement dit, nous passons des dispositifs (ce que l'organisation met en place) aux ressorts socio-organisationnels (ce qui, dans la vie ordinaire du collectif, entretient l'envie de participer, d'appartenir et de contribuer).

Trois leviers émergent de manière récurrente dans les données observées : l'intégration, la cohésion et la reconnaissance. Chacun repose sur une coproduction du formel et de l'informel. Pris ensemble, ils forment une chaîne de valeur relationnelle : l'intégration offre le premier ancrage (repères, accès aux autres) ; la cohésion convertit la proximité en capital social mobilisable ; la reconnaissance, enfin, légitime les contributions et alimente l'engagement affectif.

### **1) L'intégration comme étape fondatrice de l'engagement et de la cohésion**

L'intégration des nouveaux collaborateurs repose sur un ensemble de dispositifs formels et informels, articulant acteurs institutionnels, communautés et rituels collectifs. Le RSI joue un rôle d'appui en facilitant la visibilité et l'acculturation, tandis que les Team Building et routines quotidiennes renforcent la convivialité et la proximité humaine.

Sur le plan numérique, les publications institutionnelles (changements internes, onboarding, annonces stratégiques) cohabitent avec des formats participatifs qui soutiennent explicitement l'accueil des nouveaux (*Annexe 2*). Le portrait de bienvenue constitue un véritable rituel organisationnel : il suscite de nombreux commentaires chaleureux ("*Bienvenue dans la team !*"), auxquels les recrues répondent souvent, posant ainsi les bases de leurs premières interactions internes (*Annexe 2*). Ces dispositifs numériques renforcent le sentiment d'appartenance initial, tout en ouvrant des passerelles relationnelles.

Du côté des événements présentiels, l'intégration est plus ambivalente. Si la diversité des participants est réelle, elle reste inégale : certains pôles, comme les consultants, sont sous-

représentés, limitant la portée inclusive des TB (*Annexe 1*). De plus, des dynamiques d'entre-soi apparaissent, avec la constitution de “noyaux durs” (recruteurs, consultants) qui instaurent des “safe zones”, même si les postures d'accueil restent ouvertes (*Annexe 1*). Ces limites questionnent la capacité des événements à jouer pleinement un rôle intégratif.

Les acteurs-ponts constituent ici des leviers essentiels. La RH, par exemple, guide et accompagne dès le premier jour, réduisant l'incertitude et apportant des repères concrets (“*La RH m'a présenté l'équipe, fait tout l'onboarding*” – *Annexe 5 & Annexe 14*). De même, les Référents Communautaires assurent une intégration ciblée au sein des communautés techniques, transformant les signaux symboliques (accueil) en intégration réseau (*Annexe 7 & Annexe 14*). La présence active des fonctions support (RH/Com) agit comme un cadre structurant, mais peut aussi être perçue dans une tonalité institutionnelle parfois trop formelle (*Annexe 13 & Annexe 14*).

L'intégration repose également sur des sas conviviaux : les repas collectifs, les sorties ou les jeux de cartes permettent de “décompresser” et d'installer progressivement un climat de confiance (“*En mangeant ensemble le midi, on finit par discuter de tout et de rien*” – *Annexe 12 & Annexe 14*). Ces routines quotidiennes transforment des contacts en relations et densifient les liens inter-pôles, à condition qu'elles soient régulières et variées. Elles traduisent une intégration processuelle, faite d'accumulation progressive de micro-interactions (“*L'intégration, c'est petit à petit en vrai*” – *Annexe 10 & Annexe 14*).

Enfin, des rituels spécifiques d'accueil (comme le petit-déjeuner organisé uniquement lors de nouvelles arrivées dans l'équipe support) favorisent l'inclusion immédiate. Ces moments horizontaux créent une atmosphère détendue et bienveillante, réduisent le stress lié à l'arrivée et renforcent le capital relationnel (“*C'était super chill*”, “*Ça m'a laissé une bonne impression*” – *Annexe 5 & Annexe 14*). Toutefois, leur effet reste souvent ponctuel : un accueil chaleureux ne compense pas la charge opérationnelle ou le manque de suivi, ce qui révèle les limites des rituels isolés pour assurer une intégration durable (*Annexe 8 & Annexe 14*).

Si l'intégration marque une étape fondatrice, elle ne suffit pas à elle seule à consolider le lien collectif. C'est en s'inscrivant dans la durée, à travers des rituels, des communautés et une mémoire partagée, que la cohésion prend forme et devient une véritable expérience commune.

## 2) La cohésion comme expérience partagée : entre rituels, communautés et mémoire collective

L'ambiance de travail apparaît comme un facteur majeur de motivation et de cohésion, véritable socle de l'expérience collaborateur. Dans certaines équipes, comme l'équipe support, les rituels quotidiens – repas partagés, échanges spontanés, convivialité – alimentent une dynamique collective particulièrement forte : *“L'ambiance est excellente.”* ; *“On s'entend tous hyper bien dans l'équipe support.”* ; *“On est grave soudés.”* ; *“On se voit tous les jours... on mange ensemble.”* ; ***“C'est un peu notre petite famille ici.” (Annexe 5 & Annexe 20)***. Ces pratiques routinières créent un climat de proximité qui dépasse la simple coordination opérationnelle pour instaurer une atmosphère familiale et bienveillante (*“Culture très humaine, bienveillance, écoute, entraide”*, Annexe 11 & Annexe 20). C'est notamment lors des pauses ou des repas que les collaborateurs évoquent davantage leur vie personnelle (*“Pendant les pauses, les repas... C'est là qu'on parle vraiment de nos vies perso”*, Annexe 4 & Annexe 20), renforçant ainsi la confiance et le sentiment d'appartenance. Ces rituels quotidiens deviennent alors des ancrages qui transforment la convivialité en capital social mobilisable.

Cette ambiance est également portée par la configuration des espaces et la coprésence. Les open spaces et déplacements spontanés (*“On se déplace, on pose une question en direct”*, Annexe 9 & Annexe 20) favorisent la réactivité et fluidifient les interactions. Toutefois, cette logique de proximité physique a ses revers : elle surcharge l'attention des présents et exclut, de fait, les consultants plus éloignés.

Ces derniers vivent une double appartenance, à la fois intégrés dans l'organisation et immergés dans le monde du client (*“Je suis plus souvent chez le client qu'au siège.”* ; *“Le statut de consultant, c'est particulier... on est un peu entre deux mondes”*, Annexe 4 & Annexe 20). Cette situation rend l'identification plus fragile, nécessitant des efforts spécifiques de maintien du lien pour éviter la dilution du sentiment d'appartenance.

C'est précisément là que les communautés techniques et les acteurs-ponts interviennent. Les pairs et les référents commerciaux prennent régulièrement des nouvelles (*“Il prend souvent des nouvelles, même aujourd'hui”*, Annexe 4 & Annexe 20) et les communautés métiers offrent un espace de soutien (*“Je suis bien dans ma communauté technique... on est là les uns pour les autres”*, Annexe 4 & Annexe 20). Ces collectifs de pratique amortissent l'isolement des missions

longues et créent un socle identitaire qui compense l'éloignement. Cette culture communautaire contribue à renforcer la perception d'une entreprise "*centrée sur le collaborateur*" (Annexe 7 & Annexe 20).

À un autre niveau, l'appartenance se nourrit aussi du capital social affectif. Plusieurs collaborateurs décrivent des liens d'amitié durables : "*J'ai créé des relations sincères... ça me fait rester motivée.*" ; "*On est un peu comme une bande de potes.*" ; "*Ce qui me motive le plus : retrouver les copines au bureau*" (Annexe 8 & Annexe 20). Ces sous-réseaux affectifs jouent un rôle de régulation : ils compensent la charge mentale de projets exigeants et absorbent certaines tensions. Toutefois, ils comportent aussi des limites, notamment le risque d'entre-soi et la création d'espaces relationnels invisibles pour les autres ("*Des collaborateurs jamais rencontrés...*", Annexe 7 & Annexe 20). L'appartenance n'est donc jamais acquise ; elle suppose un effort réciproque entre consultants et siège.

Enfin, cette ambiance et cette cohésion s'ancrent dans une mémoire collective qui nourrit l'identité organisationnelle. Les anciens entretiennent le lien et participent à la transmission de récits communs ("*Les anciens gardent contact... petite famille*", Annexe 12 & Annexe 20). Ces histoires partagées et rituels renforcent la continuité culturelle et soutiennent la loyauté organisationnelle. L'usage du pronom collectif ("*On est bien ici*", "*Chez nous...*"), les running gags récurrents ou encore les publications inclusives sur Talkspirit ("*Hello tout le monde*") traduisent discursivement cette volonté de maintenir une identité commune (Annexe 2).

Si la cohésion s'enracine dans des pratiques quotidiennes et des communautés de proximité, elle ne suffit pas à elle seule à nourrir durablement l'engagement. Celui-ci repose également sur un besoin de reconnaissance, à la fois individuelle et collective, qui vient légitimer la place de chacun dans l'organisation.

### **3) Reconnaissance présentielle et numérique : leviers symboliques et affectifs de l'engagement**

La valorisation et la reconnaissance apparaissent comme des leviers centraux de l'engagement affectif et de la légitimité professionnelle. Elles s'expriment selon des modalités

complémentaires : informelles et affectives dans les interactions de proximité, ritualisées et publiques dans l'espace numérique, institutionnelles via la communication interne.

Lors des Team Building, la reconnaissance prend une forme immédiate et incarnée. Les encouragements en amont (*"Vas-y, t'es trop chaud !"*) ou les retours spontanés (*"Ton talk était super clair"*, *"J'ai appris plein de trucs"*) (Annexe 1) témoignent d'une reconnaissance verbale et symbolique entre pairs. Ces interactions affectives légitiment la valeur des temps conviviaux (*"C'était vraiment sympa, ça manquait !"*, *"C'était top ce soir, on refait ça quand vous voulez !"*), inscrivant la reconnaissance dans un registre festif et communautaire (Annexe 1).

Sur le RSI, la reconnaissance se déplace vers un registre plus ritualisé et public. Les séries comme les *"Portraits de Bienvenue"*, les félicitations collectives ou les célébrations gamifiées créent une visibilité et une reconnaissance des collaborateurs actifs, souvent accompagnée de photos et commentaires valorisants (Annexe 2). Ces pratiques fonctionnent comme des actes organisants : elles structurent une culture de reconnaissance et nourrissent un capital symbolique partagé. Les réactions collectives (*"Merci pour ce moment"*, *"Tellement fière d'être dans cette team"*) (Annexe 2) illustrent la capacité du numérique à amplifier les émotions collectives, tout en inscrivant la reconnaissance dans un cadre plus formel et institutionnalisé.

Cet effet de visibilité publique a une dimension double : il valorise les individus par des félicitations ciblées (*"Bravo à toi !"*, *"Merci pour cette initiative !"*), tout en consolidant le capital social organisationnel (Annexe 2). Pour certains collaborateurs, ces attentions ont un impact fort (*"Voir les commentaires de bienvenue, ça fait chaud au cœur"* ; *"Quand j'ai gagné le concours, y'avait un petit message de félicitations aussi"*, Annexe 4 & 18). L'inclusion des stagiaires ou des juniors dans ces dispositifs traduit une volonté de reconnaissance égalitaire (*"Franchement, ça m'a touchée. Ça montre que même quand on est stagiaire, on peut compter"*, Annexe 6 & 18). De même, la valorisation des certifications professionnelles par des posts RH instaure un rituel de légitimation et de fierté, renforçant la dimension professionnelle de la reconnaissance (*"C'était trop mignon, j'ai beaucoup apprécié"*, Annexe 7, 8 & 18).

Cependant, ces pratiques comportent aussi des limites. Plusieurs collaborateurs pointent un décalage entre la reconnaissance sociale ou événementielle et la valorisation du travail accompli : *"Pas vraiment de valorisation 'pro'"* (Annexe 4 & 18). Pour certains, la mise en avant est même plus forte sur les réseaux externes de l'entreprise que sur le RSI interne (*"Je me suis jamais sentie*

*“mise en avant”*. Sur les réseaux externes par contre oui !”, Annexe 5 & 18), ce qui crée une tension entre vitrine institutionnelle et vécu organisationnel. Ce décalage questionne l’authenticité de la reconnaissance perçue, d’autant que plusieurs expriment une préférence pour la reconnaissance présentielle : *“La reconnaissance je la ressens plus en vrai, au bureau”* (Annexe 9 & 18).

Enfin, certaines pratiques centrées sur la performance (*“Quand j’atteins les objectifs, souvent on me félicite dans le groupe, c’est cool, tu te sens fière”*, Annexe 13 & 18) valorisent le mesurable, mais invisibilisent des contributions collectives (entraide par exemple) tout aussi structurantes.

Ainsi, la reconnaissance – qu’elle soit incarnée dans l’expérience présentielle ou ritualisée dans l’espace numérique – apparaît comme un ressort essentiel de la motivation et du sentiment d’appartenance. Mais au-delà de ces marques symboliques et affectives, l’engagement des collaborateurs ne se réduit pas à une gratification ponctuelle : il s’ancre dans une dynamique plus large, faite d’alignement de valeurs, de coopération et de sens donné à l’action. L’analyse des discours met en lumière différentes conceptions de l’engagement organisationnel, oscillant entre plaisir de contribuer, responsabilité professionnelle et quête de performance collective.

Ensemble, les TB et le RSI transforment des interactions situées en capital social mobilisable et en repères communs. C’est précisément ici que s’ouvre la perspective de pilotage : passer du “vécu” (ce qui se produit spontanément) à des choix d’organisation qui soutiennent l’engagement dans la durée. La partie III examine ces axes de pilotage : d’abord en clarifiant ce que les collaborateurs entendent par engagement (affect, identité, devoir, performance) ; puis en identifiant les défis d’inclusivité et de régulation qui conditionnent l’efficacité réelle des TB et du RSI. Autrement dit, comment faire tenir, au quotidien, ce que les dispositifs rendent possible ponctuellement.

### III - Du vécu au pilotage : engagement, inclusivité et régulation

Les sections précédentes ont montré comment les Team Building et le Réseau Social Interne ouvrent, prolongent et structurent des liens porteurs d'appartenance, de circulation d'information et donc, d'implication. Il s'agit désormais de passer du constat au pilotage : comprendre ce que les acteurs entendent par "engagement" et déterminer comment organiser, sans étouffer, les dispositifs qui l'alimentent. Autrement dit, il faut qualifier l'énergie relationnelle observée — ce qui la stimule, ce qui l'use — puis outiller sa mise en forme opérationnelle pour qu'elle se traduise durablement en participation, coopération et résultats.

#### 1) L'engagement organisationnel : entre affect, identité, devoir et performance

L'analyse met en lumière une conception largement partagée de l'engagement, défini avant tout comme une énergie volontaire, nourrie par la motivation intrinsèque et orientée vers la contribution collective. Comme le résume un collaborateur : *"avoir envie. De venir, de contribuer. Être désengagé, c'est quand t'as plus envie de rien. Quand tu ne te sens plus concerné, ni par ton équipe, ni par ce que tu fais"* (Annexe 4 & Annexe 21). Cet engagement repose ainsi sur un triptyque autonomie-compétence-appartenance : lorsque l'une de ces dimensions s'érode, la participation chute, parfois jusqu'au retrait.

Au cœur de cette dynamique, l'alignement avec les valeurs et les finalités de l'organisation apparaît déterminant. *"Être engagé c'est être aligné avec l'entreprise, croire à ce que tu fais, aux gens avec qui tu bosses"* (Annexe 5 & Annexe 21). La cohérence perçue nourrit ici la confiance interpersonnelle et l'investissement affectif ; inversement, la perte de sens érode la motivation et conduit au désengagement.

Les limites de cet engagement apparaissent précisément lorsqu'il n'est pas soutenu par la qualité relationnelle du quotidien ou par une répartition équitable de l'effort collectif. Comme le souligne une collaboratrice : *"Ça fait du bien, ça permet de se détendre, de souffler... Mais ça ne compense pas les galères du quotidien"* (Annexe 8 & Annexe 21). Les Team Building donnent un élan affectif, mais cet effet reste temporaire si l'écoute, la coopération et l'équité des charges de travail ne prolongent pas cette dynamique.

Une partie des collaborateurs fonde son engagement sur la motivation intrinsèque : *“J’aime ce que je fais, donc oui, je me sens engagé”* (Annexe 9 & Annexe 21). Le plaisir lié à la tâche et le sentiment d’efficacité personnelle offrent ici une stabilité face aux aléas. Mais d’autres définissent l’engagement de manière plus normative, comme une exigence de professionnalisme et d’assiduité : *“Être engagé, c’est faire son travail sérieusement”* (Annexe 10 & Annexe 21). Cette approche, plus prescriptive, tend à moraliser le retrait en l’assimilant à un manque d’effort, sans toujours reconnaître les causes structurelles (surcharge, perte de sens, manque de ressources).

L’engagement incite certains à adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle en contribuant au-delà de leur périmètre immédiat : participation aux événements, relais de candidatures ou investissement dans des projets internes et solidaires (Annexe 7 & Annexe 21). Cette ouverture illustre une implication distribuée sur différents canaux, mais elle peut aussi entraîner une dispersion ou une invisibilisation si elle n’est pas reconnue par l’organisation.

L’utilité perçue et la coopération jouent également un rôle clé. *“Être engagé, c’est vouloir faire les choses bien, avec les autres. C’est se rendre utile, avoir envie que ça avance”* (Annexe 11 & Annexe 21). À l’inverse, un désalignement entre attentes personnelles et fonctionnement organisationnel *“casse l’envie”* (Annexe 12 & Annexe 21). L’engagement se révèle donc fortement conditionné par la capacité de l’organisation à limiter les irritants du quotidien.

Pour certains, l’engagement va jusqu’à une orientation explicite vers la performance et l’initiative. Être engagé, signifierait vouloir faire avancer son entreprise par la recherche de résultats en étant force de proposition (Annexe 13 & Annexe 21). Cette vision suggère que l’absence d’apport conduit soit à un retrait volontaire, soit à une sanction implicite de la part de l’organisation.

Les observations de terrain confirment ces perceptions différenciées. Lors des Team Building, l’engagement se manifeste par des comportements concrets : appropriation des espaces (*“certains déplacent des chaises pour intégrer quelqu’un”*), participation enthousiaste et rares signes de retrait (Annexe 1). Sur le RSI, il prend une forme plus symbolique : interactions dans les communautés techniques, humour collectif et ton chaleureux des publications (Annexe 2) qui traduisent une culture organisationnelle engageante. Les absents sur le RSI, au contraire, peuvent prouver un manque d’intérêt global envers la vie organisationnelle.

Si l'engagement organisationnel se nourrit de valeurs partagées, de reconnaissance et de participation active, il reste cependant fragile face aux contraintes du quotidien. Les observations montrent en effet que son maintien dépend largement de la qualité des dispositifs censés l'alimenter – TB comme RSI. Or, ces espaces, bien que porteurs de cohésion et de motivation, révèlent aussi des limites structurelles et relationnelles.

## 2) Les défis d'inclusivité et de régulation dans les dispositifs de cohésion

Si les dispositifs actuels contribuent indéniablement à l'engagement et à la cohésion, plusieurs limites observées révèlent des marges d'amélioration, tant dans les TB que dans le RSI.

Du côté des TB, plusieurs collaborateurs soulignent d'abord un besoin de renouvellement. La fréquence et la variété des formats apparaissent essentielles pour maintenir l'intérêt et éviter la lassitude : *“Peut-être en faire plus à l'extérieur...”* (Annexe 4 & Annexe 22), ou encore *“Qu'on varie un peu plus les formats...”* (Annexe 6 & Annexe 22). L'enjeu est double : surprendre et désinhiber, mais aussi dépasser les cercles affinitaires existants, car *“c'est souvent les mêmes têtes qu'on revoit”* (Annexe 6 & Annexe 22). Cette concentration des participants renforce le risque d'entre-soi et questionne l'inclusivité de ces événements.

Les observations de terrain corroborent ces constats. Certains profils — consultants en mission longue, recruteurs — se montrent en retrait, parfois isolés ou absorbés par leur téléphone (Annexe 1). De nouveaux arrivants peuvent manifester une gêne ou une auto-exclusion, tandis que des espaces parallèles, comme le coin fumeur, génèrent des sous-groupes informels et segmentent les interactions (Annexe 1). Par ailleurs, des déséquilibres relationnels apparaissent, tels que la monopolisation de la parole par certains (*“un commercial monopolise la parole pendant 20 minutes”* – Annexe 1), qui risquent de décourager les plus discrets. Ces éléments montrent que, si les TB constituent des leviers puissants de cohésion, leur potentiel reste conditionné à un pilotage attentif, garantissant l'équilibre entre intégration, diversité et expression.

Sur le plan numérique, le RSI présente également des zones de fragilité. L'implication reste inégale : la majorité des publications émane des pôles Communication et RH, tandis que certains groupes initialement dynamiques sont devenus inactifs (Annexe 2). De nombreux consultants demeurent invisibles dans l'espace numérique, ce qui réduit la diversité des voix et fragilise la

représentativité collective (*Annexe 2*). À cela s'ajoute un décalage de tonalité : les publications institutionnelles (annonces RH formelles) suscitent peu de réactions, confirmant que le registre descendant peine à répondre aux attentes plus conversationnelles et participatives (*Annexe 2*).

Les entretiens révèlent ainsi un besoin d'équilibre éditorial. Si l'UGC<sup>5</sup> est perçu comme un moteur d'expression personnel et de reconnaissance individuelle, sa production reste limitée par le manque de temps ou de motivation (*"Peut-être plus de contenus postés par les collaborateurs eux-mêmes..." – Annexe 4 & Annexe 22*). À l'inverse, la surcharge ponctuelle d'informations (*"À un moment on râlait parce qu'il y avait trop de posts d'un coup" – Annexe 5 & Annexe 22*) alimente un sentiment d'infobésité, risquant de noyer les messages importants (*"Faut juste faire gaffe à ne pas noyer les infos importantes" – Annexe 6 & Annexe 22*). La régulation éditoriale apparaît donc cruciale : encourager les contributions collaboratives tout en maintenant un flux lisible et hiérarchisé.

Les dispositifs actuels renforcent indéniablement la cohésion et l'engagement, mais leurs limites rappellent qu'aucun outil ne garantit à lui seul un sentiment durable d'appartenance. Préserver l'équilibre entre spontanéité et pilotage, diversité et régulation éditoriale, constitue un enjeu central. L'efficacité de ces pratiques repose donc moins sur leur existence que sur leur capacité à s'adapter en continu aux besoins réels des collaborateurs et à valoriser la pluralité des contributions.

En somme, le passage du "vécu" au "pilotage" met au jour un régime de validité clair : les dispositifs relationnels (TB et RSI) produisent de l'engagement lorsqu'ils sont pensés comme un continuum — du face-à-face au numérique —, animé par des acteurs-ponts, régulé éditorialement et ouvert à la pluralité des voix. À l'inverse, l'élan s'érode dès que l'inclusivité faiblit (auto-sélection, double appartenance peu adressée), que la parole se recentre sur une vitrine descendante, ou que les rythmes individuels ne trouvent plus de prise (infobésité, coûts d'entrée).

Forts de ces repères, nous pouvons désormais croiser terrain et théorie pour éprouver systématiquement nos hypothèses : qualifier ce que les TB activent (H1), ce que le RSI stabilise et diffuse (H2), et ce que leur articulation rend possible en termes de collaboration et d'innovation (H3).

---

<sup>5</sup> User Generated Content : Contenu Généré par l'Utilisateur

## **Partie 2 - Analyse croisée et interprétation**

Cette deuxième partie propose une analyse croisée du corpus (observations de TB, traces et interactions sur le RSI, entretiens et annexes) mise en perspective avec la littérature, dans une lecture CCO où l'organisation se (re)fabrique par les textes et les conversations. L'objectif est d'interpréter, de manière située, comment l'articulation TB/RSI façonne les dynamiques relationnelles et informationnelles au sein d'une organisation agile, en identifiant ce qui favorise l'engagement, la coordination et, potentiellement, l'innovation.

### **I - Les Team Building structurent des temps de communication informelle qui favorisent l'engagement émotionnel et renforcent l'implication**

Les Team Building prennent place dans une dynamique d'événements charnières capables de créer des sas relationnels et de produire des actes organisants (accueillir, intégrer, relier) qui rassemblent, même temporairement, la trame collective (Jojczyk, Lambotte, Mnasri & Wathelet, 2016). Dans l'ESN étudiée, où la double appartenance des consultants (client / siège) fragilise l'ancrage identitaire, la question est particulièrement stratégique.

Sur le terrain, les TB sont vécus comme un “*sas de décompression*” qui ouvre l'informel : “*Ça fait du bien de couper...*” (Annexes 6 & 15). La théorie converge : sortir l'équipe de son environnement instaure un recul (Arnaud & Caruso Cahn, 2019) et les événements conviviaux fluidifient les circulations d'échanges, renforçant sur le long terme la cohésion (Abdel Kafi & Messina, 2024 ; Décaudin & Igalens, 2017). Ainsi, le TB préfigure une sociabilité de couloir ou de machine à café, mais orchestrée. Ces “*temps off*” intentionnellement ouverts à la communication informelle permet des échanges multi-niveaux (opératifs, stratégiques et sociaux) (Amossé, Guillemot, Moatty & Rosanvallon, 2010). Ces sas de décompression sont donc des moments de ressourcements collectifs et des espaces conviviaux de plaisir partagé. Dans l'ESN étudiée, ce sas relationnel répond à un enjeu d'ancrage propre à la double appartenance : des consultants se disent “*entre deux mondes*” ; les TB réduisent l'isolement et facilitent l'intégration par des conversations plus naturelles qu'en réunion : “*Ça aide vraiment à s'intégrer...*” (Annexes 4, 9 & 15). Le choix de lieux extérieurs, jugés plus décontractés, accentue cet effet (Annexe 22).

La densification de ces liens s'opère par des liens invisibles mais puissants (*Abdel Kafî & Messina, 2024*) et par une considération qui "fait exister" l'autre "dans sa dignité humaine" (*Cuevas, 2022 ; Bazin & Broilliard, 2014*). La spontanéité et la qualité des interactions, même minimales, produisent un effet immédiat et incarné car "ressentir le fait que l'on est l'objet d'une attention positive à son égard confirme qu'on est quelqu'un de signifiant" (*Reis, 1994*). Le small talk, par exemple, correspond à des "discussions légères", à du "parler pour parler" où l'on cherche avant tout l'interaction (*Cuevas, 2022*). C'est "la qualité de l'interaction", plus que le dispositif, qui produit l'effet (*Simon & Philippe, 2023*). Cela passe par des échanges sur les vies personnelles – "C'est pas super profond, mais c'est ce qui crée du lien" (*Annexe 3*) – et par des gestes subtils (rires, accolades, tapes dans le dos, félicitations) (*Annexe 1*). Ces interactions subtiles constituent le socle concret de l'informel : elles activent les réseaux d'affinités et préparent le passage de ces gestes à de véritables actes organisants.

Ces micro-interventions, souvent portées par des acteurs-ponts (intégrer un nouveau, reconfigurer l'espace pour inclure, relancer une conversation), constituent des actes organisants au sens CCO : ils stabilisent la relation le temps de l'événement, et déposent des traces susceptibles d'être rejouées (*Putnam, Nicotera & McPhee ; Jojczyk et al., 2016*). Cette ingénierie relationnelle discrète se révèle décisive pour décloisonner les cercles affinitaires et inclure des profils plus discrets (*Annexe 1*).

Du point de vue psycho-social, la séquence émotions positives partagées → cohésion → engagement affectif apparaît clairement. Les TB décrivent une expérience humaine visant à souder l'équipe (*Giffard & Lebeau, 2019 ; Raymond, 2015 ; Cauvin, 2020*). La cohésion est nourrie par la confiance et des sentiments positifs (*Raymond, 2015 ; Abdel Kafî & Messina, 2024*) que la communication informelle et quotidienne permet d'installer (*Cuevas, 2022*). Théoriquement, l'engagement organisationnel est un lien psychologique (*Klein, Molly & Brinsfield, 2012*) qui revêt des formes affective, normative et de continuité (*Vandenbergh, 2009, 2016*). Les TB visent explicitement l'affectif (moins de retraits, plus d'efforts, désir de rester). Kanter (1968) rappelle que l'implication de cohésion est fondée sur les attachements sociaux : c'est bien cette cohésion relationnelle que favorisent les TB.

Cette dynamique se voit dans les comportements : appropriation de l'espace (on déplace des chaises pour intégrer quelqu'un), force de proposition, coopération ("En event, tu captes une

info...”) (*Annexes 1, 7, 13 & 15*). Plus largement, les TB soutiennent les besoins psychologiques d’autonomie et de relation (*Lima & Dalmas, 2004*) et activent des motivations classiques : appartenance et estime (*Maslow, 1940*) ; reconnaissance sociale (*Arendt, via Laborde, 2024*) ; existence sociale (*Paugam, 2001 ; Weinberg, 2012*). Dans cette optique, la considération reçue améliore bien-être et productivité (*Laborde, 2024*), et la création de sens se nourrit de solidarité et d’appartenance (*Charles-Pauvers & Peyrat-Guillard, 2023*) – exactement les scènes sociales activées par les TB.

Pour autant, plusieurs modérateurs conditionnent la portée de l’effet. D’abord, la qualité et l’adéquation des formats : éviter l’artificialité, viser des formes simples et authentiques (verre, dîner, sortie) et alignées sur les préférences du groupe (*Simon & Philippe, 2023 ; Giffard & Lebeau, 2019*). Ensuite, la fréquence et la variété : les TB sont “*rare mais précieux*” (*Annexes 4 & 15*), ce qui leur confère une valeur symbolique mais limite la durabilité des effets ; varier les formats “*Qu’on varie un peu les formats*” (*Annexe 6*), ouvrir les cercles (souvent “*les mêmes têtes*”, *Annexe 6*) et sortir en extérieur (*Annexe 22*) renforcent l’inclusivité.

Sur le plan interactionnel, il existe un coût d’entrée relationnel : appréhension des nouveaux, auto-exclusion, retraits (téléphone) et monopoles de parole, d’où la nécessité d’une facilitation (cadre d’échange, distribution de parole) conforme à l’esprit des actes organisants (*Annexe 1*). Ces phénomènes ne relèvent pas seulement de dispositions individuelles : ils expriment la structuration impalpable du collectif, où la densité d’affinités, la force des coalitions et les rapports de pouvoir distribuent inégalement les “droits à l’interaction”, élevant des seuils d’entrée pour les acteurs périphériques et consolidant la centralité de certains locuteurs. Ces phénomènes font écho à l’idée que l’informel se déploie dans la partie immergée de l’“*iceberg organisationnel*” (*Foudriat, 2007 ; Enriquez, 1990, cités par Baïna, 2013*).

Par ailleurs, même en contexte convivial, l’image professionnelle reste en jeu : “*tu fais attention à ce que tu dis*” (*Annexes 3 & 6*). La gestion de l’image professionnelle agit comme une barrière invisible qui renchérit ce coût d’entrée car chacun doit s’exprimer en tant que rôle sous l’influence des attentes du collectif (*Cuevas, 2022*). L’auto-contrôle et la crainte d’être jugé-e brident la spontanéité, favorisent retraits et auto-exclusions, et laissent plus facilement place aux monopoles de parole. Cette porosité entre formel et informel doit être consciente car ce qui est dit en contexte organisationnel peut avoir un impact concret sur les relations interpersonnelles au quotidien — d’où l’intérêt d’une facilitation qui sécurise l’expression tout en préservant les codes

professionnels. Le rôle managérial est donc un modérateur clé : ni omniprésent ni effacé, mais intégré et accessible (*Giffard & Lebeau, 2019*), comme observé avec des fondateurs brouillant positivement les rapports de statut (*Annexe 2*).

Un autre enjeu tient au risque d'entre-soi. Parce que l'informel suit le sociogramme (affinités), il peut segmenter les interactions et créer des asymétries (*Cuevas, 2022*) ; il faut donc une animation inclusive et transparente (*Abdel Kafî & Messina, 2024*) et l'appui d'acteurs-ponts pour décloisonner.

Enfin, les prolongements entre deux TB importent : le RSI pour entretenir les liens – les rituels, pour densifier la convivialité – les communautés métiers et collectifs de pratique pour amortir l'isolement (notamment des consultants en mission) et ancrer l'identité par la circulation de nouvelles et de récits communs (*Annexes 4 & 20*) – les “anciens” pour jouer un rôle de mémoire sociale (*Annexe 12*). Sans cette articulation au quotidien, le TB “fait du bien”, mais “ne compense pas les galères” (charge, équité, coordination) (*Annexes 8 & 21*). La spirale CCO rappelle qu'il faut inscrire ce qui doit durer puis rejouer pour stabiliser l'élan (*Jończyk et al., 2016*).

## **H1 — Les Team Building structurent des temps de communication informelle qui favorisent l'engagement émotionnel et renforcent l'implication**

**Confirmée :** Les TB structurent donc des temps d'informel où s'expriment considération, confiance et affects partagés. Ils révèlent et reconfigurent la partie immergée de l'organisation, épaississent les liens interpersonnels et soudent le collectif (*Amossé et al., 2010 ; Cuevas, 2022 ; Abdel Kafî & Messina, 2024 ; Raymond, 2015 ; Giffard & Lebeau, 2019*). Cette cohésion prépare l'engagement affectif (*Vandenberghé, 2016*) et se traduit par des comportements d'implication (appropriation, coopération, initiatives, citoyenneté) (*Annexes 1, 7, 13 & 15*), au service du désir de rester et de l'effort consenti (*Mowday, Porter & Steers, 1979/1982 ; Allen & Meyer, 1997 ; Vandenberghé, 2009 ; Peyrat & Guillard, 2002*). L'effet est particulièrement décisif en ESN, où la double appartenance fragilise l'ancrage : les TB réduisent l'isolement, fédèrent et alimentent une mémoire collective (“petite famille”) (*Annexes 9, 12, 15 & 20*). Pour pérenniser ces effets, il convient : d'assurer la cohérence des formats (simples, authentiques, inclusifs) ; de varier et ouvrir les dispositifs ; de faciliter les interactions (acteurs-ponts, distribution de parole) ; et de soutenir les leviers organisationnels (autonomie, reconnaissance mutuelle, soutien managérial). Ainsi,

l'engagement affectif suscité par les TB se convertit en implication durable – et pas en simple implication de continuité – au bénéfice du collectif et de la performance.

### **H1.1 — Les Team Building favorisent l'émergence de moments de convivialité, propices à la communication informelle, stimulant ainsi le développement des relations interpersonnelles plus fortes.**

**Confirmée :** Les TB créent des sas conviviaux qui ouvrent des échanges légers et spontanés, installent progressivement la confiance et transforment des contacts en relations ; le témoignage *“J'ai rencontré des personnes avec qui je suis maintenant très amie”* (Annexe 8) illustre la conversion de ces rencontres en liens durables, tandis que les rituels d'accueil et les routines quotidiennes renforcent encore cette densification relationnelle. Sur le plan théorique, les interventions de TB *“ont d'emblée misé sur le besoin de soutenir la structuration des liens sociaux” afin d'améliorer la qualité du travail d'équipe* (Raymond, 2015), ce qui cadre exactement avec les effets observés. En somme, les TB déclenchent des moments de convivialité qui épaississent les liens interpersonnels et ancrent la proximité dans le temps ; à condition de proposer des formats simples, inclusifs et facilités, ces liens se stabilisent et soutiennent la cohésion du collectif.

### **H1.2 — Les Team Building suscitent des émotions positives partagées et permettent de renforcer la cohésion d'équipe, conditions préalables à l'engagement affectif des collaborateurs.**

**Confirmée :** Dans l'ESN étudiée, les TB sont vécus comme un sas de décompression qui génère un *“plaisir partagé”* (Raymond, 2015) — et ouvre des interactions de connaissance (small talks, gestes de reconnaissance) qui densifient les liens (Annexes 1, 3, 6, 15 ; Cuevas, 2022 ; Abdel Kafî & Messina, 2024). En contexte de double appartenance, ces temps conviviaux facilitent l'intégration et tissent l'appartenance — *“tisser des liens, développer davantage le sentiment d'appartenance, le plaisir de l'équipe”* (Raymond, 2015) — jusqu'à des relations durables. Théoriquement, le TB vise à *“renforcer la cohésion d'équipe”* (Arnaud & Caruso Cahn, 2019) et à *“faire vivre à chacun une expérience humaine enrichissante qui permette un maximum de partage”* (Giffard & Lebeau, 2019) ; la confiance, qui n'existe pas *“sans une interaction qui permet de faire connaissance”* (Cuevas, 2022), y est activée et prépare l'engagement affectif. En somme, les TB améliorent *“la cohésion, en développant la confiance et l'engagement des membres de l'équipe”* (Raymond, 2015) — ce que confirment les comportements d'implication observés (*appropriation, coopération, propositions* ; Annexes 1, 7, 13, 15), à condition de maintenir des formats simples, inclusifs et facilités pour

abaisser le coût d'entrée et éviter l'entre-soi (Giffard & Lebeau, 2019 ; Abdel Kafi & Messina, 2024).

## **II - L'usage du Réseau Social Interne soutient l'engagement organisationnel des collaborateurs et renforce leur implication au travail en facilitant leur expression personnelle et le développement de communautés internes**

Le RSI fonctionne comme infrastructure de centralisation (annuaire, messagerie, fil d'actus), ce qui synchronise l'activité, accroît la transparence et prolonge les échanges au-delà du présentiel : *“Quasiment tout passe par Talk”, “Tout est centralisé dessus” ; “Une vision d'ensemble et en direct”*. Ces verbatims sont répétés dans plusieurs annexes et attestent d'un usage utilitaire structurant au quotidien (Annexes 3, 5, 6, 13, 17).

Le plan théorique confirme cette idée de centralisation car le RSI est décrit comme un dispositif de coordination dans des organisations où *“le collaboratif devient l'horizon”* : il soutient l'auto-organisation, formalise et capitalise les échanges (Imhoff, 2019). Parallèlement, la diffusion du Web 2.0 permet de dépasser les frontières spatio-organisationnelles tout en maintenant une dynamique au sein de l'organisation (Lima & Dalmas, 2004).

Cette centralisation nourrit une transversalité caractérisée par des circulations latérales : la communication formelle est verticale, alors que l'informelle circule entre collègues et services, accélère la diffusion, installe la confiance et soutient une compréhension mutuelle des enjeux (Abdel Kafi & Messina, 2024 ; Cuevas, 2022). Le terrain confirme en rapportant des échanges visibles entre consultants, stagiaires, communication, direction, surtout sous des posts *“collectifs”* ; ce qui ouvre des ponts inter-métiers (Annexe 2). Les publications festives, quant à elles, activent humour et complicité dans les espaces communs.

Au-delà, cette double fonction du RSI (informationnelle et sociale) stabilise le sens commun et alimente la mémoire collective en facilitant la circulation des connaissances tacites et des traces écrites (Cuevas, 2022 ; Imhoff, 2019). Il s'inscrit dans une logique de réseau dynamique qui *“autorise les salariés à développer leur connaissance réciproque”* et à améliorer la qualité du

travail (Alvarez, 2020). Les entreprises misent d'ailleurs sur les RSI pour mieux faire circuler l'information et favoriser la transversalité (Boboc, Gire & Rosanvallon, 2015).

Dans ce cadre, la messagerie privée joue le rôle de canal privé : elle prolonge les “*discussions de couloir*” à distance, en assurant la micro-coordination au quotidien et la régulation fine des relations au-delà de la coprésence (Amossé, Guillemot, Moatty & Rosanvallon, 2010). Théoriquement, elle correspond à la partie immergée de l'iceberg organisationnel (Foudriat, 2007 ; Enriquez, 1990, cités par Baïna, 2013). Le terrain confirme ce rôle discret : messages courts (“*tu veux manger où ?*”, “*tu peux m'envoyer le profil X ?*” Annexe 5), private jokes et mélanges pro/perso qui maintiennent le lien et nourrissent un capital relationnel diffus, particulièrement précieux pour les consultants éloignés dans le cadre de leur mission. Ces apports, invisibles dans l'espace public “*n'en ont pas moins un poids important sur la vie de l'organisation*” (Chauvet et Chollet, 2010), renforcent l'appartenance et soutiennent la transversalité rendue visible sur le fil — autrement dit, ils rendent opérationnelle la coordination que la vitrine publique formalise.

Dans le prolongement d'un RSI qui centralise, fait circuler l'informel et coordonne en coulisses via la messagerie, la gamification joue le rôle de *métronome collectif* : elle focalise l'attention sur des rites partagés, rend visibles les contributions et convertit cette transversalité diffuse en participation tangible (Imhoff, 2019 ; Annexes 4 & 17). La gamification désigne l'usage de *rites légers* (rendez-vous récurrents, mini-défis) et de récompenses pour stimuler la participation, rendre visibles les contributions et installer un rythme d'échanges. Cette animation transforme le RSI en espace vivant de lien social et de capitalisation utile au travail (Imhoff, 2019). Dans nos observations de terrain, la gamification se traduit par une implication volontaire dans des quiz ou concours portés par la communication ; le ressort incitatif est assumé — “*Les lots ça motive*” — et les interactions se jouent publiquement, ce qui attire et maintient l'attention des équipes (Annexes 4 & 17). Ces formats créent du lien inter-métiers et entretiennent la proximité au quotidien : “*C'est hyper pratique pour rester en lien avec les gens de l'entreprise.*” ; “*Même un quiz ou un concours, ça crée du lien.*” (Annexe 4). Par leur caractère régulier et visible, ils servent de points d'appui pour que chacun voie ce que font les autres et s'approprié des contenus utiles. Cependant, Talkspirit demeure un espace public restreint où les échanges sont parfois portés par quelques acteurs récurrents, avec une partie du public surtout réceptive aux contenus gamifiés ou orientés missions. Il faut donc varier les formats et élargir progressivement le cercle des contributeurs (Annexe 2).

Les échanges informels sur RSI devraient permettre à chacun d'exprimer et d'enrichir son identité, d'alterner pro et perso selon les situations, et de résoudre des problèmes concrets, ce qui alimenterait à la fois appartenance et bien-être (Cuevas, 2022 ; Furstos cité par Cuevas, 2022). Dans cette perspective, "tout salarié", dès lors qu'il a créé son profil, peut publier sur son mur et initier des communautés d'intérêt (pro ou perso), et devenir un vecteur d'empowerment générateur d'idées utiles, de reconnaissance et d'implication (Ricou & Moissonnier, 2022 ; Liger, 2016). Cette promesse est partiellement démentie dans nos observations de terrain : très peu de contenus mêlant pro et perso (hors portraits de bienvenue), un engagement faible (45 % des inscrits n'ont jamais publié ni commenté), une prise de parole concentrée chez les équipes support/référents, tandis que les consultants sont discrets voire invisibles (Annexe 2), et la plateforme est perçue "plus comme un espace de travail collaboratif que comme un réseau social" (Boboc, Gire & Rosanvallon, 2015). Des verbatims illustrent cette sous-réaction ("j'ai eu très peu de retours, donc j'avoue, un peu la déception" Annexe 8 ; "je commente rarement" Annexe 11). Les indices convergent vers un manque d'acculturation digitale et une distance symbolique des consultants en mission chez le client, ce qui décourage l'expression identitaire au profit d'un usage utilitaire (lire, s'informer, relayer). Ces facteurs réduisent la production d'UGC, biaisent la représentativité des voix (sur-poids des fonctions support) et amoindrissent la capacité du RSI à jouer le rôle de scène d'expression promis par la littérature (Annexe 2 & 4).

Le RSI fonctionne bien en infrastructure de coordination (centralisation, circulation, capitalisation), mais il échoue partiellement à soutenir l'expression identitaire distribuée attendue : l'appartenance et la transversalité se construisent alors davantage via des rituels collectifs visibles et via des canaux privés (messagerie) que par une prise de parole publique large et spontanée des collaborateurs. Autrement dit, l'empowerment envisagé par la théorie reste conditionnel aux cadres d'usage et aux sécurités perçues par les publics les plus exposés (consultants).

En miroir de l'organigramme (logique formelle, opérationnelle), la communication informelle relève d'un sociogramme régi par les affinités et les intérêts personnels, qui sous-tend la solidarité et la régulation du collectif (Cuevas, 2022). Le RSI rend visibles ces dynamiques en offrant des espaces dédiés aux communautés (mur, fil d'actualités), tout en dépassant la contrainte géographique des équipes dispersées (Ricou & Moissonnier, 2022 ; Alvarez, 2020). Les tags et groupes relient personnes, sites et métiers, et le caractère auto-organisé des communautés s'oppose

au seul principe hiérarchique : les réseaux sont des vecteurs privilégiés d'information et de connaissances (*Benedetto-Meyer & Boboc, 2021 ; Chauvet & Chollet, 2010*). Dans cette perspective, les communautés sont désormais au cœur des processus d'interactions et d'apprentissage ; le RSI formalise ainsi des collectifs déjà existants mais auparavant informels (*Imhoff, 2019*). Les usages documentés montrent un impact concret : un RSI bien animé mêle communautés thématiques (production/savoir) et affinitaires (lien social) au service du travail et du collectif (*Ricou & Moissonnier, 2022*).

Pour des collaborateurs en mission, les communautés métiers assurent la continuité du lien et le transfert d'expériences ("*groupe dédié... retours d'expérience, poser des questions, garder le lien*") ; le RSI est jugé "essentiel" pour rester connecté au collectif (*Annexes 6–7, 17*). Dans les publications, l'identité commune se manifeste par le pronom collectif ("*On avance ensemble*", "*Chez nous...*"), des salutations inclusives ("*Hello tout le monde*"), des running gags mémoriels et des marqueurs de fierté ("*C'est la team Data qui a remporté...*"). Ces procédés discursifs maintiennent et renforcent l'appartenance au quotidien, même à distance (*Annexe 2*).

La Communication et les RH, les référents communautaires (veille, retours d'expérience) et certains leaders numériques (non managers) servent d'acteurs-ponts : par leur régularité, la pertinence de leurs apports et leur capacité à fédérer, ils relient des cercles éloignés, décroissent les métiers et organisent une part des interactions autour d'eux (*Annexe 2*).

Lorsque le RSI rend plus lisibles les enjeux de l'organisation et les objectifs des équipes, il facilite l'alignement et la clarification des attentes, deux conditions qui nourrissent le lien psychologique au cœur de l'engagement organisationnel (*Klein, Molly & Brinsfield, 2012*). Cette compréhension partagée active prioritairement la composante affective de l'engagement (identification aux buts/valeurs, climat positif, échanges sociaux) et, dans une moindre mesure, la composante normative (loyauté, réciprocité), toutes deux associées à moins de retraits, à une meilleure performance et au bien-être (*Vandenbergh, 2016*). Ce faisant, le RSI satisfait des besoins psychologiques d'autonomie et de relation (*Lima & Dalmas, 2004*) et répond aux registres d'appartenance (*Maslow, 1940*) qui, ensemble, soutiennent l'envie de contribuer et le désir de rester. En centralisant les informations clés et en rendant visibles les interdépendances (équipes, objectifs, progrès), le RSI crée les conditions d'un engagement affectif durable, soutenu par des pratiques de coopération et des rituels qui maintiennent la compréhension partagée dans le temps.

**H2 — L’usage du Réseau Social Interne soutient l’engagement organisationnel des collaborateurs et renforce leur implication au travail en facilitant leur expression personnelle et le développement de communautés internes.**

**Confirmée (en partie) :** le RSI renforce la compréhension des enjeux et structure des communautés porteuses d’appartenance ; en revanche, l’expression personnelle ne produit pas, en l’état, une reconnaissance interpersonnelle visible et diffuse (*Annexe 2*).

**H2.1 — Le RSI valorise les collaborateurs dans leur individualité, favorisant un sentiment de reconnaissance interpersonnel.**

**Non confirmée :** Expression personnelle faible ; visibilité asymétrique (noyau d’émetteurs ; consultants invisibles) ; normes d’auto-censure (*Annexes 2, 5, 10, 12, 17*) : l’effet ne prend pas à large échelle. Les silences et lectures passives stabilisent une visibilité captée par quelques collaborateurs ; la reconnaissance se déplace vers des espaces privés (*messagerie*).

**H2.2 — Le RSI permet de mieux comprendre les enjeux de l’entreprise et les objectifs des collègues, renforçant l’engagement.**

**Confirmée :** Le RSI clarifie les enjeux en centralisant l’information et en outillant la coordination, ce que confirment théorie et terrain. Les circulations latérales et la double fonction informationnelle/sociale stabilisent un sens partagé entre équipes. La messagerie prolonge les “discussions de couloir”, assure la micro-coordination et renforce l’appartenance, notamment pour les consultants en mission. La gamification sert de métronome collectif qui rend cette transversalité visible et la convertit en participation. Ce gain de clarté et de liens alimente l’engagement affectif (identification, effort consenti).

**H2.3 — Les communautés interprofessionnelles sur le RSI favorisent l’appartenance et le sentiment de collectif.**

**Confirmée (sous conditions) :** Le RSI favorise l’appartenance et le sentiment de collectif en structurant et visibilisant des communautés interprofessionnelles qui mêlent production (savoirs/innovation) et affinités (lien social). Les communautés convertissent un tissu relationnel diffus en capacités d’action (réactivité, entraide, diffusion de connaissances) et stabilisent le cadre d’interprétation commun. L’effet est saillant pour les consultants éloignés (lien maintenu).

### **III - L’articulation entre Team Building et Réseaux Sociaux Internes soutient la création de dynamiques interpersonnelles qui favorise la collaboration et stimule l’innovation dans les organisations agiles**

#### **De l’opérationnel à la mémoire organisationnelle**

Dans une organisation agile, où l’action prime et où les interactions s’enchaînent rapidement, le RSI joue un rôle de relais à la fois logistique et symbolique des TB. En amont et en aval des événements, il amplifie l’engagement (teasers, bilans, albums photo), coordonne les inscriptions et la collecte des retours d’expérience, et prolonge ce qui s’est passé en présentiel : par exemple +30 interactions en 48 h sur un sondage post-soirée et 28 likes sur le programme d’un Meet Up (*Annexe 2*). De façon plus générale, il centralise les feedbacks et les sondages (*Annexe 2 ; Annexe 6 ; Annexe 19*) et capte les réactions collectives, l’humour partagé et les running gags qui entourent les TB (*Annexe 2*), autant d’indices d’un vécu commun que la plateforme rend visibles et partageables.

Dans une perspective CCO, l’organisation n’existe pas “en dehors” de la communication : elle se constitue au travers de textes (règles, posts, bilans, photos) et de conversations (commentaires, fils de discussion) qui cadrent l’action. Les TB produisent des traces (photos, posts, bilans) qui, une fois déposées puis reprises sur le RSI, deviennent des “*textes organisants*” ; les commentaires, sondages et échanges qui s’y agrègent sont la “*conversation*” qui actualise ces textes. C’est par ces boucles texte–conversation que l’événement ponctuel se transforme en mémoire organisationnelle : ce qui a eu lieu “*en présentiel*” est stabilisé, remis en circulation et ré-approprié au quotidien (*Jojczyk, Lambotte, Mnasri & Wathelet, 2016*).

Enfin, pour que l’élan relationnel issu du présentiel se convertisse en apprentissages collectifs et parfois en innovation, il doit être réactivé et relié au quotidien ; c’est précisément le rôle du RSI, dont la redondance des traces et la connectivité entre acteurs augmentent les chances de succès : “*la transformation en innovation nécessite une forme de redondance dans le réseau, de connectivité importante entre les acteurs, qui améliore les chances de succès*” (*Chauvet & Chollet, 2010*).

Le couple TB/RSI, lu à travers la CCO, opère un passage de l’opérationnel à la mémoire organisationnelle : le présentiel ouvre, densifie et humanise les liens ; le numérique stabilise, diffuse

et articule ces interactions dans la durée (*Annexe 1 ; Annexe 2 ; Annexe 6 ; Annexe 19*). Cette mémoire communicative – faite de textes et de conversations – constitue l’organisation agile au jour le jour. Grâce à la redondance et à la connectivité, l’articulation TB / RSI convertit l’élan social en apprentissages (*Annexe 1 ; Annexe 2 ; Annexe 6 ; Annexe 19*).

### **Continuité hybride (se nourrissent mutuellement)**

L’articulation TB/RSI repose également sur un va-et-vient continu entre espaces et temporalités d’interaction. Côté RSI, une question posée dans un groupe communautaire Talkspirit peut devenir un sujet de conférence le mois suivant en TB (*Annexe 2*). Une discussion informelle en présentiel peut se prolonger en ligne par l’envoi de ressources et de documents (*Annexe 4 ; Annexe 19*). Le RSI peut également servir de tremplin relationnel pour recontacter un collègue croisé en TB (*Annexe 13 ; Annexe 19*) et poursuivre des pistes business amorcées lors de ces rencontres (*Annexe 11 ; Annexe 19*). Autrement dit, le TB dévoile et connecte, tandis que le RSI affine, outille et prolonge ; l’un et l’autre co-configurent l’action et favorisent des passages rapides de l’intuition à l’expérimentation (*Annexe 2 ; Annexe 4 ; Annexe 11 ; Annexe 13 ; Annexe 19*).

Plutôt qu’une simple succession, on observe de véritables “*trajets*” d’objets communicationnels (questions, documents, invitations, contacts) qui changent de scène (RSI ↔ TB) et reconfigurent les rôles : un post devient conférence, une conversation devient documentation, un échange fortuit devient collaboration. Chaque déplacement recadre l’action et redistribue l’autorité (qui parle, au nom de quoi et pour qui), ce qui est décisif en contexte agile, où initiative et adaptation priment. Cette dynamique est portée par la sérendipité, entendue comme la capacité à provoquer des occasions imprévues et à en tirer profit (TB, groupe RSI) (Rousseau et Bertholet, 2024).

Enfin, la qualité de la coopération conditionne le passage de l’idée au livrable. Les cas étudiés montrent des conversations riches qui s’initient en présentiel (TB), se densifient en asynchrone (RSI) puis reviennent en synchrone pour donner un format (conférence, atelier, rendez-vous client) (*Annexe 2 ; Annexe 11 ; Annexe 19*). “*La collaboration nécessite une coopération stimulante faite d’échanges et de conversations riches pour déboucher sur une œuvre commune qui n’aurait pas pu exister sans la coopération de chacun*” (Michel & Collin-Lachaud, 2019).

Ces allers-retours font l'organisation : ils déplacent les objets de discours, réattribuent des rôles et ouvrent des issues concrètes (conférences, documents, opportunités) que ni le seul présentiel ni le seul numérique ne produisent à eux seuls.

### **Intégrer par les dispositifs, les acteurs-ponts et les rituels**

L'intégration ne procède pas d'un moment isolé, mais d'un véritable écosystème où dispositifs formels et informels se répondent et s'ajustent en continu. Côté RSI, les publications institutionnelles — annonces de changements internes, contenus d'onboarding, communications stratégiques — rendent visibles les repères, les rôles et les codes de l'organisation, installant des points d'appui clairs pour les nouveaux arrivants grâce à sa fonction de mémoire organisationnelle (*Annexe 2*). Les formats participatifs (*Annexe 2*) et, surtout, le portrait de bienvenue inaugurent une première boucle d'interactions et favorisent une acculturation précoce (*Annexe 2*). En présentiel, les TB offrent des rencontres d'un autre ordre : les conversations y sont plus naturelles, la proximité plus tangible, et le sentiment d'aisance plus immédiat — “*Ça aide vraiment à s'intégrer...*” (*Annexe 9 & Annexe 15*).

Cette dynamique est amplifiée par des rituels conviviaux quotidiens (*repas, sorties, jeux de cartes ; Annexe 12 & Annexe 14*) ou d'accueil (*petit-déjeuner avec l'équipe support ; Annexe 5 & Annexe 14*) qui instaurent la confiance et transforment les premiers contacts en relations durables (*Annexe 10 & Annexe 14*). Ces rituels créent une atmosphère détendue et bienveillante (“*C'était super chill*”, “*Ça m'a laissé une bonne impression*” – *Annexe 5 & Annexe 14*) propice à une inclusion immédiate. Cette trame relationnelle est rendue opérante par des acteurs-ponts qui relient les scènes, rythment les étapes et sécurisent les transitions. Les équipes RH, les Référents Communautaires, le pôle communication et la direction raccordent la recrue aux communautés relationnelles et fournissent un cadre structurant qui outille les reprises et clarifie les canaux.

L'informel quotidien et les relations directes jouent un rôle décisif d'absorption des imprévus et de construction de la confiance : “*L'importance de la communication informelle et quotidienne, ainsi que des relations directes, est mise en évidence, car elles permettent de résoudre les problèmes imprévus et de renforcer la confiance au sein de l'organisation*” (*Abdel Kafi, Messina, 2024*). Cette confiance se travaille aussi par un management de proximité qui ouvre des espaces de négociation, réduit la verticalité et autorise des ajustements rapides : “*On peut tomber d'accord sur un sujet... ou noter un désaccord... chacun argumente... cela permet d'avancer... de*

*trouver des compromis amicaux... qui ne seront pas imposés par la hiérarchie” (Cuevas, 2022). L’agilité fournit ici le cadre normatif : elle “a remis les personnes au centre des activités” (Asproni, 2004).*

### **Limites de l’articulation TB / RSI (contexte agile)**

Les données observées sur le terrain montrent d’abord une séparation nette des registres d’usage, qui entrave la continuité entre présentiel et numérique. Pour beaucoup, *“Talkspirit, c’est du boulot. Les Team Building, c’est pour passer un bon moment” (Annexe 10 & Annexe 19). Autrement dit, le TB produit du lien et de la convivialité tandis que le RSI cadre, informe et outille. Faute d’orchestration explicite, la chaîne TB → RSI → action se dégrade et la valeur relationnelle créée en présentiel ne se convertit pas spontanément en activation concrète.*

Cette difficulté d’effet de conversion est récurrente : sans soutien numérique, l’énergie née en présentiel se disperse, limitant la co-construction et l’approfondissement des relations (*Annexe 5 & Annexe 19 ; Annexe 7 & Annexe 19*). La littérature souligne précisément l’importance des conditions de suivi : *“Ainsi, certaines notions, telles que l’engagement des personnes participantes, la prise en compte du contexte organisationnel et un suivi longitudinal suite à l’activité seraient susceptibles d’avoir un impact plus important sur les dynamiques relationnelles” (Raymond, 2015).*

Parallèlement, un effet d’affichage peut masquer l’insuffisance du travail de fond. Les photos, posts et “good vibes” ne sauraient être à l’origine de mécanismes de coordination et d’apprentissage : *“le team building n’est pas une solution toute faite qui viendrait par enchantement résoudre tous les problèmes” (Cauvin, 2020).* Concrètement, l’après-TB doit être assigné (qui reprend quoi, quand, où) sinon la responsabilité se dilue et l’élan s’éteint.

Il faut enfin modérer les attentes vis-à-vis de l’agilité elle-même. Même bien outillée, elle n’abolit ni les contraintes de capacité ni les frictions structurelles : *“très peu d’organisations du monde réel (voire aucune) ne parviendront à atteindre une agilité parfaite, et ce, dans tous les domaines” (Dyer et Schafer, 1998, cité par Lima & Dalmas, 2004).* La meilleure articulation TB/RSI ne compensera pas des processus non alignés ou une charge opérationnelle trop forte.

**H3 — L’articulation entre Team Building et Réseaux Sociaux Internes soutient la création de dynamiques interpersonnelles qui favorise la collaboration et stimule l’innovation dans les organisations agiles.**

**Confirmée (partiellement) :** Les données confirment que l’articulation TB/RSI crée des dynamiques interpersonnelles solides et soutient la collaboration. En revanche, la stimulation de l’innovation n’est que faiblement étayée empiriquement. Autrement dit, l’environnement est propice, mais les conditions de conversion en innovation (cadences de suivi, priorisation, ressources, pilotage) sont incomplètes à ce stade.

### **H3.1 : Le Team Building facilite la création de liens interpersonnels durables, qui se prolongent et s’amplifient via les Réseaux Sociaux Internes.**

**Confirmée :** Les TB déclenchent des rencontres, de la détente et une reconnaissance immédiate qui densifient les liens interpersonnels et posent des attaches réutilisables au travail. Le RSI capte, prolonge et oriente cet élan via rituels numériques, visibilité et traces partagées, transformant la sociabilité en ressources de suivi, d’entraide et d’ajustement. Cette continuité hybride montre le passage concret TB ↔ RSI (question Talkspirit → conf’ TB ; échanges en TB → ressources sur RSI ; recontact et pistes business), attestant l’amplification et la durabilité des liens. Théoriquement, l’efficacité repose sur la qualité des interactions (*l’efficacité dépend “du résultat des interactions entre individus et groupes de travail ” Laborde, 2024*) et sur la confiance issue de l’interconnaissance (*“pour qu’il y ait une bonne coordination, il faut que les membres de l’organisation se fassent confiance. Celle-ci n’existe pas, sauf dans de rares cas, sans une interaction qui permet de faire connaissance ” Cuevas, 2022*). Ainsi, le couple TB/RSI fait durer et grandir les liens, y compris de façon transversale et inclusive, conformément à l’hypothèse.

### **H3.2 : L’articulation entre TB et RSI crée un environnement propice à la co-création et à l’innovation collective.**

**Non confirmée :** Sur le terrain, l’articulation TB/RSI a surtout produit des coordinations ponctuelles et de la transmission de connaissances, peu de projets concrets et innovants aboutis. Certes, elle fluidifie la circulation latérale de l’information (*la communication informelle facilite la transmission entre collègues : Abdel Kafi, Messina, 2024*) et active un “*esprit réseau*” propice au partage (*Bazin & Broilliard, 2014*), mais cela n’a pas, en l’état, débouché sur de la co-création soutenue. Les conditions théoriques d’une innovation collective — transversalité et auto-organisation (*Lima & Dalmas, 2004*), intelligence collective (*Frimousse & Peretti, 2019*), liberté d’initiative (*Gbadamassi, 2024*) — semblent partiellement réunies sur notre terrain mais visiblement sans suivi suffisant.

# **CONCLUSION**

*Réponse à la problématique*

De moments vécus à traces utiles, l'articulation TB / RSI dote l'organisation agile d'une mémoire, d'un rythme et de repères qui convertissent l'élan en action collective. Le bilan de cette recherche en fixe la portée, les conditions et les suites.

Ce mémoire, mené au sein d'une ESN agile de plus de 160 collaborateurs, interroge la manière dont les Team Building et le Réseau Social Interne structurent les échanges spontanés et participent à la construction d'une culture organisationnelle collaborative et engageante. Ancré dans la littérature mobilisée dans l'état de l'art, le dispositif repose sur une démarche qualitative en immersion, combinant l'observation d'un Team Building, un mois d'observation de Talkspirit, dix entretiens semi-directifs, un codage thématique et une triangulation des sources et profils. L'angle d'analyse, inspiré de la CCO, visait à saisir les effets organisants des échanges synchrones et asynchrones et les traces qu'ils laissent.

Sur cette base, le travail apporte trois contributions. Sur le plan théorique, il éclaire comment l'articulation TB/RSI agit comme un dispositif CCO capable de transformer l'informel en coordination opérante. Sur le plan méthodologique, il propose des grilles d'observation réutilisables (TB, RSI) et un protocole mixte triangulé, transférable à d'autres terrains. Sur le plan opérationnel, il met à disposition des indicateurs pour piloter la communication informelle et la circulation des échanges, facilitant le déploiement des dispositifs observés, de la collaboration et ainsi de l'engagement.

Ces apports doivent toutefois être lus en conscience de limites assumées : taille et composition de l'échantillon (10 entretiens, biais d'auto-sélection et voix silencieuses), temporalité courte (un TB observé, quelques semaines sur le RSI) et accès partiel aux échanges privés. S'y ajoutent des effets possibles de posture interne (familiarité, désirabilité sociale) et un biais d'instrumentation lié aux outils d'enquête, malgré les itérations et la triangulation mises en place. Ces contraintes invitent à interpréter les résultats dans leur contexte, à éviter les généralisations hâtives et à envisager un suivi longitudinal élargi pour éprouver la robustesse et la stabilité des résultats établis.

En synthèse, l'articulation des Team Building (TB) et du Réseau Social Interne (RSI) structure les échanges spontanés en leur offrant d'abord une scène d'émergence (le présentiel : élans relationnels, intentions, décisions implicites) puis une infrastructure d'inscription et de circulation (le numérique : mise en texte, discussion, coordination, suivi). Dans une lecture CCO, cette boucle *textes–conversations* constitue une mémoire organisationnelle qui aligne les attentes, rend visibles les interdépendances et baisse les coûts d'initiative ; elle alimente ainsi une coordination fluide au quotidien. Le couplage nourrit l'engagement affectif (appartenance, confiance, reconnaissance) et se traduit par des comportements collaboratifs concrets (entraide, micro-coopérations, transversalité). En contexte agile, il sert les cadences courtes, le feedback fréquent et la mise à l'essai rapide d'idées issues de l'informel : la conversion qui en résulte vers des projets aboutis reste conditionnelle.

Les Team Building agissent comme des sas relationnels qui densifient les liens et enclenchent une dynamique psycho-sociale : des émotions positives partagées naît la cohésion, et de cette cohésion découle l'engagement affectif. Le réseau social interne constitue une infrastructure de centralisation et de coordination qui stabilise le sens, capitalise les traces et entretient le sentiment d'appartenance grâce au va-et-vient entre espace public et échanges privés, relayés par les communautés.

Dans une perspective CCO et en contexte agile, la continuité entre présentiel et numérique transforme le vécu en action organisée : le présentiel fournit la matière, la mise en texte la fixe, la conversation collective l'ajuste, la coordination distribue les tâches et le suivi assure l'exécution. Pour franchir le cap vers une innovation véritablement observable, cette boucle doit être orchestrée.

Malgré la solidité des résultats sur la structuration des échanges et la coordination, le terrain n'a pas permis de capter des innovations abouties issues de l'articulation TB/RSI : nous avons surtout observé des micro-améliorations, des essais ponctuels et de la transmission de connaissances, sans passage clair de l'idée au livrable. Cette limite ne décrédibilise pas les résultats ; elle ouvre au contraire une piste : quelles conditions concrètes permettraient de transformer le couplage TB/RSI en véritable moteur d'idéation et d'innovation observable ? Un TB orienté design thinking prolongé par un espace RSI d'idéation libre et un sprint d'essai court ferait-il la différence ? Quel temps protégé, quelles règles de priorisation et quels rôles d'acteurs-ponts seraient nécessaires pour que les idées émergentes deviennent des expérimentations traçables... puis des pratiques diffusées ?

# **ANNEXES**

*Table des annexes et annexes citées*

# TABLE DES ANNEXES

<b>ANNEXE 1</b>	GRILLE D'OBSERVATION TEAM BUILDING	120
<b>ANNEXE 2</b>	GRILLE D'OBSERVATION TALKSPIRIT	124
<b>ANNEXE 3</b>	TRAME D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF	130
<b>ANNEXE 4</b>	ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF 1 (RETANSCRIPTION & VERBATIMS)	138
<b>ANNEXE 5</b>	ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF 2 (RETANSCRIPTION & VERBATIMS)	147
<b>ANNEXE 6</b>	ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF 3 (RETANSCRIPTION & VERBATIMS)	156
<b>ANNEXE 7</b>	ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF 4 (RETANSCRIPTION & VERBATIMS)	166
<b>ANNEXE 8</b>	ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF 5 (RETANSCRIPTION & VERBATIMS)	177
<b>ANNEXE 9</b>	ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF 6 (RETANSCRIPTION & VERBATIMS)	189
<b>ANNEXE 10</b>	ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF 7 (RETANSCRIPTION & VERBATIMS)	199
<b>ANNEXE 11</b>	ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF 8 (RETANSCRIPTION & VERBATIMS)	209
<b>ANNEXE 12</b>	ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF 9 (RETANSCRIPTION & VERBATIMS)	220
<b>ANNEXE 13</b>	ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF 10 (RETANSCRIPTION & VERBATIMS)	230
<b>ANNEXE 14</b>	CODAGE THÉMATIQUE - INTÉGRATION & ACCUEIL	241
<b>ANNEXE 15</b>	CODAGE THÉMATIQUE - EXPÉRIENCE DES TEAM BUILDING - RESENTIS	244
<b>ANNEXE 16</b>	CODAGE THÉMATIQUE - EXPÉRIENCE DES TEAM BUILDING - IMPACTS ET DURABILITÉ	249
<b>ANNEXE 17</b>	CODAGE THÉMATIQUE - USAGE DU RÉSEAU SOCIAL INTERNE (TALKSPIRIT)	253
<b>ANNEXE 18</b>	CODAGE THÉMATIQUE - VALORISATION ET RECONNAISSANCE	257
<b>ANNEXE 19</b>	CODAGE THÉMATIQUE - COMPLÉMENTARITÉ TB / RSI	261
<b>ANNEXE 20</b>	CODAGE THÉMATIQUE - CULTURE D'ENTREPRISE ET AMBIANCE	265
<b>ANNEXE 21</b>	CODAGE THÉMATIQUE - ENGAGEMENT ET IMPLICATION	269
<b>ANNEXE 22</b>	CODAGE THÉMATIQUE - AMÉLIORATIONS ÉVOQUÉES	273

## ANNEXE 1

### GRILLE D'OBSERVATION TEAM BUILDING

Éléments observés	Indicateurs	Détails concrets observés	Lecture analytique et lien avec le cadre théorique
<b>I – Contexte de l'événement</b>			
Type de Team Building	Nature, objectif, cadre symbolique	Soirée organisée par les référents communautaires dans les locaux de l'entreprise : 4 conférences (techniques ou fonctionnelles) et temps off. Ces soirées sont récurrentes dans l'ESN (environ 1 par semestre)	Événement hybride pédagogique et festif, renforçant à la fois la transmission de savoirs et la cohésion sociale. C'est un rituel organisationnel : les événements internes ritualisés participent à la transmission de normes et de valeurs.
Nombre et diversité des participants	Total, représentativité	43 participants : Direction (2), Communication (2), RH (1), Recrutement (4), Commerciaux (5), Administratif (3) Consultants (18), Alumni (8). (à savoir : environ 130 consultants et 25 supports dans l'ESN)	La diversité est réelle mais inégale, ce qui interroge sur la capacité de l'événement à inclure équitablement les différents pôles → question d'inclusion organisationnelle Peu de consultants sont présents alors que l'événement est principalement pensé pour leur montée en compétences.
Temporalité et rythme	Horaires, alternance formel/informel	18h30 : accueil 18h45-19h15 : conférences (formel) 19h15-19h30 : pause 19h30-20h15 : conférences (formel) 20h15 : apéritif 21h : soirée festive	Les transitions planifiées entre séquences formelles et informelles permettent une fluidification des échanges et une porosité entre registres pro et perso. Les pauses ne sont pas de simples moments creux, mais des espaces-temps intentionnellement ouverts à la communication informelle et à la création de liens (sas relationnels).
Lieu et disposition	Organisation spatiale	3 zones principales : espace conférences (disposition en amphithéâtre), zone buffet (debout et places assises), terrasse extérieure (zone fumeurs). Libre circulation possible mais regroupements stables par affinités.	L'aménagement décloisonné favorise la circulation informelle inter-pôles mais les micro-espaces stables forment des sous-groupes. Certaines frontières internes sont reproduites. Le fait que certains restent assis témoigne de barrières implicites de mobilité relationnelle.
<b>II – Dispositifs facilitateurs de l'informel</b>			
Temps dédiés aux échanges	Moments "off" intégrés	Pause apéritive après la 1ère conférence → échanges autour du buffet ; soirée festive avec musique d'ambiance puis dansante.	Temps stratégiquement positionnés après le formel. Ces espaces-temps "off" facilitent la communication informelle multi-niveaux (opérative, stratégique, sociale). L'interaction spontanée est attendue (voire imposée ce qui peut déstabiliser les plus réservés). Leur insertion après les conférences valorise aussi une logique de détente post-apprentissage.

Éléments observés	Indicateurs	Détails concrets observés	Lecture analytique et lien avec le cadre théorique
Accessibilité relationnelle	Postures d'ouverture, effort bilatéral	Les postures sont majoritairement ouvertes. Les dynamiques de groupe évoluent dans un mouvement de flux. Certains "noyaux durs" apparaissent (recruteurs, consultants), montrant des logiques d'affinité ou de "safe zone". À l'inverse, la Direction, les commerciaux et la communication semblent jouer un rôle de circulation sociale. Certaines nouvelles recrues restent en retrait.	Postures ouvertes mais existence de "safe zones" ; rôle de connecteurs relationnels joué par la Direction, certains commerciaux et la communication.
Circulation de l'information	Nature des sujets spontanés	Échanges pro sur la tech présentée, discussions sur un appel d'offres récent, anecdotes de missions, blagues internes, références à des événements passés, références à des projets internes, anecdotes clients, discussions sur la vie familiale, sur de futures vacances...	Présence d'échanges opératifs, stratégiques et sociaux → typologie d'échanges opératifs (missions), stratégiques (projets à venir) et sociaux (humour, anecdotes). Les références internes peuvent s'apparenter à du storytelling collectif structurant pour la culture et la mémoire organisationnelle.
Ambiance sonore et visuelle	Décor, lumière, musique	Ambiance conviviale, décoration travaillée et musique non envahissante. Au bout de plusieurs heures après les conférences, la soirée est plus festive, la musique est plus forte et l'ambiance est bien plus décontractée.	L'ambiance comme facteur organisant : l'environnement sensoriel influence l'ouverture relationnelle et la dynamique des échanges.
Espaces de parole alternatifs	Supports non verbaux	Une boîte à idées permettait aux participants d'écrire anonymement des suggestions pour les futurs soirées. Quelques personnes y ont glissé des suggestions. Quelques échanges en messagerie sur Talkspirit pour inviter des absents ou des retardataires à rejoindre l'événement.	Diversification des canaux d'expression → inclusion des profils. Cela favorise la participation des plus discrets et constitue un canal de communication complémentaire en diversifiant les modalités d'expression.
<b>III – Dynamiques relationnelles</b>			
Composition des groupes	Mixité	Une dynamique d'affinité (par pôle ou par communauté technique) est visible, mais contrebalancée par des acteurs "ponts" (notamment la communication, les référents communautaires, les commerciaux, la Direction).	Présence d'acteurs-ponts reliant univers pro et perso, favorisant la circulation d'informations. Leur rôle d'interfaces facilite la mixité des échanges et des groupes de discussion.
Positionnement et rôles	Animateurs/retrait	Les référents communautaires et certains commerciaux incarnent des rôles fédérateurs : ils fluidifient les échanges, font circuler la parole et maintiennent une dynamique collective. Une collaboratrice non organisatrice joue un rôle de "facilitatrice sociale" : elle présente des personnes entre elles, intègre des nouveaux dans une discussion, propose des changements d'espace ("on va dehors ?"). Les fondateurs circulent entre les groupes, adoptent une posture horizontale, et sont perçus comme accessibles. La communication joue un rôle moteur dans l'animation. Certains consultants et les recruteurs adoptent une posture plus en retrait, restent assis et montrent certaines résistances à la mise en mouvement social.	→ Ces rôles émergent sans assignation formelle, révélant une autonomie relationnelle. Rôles émergents comme actes organisants participant à la structuration de l'interaction. → Brouillage des statuts hiérarchiques (grâce à la posture de la Direction notamment) qui favorise un sentiment d'appartenance renforcé. → Les consultants moins souvent présents dans les locaux peuvent se sentir moins à l'aise. Cela pourrait révéler une hésitation face à la désinstitutionnalisation des rapports.

Éléments observés	Indicateurs	Détails concrets observés	Lecture analytique et lien avec le cadre théorique
<b>IV – Convivialité et engagement émotionnel</b>			
Manifestations émotionnelles	Non-verbal	Éclats de rire, embrassades, accolades entre anciens collègues, gestes affectueux, tapes dans le dos... Certains trinquent ensemble, d'autres se racontent des anecdotes personnelles avec complicité.	Ces signes non verbaux supposent une forte implication affective, favorisant une cohésion émotionnelle qui dépasse le cadre purement professionnel. Forte implication affective : liens émotionnels augmentant la loyauté organisationnelle.
Langage valorisant	Compliments, reconnaissance	Expressions spontanées telles que “Ton talk était super clair”, “J’ai appris plein de trucs”, ou encore “C’est vraiment cool de te recroiser”. En amont des interventions, certains collègues encouragent leurs pairs (“Vas-y, t’es trop chaud !”).	Reconnaissance verbale et symbolique. Ces remarques soutiennent la valorisation mutuelle et entre pairs, éléments clés pour l’engagement affectif.
Inclusion active	Intégration des discrets	Des efforts visibles sont faits par les organisateurs (référents communautaires et communication) pour inclure les personnes plus discrètes (les consultants). On entend des phrases telles que “Et toi, t’as assisté à quelle conférence ?”, témoignant d’un souci d’ouverture et d’inclusion.	Comportement inclusif proactif favorisant l’intégration sociale.
Réactivation de rituels	Souvenirs organisationnels	Présence de signes de mémorisation collective (rituels partagés). Plusieurs souvenirs sont évoqués (“Comme à la dernière soirée”, “C’est le même traiteur que la dernière fois !”).	Continuité culturelle et rituels organisationnels : réactivation de souvenirs partagés qui consolident la culture commune informelle, socle de l’engagement collectif.
Expressions d’appartenance	Formulations identitaires	Usage fréquent du “on” et du “chez nous” : “On est bien ici”, “C’est toujours comme ça”. C’est expressions ont souvent été utilisées pour parler de l’entreprise aux nouveaux consultants arrivés récemment “On est une bonne équipe ici”.	Ces expressions renforcent l’identité collective et participent à la construction d’un sentiment d’appartenance fort. Marqueur de fierté et loyauté organisationnelle.
<b>V – Postures d’appropriation</b>			
Comportements d’initiative	Ajustements spontanés	Un consultant s’occupe de la musique ; deux collaborateurs déplacent les tables pour élargir la piste. Certains collaborateurs proposent d’eux-mêmes de déplacer des chaises pour intégrer quelqu’un.	Cette appropriation des conditions d’interaction reflète une implication active et un sentiment d’être à l’aise et maître de son espace. Appropriation active du cadre événementiel : signe de participation organisante.
Engagement dans l’événement	Participation	L’ambiance générale est marquée par une participation active. Peu d’attitudes figées ou de retrait, sauf exception. L’événement semble vécu comme un moment attendu et investi, avec de véritables marques d’enthousiasme (“J’adore ces soirées”).	Forte implication globale, faible retrait volontaire.

Éléments observés	Indicateurs	Détails concrets observés	Lecture analytique et lien avec le cadre théorique
<b>VI – Tensions, exclusions</b>			
Personnes à l'écart	Isolement	Le pôle recrutement reste majoritairement assis, échange peu avec d'autres pôles. Deux nouvelles recrues, visiblement en observation, montrent des signes de gêne au début de la soirée (difficultés à s'intégrer aux groupes de conversation, regard fuyant). Cela interroge sur l'accessibilité de certains espaces informels. Les deux nouveaux semblent cependant s'être rapprochés tout les deux. Le coin fumeurs crée également un contre espace à la soirée où beaucoup de personnes y restent de longs moments, formant des groupes distincts et ne permettant pas l'inclusion de tous au même moment et au même endroit.	Témoigne de phénomènes d'auto-exclusion et de sous-groupes informels, où les nouveaux entrants peinent à accéder aux codes relationnels existants. Le coin fumeurs agit comme un contre-espace social, renforçant la segmentation des interactions et limitant la transversalité des échanges.
Inégalités de parole	Dominance	Dans certains groupes, des profils très expressifs monopolisent la parole, empêchant l'émergence de voix plus timides. Le même commercial monopolise la parole pendant 20 minutes.	Risque d'autocensure chez les plus discrets. Reproduction des hiérarchies implicites.
Usage du téléphone	Évitement	Quelques consultants et recruteurs passent de longs moments sur leur téléphone, en retrait physique et conversationnel. Cette forme de "déconnexion sociale" pourrait traduire un malaise temporaire ou une difficulté d'intégration au collectif informel.	Comportement de retrait pouvant traduire un désengagement ponctuel ou un manque d'acculturation informelle. La "déconnexion sociale" via l'usage du téléphone agit comme une barrière interactionnelle, réduisant l'intégration au collectif et la participation aux récits communs.
<b>VII – Réactions</b>			
Feedbacks spontanés	Retours positifs	"C'était vraiment sympa, ça manquait !" Plusieurs collaborateurs expriment de manière explicite leur plaisir d'être là : "Franchement, ça fait du bien", "C'est cool de voir tout le monde". Des retours immédiats sont faits à chaud : "C'était top ce soir, on refait ça quand vous voulez !".	Légitimité de l'informel renforcée. Ces feedbacks renforcent la perception positive de l'événement et sa valeur ajoutée informelle.
Poursuite des échanges	Prolongement	Petit groupe allant finir la soirée dans un bar. Plusieurs personnes prolongent la soirée bien au-delà de 23h00.	Pérennisation du lien informel → continuité relationnelle.
Pérennisation des liens	Maintien des contacts	Promesse de relances sur Talkspirit et ajouts LinkedIn, promesse de déjeuner commun. Des phrases comme "Je t'écris demain" ou "Faut qu'on se capte la semaine prochaine" montrent la naissance ou la continuité de connexions.	Renforcement de l'engagement organisationnel illustrant la continuité du lien au-delà de l'événement.

## ANNEXE 2

### GRILLE D'OBSERVATION TALKSPIRIT

Éléments observés	Indicateurs	Détails concrets observés	Lecture analytique et lien avec le cadre théorique
<b>I – Usage général et rythme d'activité</b>			
Fréquence de publication	Volume et régularité	Entre 7 et 20 publications par semaine, avec pics le lundi et le mardi. Talkspirit est actif de manière quotidienne, particulièrement en semaine. Les publications sont parfois multiples dans la même journée, bien qu'il existe des jours sans activité, souvent les mercredis en raison du télétravail. Ces fluctuations témoignent d'un usage rythmique lié aux temps forts de l'entreprise. Les publications de la communication, souvent postées vers 10h, créent une dynamique matinale.	Ritualisation numérique : la régularité des publications agit comme repère temporel collectif et rythme la vie organisationnelle.
Diversité des formats (posts)	Types de contenus publiés	Combinaison de textes longs (annonces internes), visuels (photos, affiches), vidéos courtes (extraits de conférences), GIFs humoristiques (ton décontracté).	Multimodalité des échanges : augmente la portée et touche différents styles cognitifs.
Typologie des publications	Institutionnelles / personnelles / participatives / ludiques / métiers	Les publications institutionnelles (changements internes, onboarding, annonces stratégiques) cohabitent avec des contenus plus ludiques (quiz, concours) initiés principalement par la communication interne. Les référents communautaires publient également des contenus métiers (retours d'expérience, veille technique), renforçant le lien avec les expertises internes. Les publications personnelles (partages d'événements de vie, opinions) sont inexistantes, ce qui révèle une non-appropriation de la plateforme par les collaborateurs à titre individuel.	S'inscrit dans la logique de la prise de parole multiple en organisation : la cohabitation de plusieurs types de discours reflète la diversité des voix dans l'entreprise. Toutefois, la rareté des publications personnelles traduit un faible engagement expressif, limitant l'appropriation identitaire de l'outil par les collaborateurs. On retrouve ici la distinction entre discours organisants (institutionnels et métiers) et communication informelle (ludique et humoristique).
Pic d'activité lié aux temps forts	Corrélation avec événements	Forte activité lors du sondage pour recueillir l'avis de la dernière soirée + 30 interactions en 48h.	Effet de synchronisation collective : énergie organisationnelle autour d'événements communs sur l'outil.
Profils enrichis	Présence de photos, bios, centres d'intérêt, communauté technique affichée	La majorité des profils sont complets : photo, fonction, communauté technique, coordonnées professionnelles (téléphone et mail). Ces éléments facilitent l'identification rapide des collègues (y compris dans d'autres pôles) et contribue donc à l'agilité organisationnelle. L'affichage du pôle ou de la communauté technique renforce le sentiment d'appartenance à un sous-collectif métier et social, nourrissant les logiques communautaires.	Reflète une appropriation identitaire de l'outil et contribue à la visibilité organisationnelle en rendant les collaborateurs repérables et accessibles. Favorise aussi le capital social en facilitant la mise en relation au sein de communautés dans une organisation géographiquement dispersée.

Éléments observés	Indicateurs	Détails concrets observés	Lecture analytique et lien avec le cadre théorique
Catégories d'utilisateurs actifs	Consultants / équipe support / managers / direction	L'équipe communication et l'équipe RH sont les plus actives, publiant et commentant régulièrement. Les consultants présentent un engagement très hétérogène : certains sont très visibles, d'autres restent totalement absents. La direction publie rarement mais exprime un soutien symbolique via des likes. Pour stimuler la participation, des concours sont ponctuellement organisés par le pôle communication, mobilisant davantage l'ensemble des pôles sur de courtes périodes.	Met en évidence une participation différenciée qui reflète des rapports distincts à l'outil selon les catégories. Les concours constituent des actes organisants ponctuels, fonctionnant comme leviers de mobilisation, mais ne suffisent pas à créer un engagement durable. L'attitude de la direction illustre une présence symbolique, soutenant la cohésion sans implication intensive dans la production de contenu.
<b>II – Valorisation individuelle et reconnaissance</b>			
Initiatives spontanées	Contenus non sollicités par la communication interne	Dans les groupes propres aux communautés techniques : plusieurs consultants partagent des articles tech.	Appropriation de l'outil : espace co-construit et non uniquement piloté par la hiérarchie. Transmission de connaissances naturelle.
Mises en avant officielles des collaborateurs	Publications valorisant un salarié (projet, arrivée, victoire quiz, anecdote)	→ Série "Portrait de Bienvenue" (lors des nouvelles arrivées) avec anecdotes personnelles et photo professionnelle. → Célébrations de victoires lors de quiz ou concours internes. → Félicitations publiques pour l'obtention d'une certification ou l'achèvement d'une formation.  Ces publications sont accompagnées de photos, emojis et commentaires valorisants, générant souvent un fort engagement sur la plateforme.	Renforce l'engagement affectif en favorisant le sentiment d'appartenance et la motivation. Contribue aussi à la construction d'un capital symbolique interne et à la ritualisation des pratiques RH, qui structurent la culture organisationnelle. Ces posts fonctionnent comme des actes organisants en consolidant les normes de reconnaissance et de valorisation dans l'entreprise.
Témoignages informels	Réactions exprimant fierté, plaisir, gratitude ou reconnaissance	Lors de publications sur des événements internes ou actions RH (Qualité de Vie et Conditions de Travail, ateliers bien-être, initiatives solidaires), plusieurs collaborateurs commentent pour exprimer leur gratitude et leur plaisir : "Merci pour ce moment", "Merci pour cette initiative !", "C'était génial !", "Tellement fière d'être dans cette team". Ces messages suscitent souvent de nombreux likes ou réponses positives, renforçant le climat convivial.	Illustre l'engagement affectif et la fonction de reconnaissance mutuelle dans les interactions numériques. Montre aussi que le RSI joue un rôle de vecteur d'émotions collectives, au-delà de la diffusion d'informations institutionnelles, renforçant ainsi la cohésion et la culture commune.
Intégration des nouveaux arrivants	Présentations officielles sur Talkspirit, engagement précoce dans les échanges	Chaque nouvelle recrue est présentée via un portrait sur Talkspirit. Ces posts génèrent de nombreux commentaires de bienvenue ("Bienvenue dans la team !", "Heureux de t'accueillir !"). Les nouveaux collaborateurs répondent souvent en commentaire, initiant ainsi leurs premiers échanges internes. Ce dispositif complète l'onboarding RH en offrant un support numérique à l'acculturation.	Fonctionne comme un rituel organisationnel facilitant l'intégration symbolique des nouveaux arrivants dans la communauté. Sert également de point d'ancrage conversationnel en amorçant les premières interactions et en posant les bases de la culture commune. Capital social interne : renforce le processus d'intégration et ouvre des passerelles relationnelles. Renforce le sentiment d'appartenance initial.

Éléments observés	Indicateurs	Détails concrets observés	Lecture analytique et lien avec le cadre théorique
Formes de reconnaissance informelle	Encouragements publics, remerciements, tags valorisants	Les commentaires incluent fréquemment des messages de reconnaissance entre pairs (“Bravo à toi !”, “Merci pour cette initiative !”). Les tags permettent de mettre en avant publiquement un collaborateur et de valoriser son implication.	Ces interactions participent à la reconnaissance et renforcent le capital social organisationnel. Elles contribuent à maintenir la contribution individuelle, alimentant la culture de soutien mutuel.
<b>III – Circulation et nature des échanges</b>			
Typologie des sujets	Thématiques récurrentes	Annonces RH (arrivées/départs), partage d’articles tech, posts RSE (collecte alimentaire), messages sur l’organisation en interne, retour de soirées, concours et jeux.	Typologie : échanges opératifs (missions), stratégiques (nouveaux projets) et sociaux (humour).
Typologie des commentaires	Questions / humour / échanges	Les commentaires sont majoritairement humoristiques ou réactifs, souvent accompagnés d’emojis. Ils apparaissent surtout sous les publications à fort impact collectif (Team Building, événements festifs, Ramadan). Sous les publications plus sérieuses (changements internes, annonces stratégiques), on observe des demandes de reformulations ou de précisions sur le sujet.	Cela révèle deux usages : une fonction informationnelle (clarifier, compléter) et une fonction sociale d’animation communautaire (renforcer les liens par l’humour et la connivence). Ces commentaires relèvent de discours organisants, car ils participent à clarifier et stabiliser le sens organisationnel.
Réactivité aux messages et rapidité des réponses aux questions	Délai moyen de réponse aux demandes d’aide ou d’info	80 % des commentaires sont postés dans les 6h suivant la publication. Les questions pratiques obtiennent généralement une réponse dans un délai de 2 à 12 heures. Les réponses proviennent souvent des personnes directement sollicitées, traduisant un manque de veille des autres collaborateurs ou un désengagement coopératif diffus.	Flux d’information : rapidité de réponse renforce l’agilité organisationnelle. La plateforme participe à maintenir une fluidité opérationnelle.
<b>IV – Développement communautaire et transversalité</b>			
Groupes thématiques actifs	Nombre et fréquence	12 groupes - 6 groupes communautaires (ex. DevOps, Data) (3-4 posts/semaine) - All Users (2-3 posts/semaine) - Recrutement X SALES (4-5 posts/jour) - Groupe interne (2-3 posts/semaine) - Référénts communautaires (1-2 posts/semaine) - Foot (2 posts/mois) - Projets transverses(mobilisation de consultants en intercontrat) (2-3 posts/jour) Le pôle communication est présent dans toutes les sous-communautés, assurant un lien transversal. Communautés de pratique : partage d’expertise, entraide et maintien du lien social par centres d’intérêt.	Reflète la structuration en réseau organisationnel et le fonctionnement en communautés de pratique. Cette multiplicité de groupes soutient des logiques d’agilité collective et de transversalité organisationnelle, en connectant des acteurs dispersés autour d’intérêts ou d’expertises communes. La présence transversale du pôle communication joue un rôle d’acteur-pont dans la circulation des informations et la cohésion globale.
Participation inter-pôles	Diversité des interactions	Les publications co-portées par plusieurs services (ex : RH & Com, Direction & Com) illustrent une approche décloisonnée. Les commentaires rebondissent sur les idées des autres, créant une discussion organique.	Ponts relationnels : connection des groupes éloignés. Cela reflète une organisation agile en réseau.

Éléments observés	Indicateurs	Détails concrets observés	Lecture analytique et lien avec le cadre théorique
Interactions interservices	Commentaires croisés entre recruteurs / Devs / RH / com, etc.	Des échanges interservices apparaissent régulièrement, surtout sous les publications à portée collective (événements internes, annonces importantes). Les RH et la communication dialoguent avec les commerciaux, les recruteurs réagissent aux publications des communicants, et inversement.	Témoigne d'une transversalité relationnelle qui dépasse les silos fonctionnels. Ces interactions renforcent le capital social intergroupe et illustrent la capacité d'un RSI à servir de pont discursif entre communautés professionnelles distinctes.
Interactions non hiérarchiques	Commentaires ou interactions visibles entre collaborateurs de statuts hiérarchiques très différents	Des échanges visibles entre consultants juniors, stagiaires et membres de la communication ou de la direction témoignent d'un espace relationnel désintermédié. Ces interactions apparaissent surtout dans des contextes sociaux (événements, félicitations, humour partagé) et moins souvent sur des sujets stratégiques.	Illustre une horizontalisation des relations et une réduction des distances symboliques, favorisée par la nature informelle et accessible du RSI. Cette dynamique s'inscrit dans une culture organisationnelle où la communication transversale est encouragée.
Création de leaderships numériques	Fréquence et qualité des publications/ commentaires de certains collaborateurs non managers	Certains collaborateurs non managers deviennent des figures centrales dans les échanges sur Talkspirit, notamment ceux qui organisent des quiz, partagent régulièrement des contenus métiers inspirants ou relaient des bonnes pratiques. Communication, RH et Référents Communautaires sont particulièrement visibles dans ce rôle. Leur influence repose sur la régularité, la pertinence de leurs interventions et leur capacité à fédérer différents profils.	Reflète la formation de leaders d'opinion internes. Ces figures jouent un rôle d'animateur au sein des communautés de pratique, tout en participant aux actes organisants par la structuration des échanges et la circulation des normes implicites. Leur position hybride entre expert métier et animateur social contribue à la cohésion et au maintien d'une dynamique participative.
Mise en lumière des métiers	Compréhension transversale des métiers de chacun	Le concours "Questions pour un collaborateur", organisé par le pôle communication, visait à faire découvrir les différents métiers de l'entreprise. Format ludique et compétitif, avec récompense à la clé. Les questions portaient sur des anecdotes professionnelles ou des précisions techniques, favorisant la curiosité inter-métiers. L'humour et l'aspect jeu ont encouragé la participation et facilité la mémorisation des contenus. (environ 25 participations)	Favorise la transversalité organisationnelle et l'apprentissage intercommunautaire. Utilise les leviers de la gamification pour stimuler la participation et l'engagement. Participe aussi à la reconnaissance des expertises métiers. Ce type de dispositif renforce la culture commune tout en consolidant les liens entre pôles.
Canaux de proposition descendante ou ascendante	Facilité des collaborateurs à donner leurs idées ou commentaires globaux sur le fonctionnement de l'entreprise	Une "boîte à idées" est accessible sur Talkspirit, permettant aux collaborateurs de soumettre des propositions concernant l'organisation, les pratiques internes ou les projets collectifs. Les contributions peuvent être anonymes, ce qui encourage la liberté d'expression, y compris sur des sujets sensibles. L'outil est perçu comme un espace où l'avis des collaborateurs peut être entendu et pris en compte. (10 idées données en 1 mois - dont 8 idées anonymes)	Traduit une logique de participation ascendante et de co-construction organisationnelle. Le caractère anonyme renforce la sécurité psychologique, essentielle à l'expression d'idées innovantes ou critiques. Contribue au climat participatif. S'inscrit dans la transversalité organisationnelle en favorisant la circulation des idées entre pôles et hiérarchie.
Référencement interne	Mention explicite de la communauté technique ou de l'appartenance dans des posts ou commentaires	Les publications ou commentaires mentionnent souvent la communauté technique ou le pôle gagnant ("C'est la team Data qui a remporté le concours !"). Cette valorisation publique renforce le lien au collectif métier et nourrit une culture de la fierté professionnelle.	Traduit une affirmation identitaire et un ancrage communautaire qui renforcent le sentiment d'appartenance. Ces mentions participent à la ritualisation des succès collectifs.

Éléments observés	Indicateurs	Détails concrets observés	Lecture analytique et lien avec le cadre théorique
<b>V – Articulation RSI / présentiel</b>			
Promotion d'événements	Communication en amont	Publication teaser avec programme de la soirée conférences et invitation → 28 likes.	Fonction de pré-engagement : suscite l'attente.
Prolongement d'échanges	Lien présentiel ↔ RSI	Un questionnaire dans un groupe communautaire a donné lieu à un sujet de talk à la soirée conférence le mois suivant.	Continuité relationnelle hybride.
Références explicites aux TB	Bilans, souvenirs, photos, hashtags dédiés (#TB...), sondages post-TB	Chaque Team Building donne lieu à une publication dédiée avec photos, bilan et sondage de satisfaction. Les collaborateurs réagissent avec enthousiasme, partagent leurs souvenirs, et répondent aux sondages post-TB. Les retours incluent à la fois des impressions positives et des suggestions d'amélioration, prolongeant ainsi l'expérience collective au-delà du présentiel.	Témoigne d'un effet de prolongement des événements physiques dans l'espace numérique. Favorise la mémoire collective et agit comme un rituel organisationnel réactivant les liens sociaux créés en présentiel.
Couverture post-événement	Compte rendu visuel	Album photo du Meet Up avec sondage post-événement → 30 interactions en 48h	Réactivation des souvenirs organisationnels.
Références culturelles internes	Blagues, mèmes, clin d'œil à des événements passés	Des running gags issus d'anciens événements internes (ex. : cours d'improvisation lors d'un Team Building) réapparaissent régulièrement dans les commentaires. Ces références sont comprises par les initiés et constituent des marqueurs identitaires forts.	Illustre la mémoire organisationnelle informelle et la ritualisation symbolique. Ces références implicites fonctionnent comme un langage codé interne, consolidant la culture partagée mais créant une frontière symbolique entre "ceux qui savent" et les nouveaux arrivants ou les absents.
<b>VI – Obstacles, exclusions et tensions</b>			
Espaces fermés	Groupes privés	"Groupe interne" non accessible aux consultants malgré la forte activité (plusieurs concours, jeux, événements... même si la plupart se déroule dans le groupe ALL USERS)	→ Distanciation des collaborateurs (potentiellement des jalousies ou conflits à cause de l'entre-soi). → Cloisonnement informationnel : risque de freiner la circulation transversale.
Invisibilité ou retrait de certains profils	Profils vides, absence de publications ou d'interactions	Certains consultants restent totalement invisibles sur Talkspirit : aucune publication, aucun commentaire. Ce retrait peut être lié à un manque d'acculturation digitale, à une distance symbolique due à la mission chez le client, ou à une non-adhésion à la culture numérique interne. Bien qu'ils soient probablement lecteurs, leur absence d'interactions limite leur visibilité sociale et leur inscription dans les dynamiques communautaires. 45 % des inscrits n'ont jamais publié ou commenté.	Illustre la fracture numérique interne et une forme d'exclusion symbolique au sein de l'espace numérique de l'organisation. Cette invisibilité réduit le capital social relationnel et freine la construction d'un sentiment d'appartenance.

Éléments observés	Indicateurs	Détails concrets observés	Lecture analytique et lien avec le cadre théorique
Déséquilibres de participation	Majorité des contenus postés par même type de collaborateur	La grande majorité des publications provient des pôles communication et RH. Les consultants en mission participent peu, sauf quelques profils très actifs. Cette concentration de la production de contenu crée un effet vitrine, donnant parfois davantage l'impression d'une animation institutionnelle, qu'un espace d'échanges réellement partagé.	Montre un déséquilibre dans la distribution du capital social numérique et une asymétrie de participation fréquente dans les communautés en ligne. Ce biais peut limiter la capacité auto-organisatrice de la plateforme et restreindre la pluralité des récits collectifs. Ce déséquilibre concentre le pouvoir organisant entre les mains de quelques acteurs (supports), réduisant la co-construction horizontale.
Espaces peu investis	Groupes inactifs, communautés désertées	Certains groupes métiers ou de projets, pourtant initialement actifs, sont aujourd'hui inactifs. Ce déclin d'utilisation signale une perte de sens ou un manque d'animation, réduisant leur utilité et leur attractivité (exemple du groupe "Foot").	Met en lumière la fatigue communautaire et la difficulté à maintenir l'engagement dans les communautés numériques.
RSI perçu comme secondaire	Usage uniquement informatif / non participatif	Les publications très institutionnelles (bilan financier, annonces RH formelles) suscitent peu d'interactions.	Consommation passive de l'information qui réduit la dimension dialogique du RSI. Le RSI fonctionne alors uniquement comme canal descendant, limitant sa fonction organisante et sa capacité à générer du lien social.
Faible ratio d'interactions par rapport à l'effectif	Nombre moyen de likes / commentaires rapporté au nombre total de collaborateurs	Malgré un effectif global important, le volume d'interactions (likes, commentaires) reste proportionnellement limité sur la majorité des publications, à l'exception de quelques événements fédérateurs.	Montre une participation inégale où une majorité de membres consomment l'information sans interagir.
Hybridation pro/perso	Contenus mêlant les deux	Pas de contenus mêlant le pro et le perso (excepté les portraits de bienvenue)	Pas de porosité pro/perso.
<b>VII – Langage et culture commune</b>			
Langage utilisé	Accessibilité, pédagogie, recours à l'humour, tonalité engageante	Le ton général des publications est chaleureux, accessible et souvent humoristique. Les messages RH ou institutionnels adoptent un style incarné et dédramatisé, intégrant emojis et références légères. L'humour est omniprésent, même dans des annonces stratégiques, ce qui rend la plateforme vivante et attractive. Tournures familières, tutoiement et formulations positives qui contribuent à désacraliser l'information et à la rendre plus engageante.	Ce ton rend la culture d'entreprise tangible et identifiable. L'humour agit comme levier relationnel et vecteur de cohésion sociale. Cette tonalité contribue également à réduire la distance hiérarchique perçue et permet de désacraliser la prise de parole sur le RSI.
Usage du langage collectif	"On", "nous"...	Le pronom collectif est omniprésent : "On avance ensemble", "Chez nous...". Ces formulations incluent l'ensemble des collaborateurs dans un même récit, qu'il s'agisse de succès, de projets ou de valeurs communes.	L'utilisation de ce lexique agit comme un rituel linguistique consolidant la cohésion et le sentiment d'appartenance à un groupe au sens large.
Discours collaboratif	"On a fait...", "Merci la team...", "Ensemble on pourrait..."	Les publications collectives commencent souvent par "Hello tout le monde" et adoptent un ton inclusif. L'usage du pronom "on" ou "nous" est massif, et les collaborateurs sont fréquemment tagués pour être invités à participer.	Relève de la construction discursive de l'identité collective. Le langage structure l'organisation. Ce registre discursif favorise aussi la perception d'horizontalité dans les échanges.

## ANNEXE 3

### TRAME D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF

“ Merci d’avoir accepté de participer à cet entretien. L’objectif n’est pas d’évaluer ou de juger tes pratiques ou celles de l’entreprise, mais de mieux comprendre comment tu vis certains temps collectifs professionnels, et comment tu utilises les outils de communication à disposition. Tes réponses sont bien sûr anonymes et uniquement utilisées dans le cadre de mon mémoire. ”

#### **I. Parcours professionnel et intégration**

##### **Depuis quand es-tu dans l’entreprise ? Quel est ton poste aujourd’hui ?**

Cette question n’a pas été intégrée par souci d’anonymisation des entretiens, mais elle a permis aux interrogés de parler d’un sujet qu’ils maîtrisent en première question. Elle permet également de comprendre le contexte dans lequel les collaborateurs évoluent.

##### **Tu te souviens de ton arrivée dans l’entreprise ?**

*Comment s’est passée ton intégration ? Il y a eu des moments ou des personnes qui t’ont marqué.e ? C’était facile au début ?*

Cette question vise à cerner les rituels d’accueil, les dispositifs d’intégration (formels ou informels), ainsi que les premières impressions dès l’entrée dans l’entreprise. Elle permet de comprendre les facteurs déclencheurs du sentiment d’appartenance et les figures marquantes de cette phase. L’objectif est d’identifier si l’intégration se fait via les processus organisationnels, les liens interpersonnels, les événements ou d’autres biais spontanés.

##### **Comment as-tu rencontré le reste de l’équipe ?**

*Notamment les consultants, pas uniquement l’équipe support ? Par quels biais ? Est-ce qu’il y a eu des moments qui t’ont aidé.e à mieux connaître les autres ?*

Ces questions permettent de saisir les canaux de socialisation réellement utilisés : pause déjeuner, missions communes, Team Building, messageries internes, ou interactions spontanées. Elles visent à comprendre comment les liens se tissent entre collaborateurs de pôles différents, et ce qui facilite ou freine les premiers échanges. On cherche également à capter les espaces (physiques ou numériques) qui jouent un rôle dans la création de lien.

### **Aujourd'hui, comment te sens-tu au sein de l'équipe et dans l'entreprise ?**

Cette question a pour but de mesurer le sentiment d'appartenance à l'instant T, en laissant place à l'auto-évaluation du collaborateur. Elle permet d'identifier la stabilité du lien à l'organisation, et donne un aperçu du climat affectif, des repères quotidiens et de l'éventuelle évolution dans le vécu professionnel depuis l'arrivée.

### **Est-ce que tu trouves qu'il est facile d'entrer en contact avec les autres collaborateurs ?**

*En cas de besoin, tu arrives facilement à échanger avec les autres pôles ou collègues ? Et tu trouves facilement les contacts ? Comment tu contactes les personnes quand tu en as besoin ?*

Ces questions visent à interroger les dynamiques de communication interne : accessibilité des collègues, usages des canaux formels ou informels (Talkspirit, WhatsApp, échanges directs), réactivité, hiérarchisation implicite... Elle permet aussi de comprendre si la circulation de l'information est fluide ou contrainte, et dans quelle mesure elle participe à la culture collaborative.

## **II. Expérience des Team Building**

### **As-tu déjà participé à un ou plusieurs Team Building ?**

Cette question permet de repérer la fréquence et l'implication des collaborateurs dans ces événements, mais aussi les freins éventuels (logistiques, personnels, culturels...). Elle permet d'identifier les typologies de relation aux Team Building, allant de l'adhésion enthousiaste à la distance volontaire ou contrainte.

### **Que ressens-tu en général avant, pendant et après ces événements ?**

Ici, l'objectif est de capter la charge émotionnelle attachée aux Team Building, mais aussi leurs effets différés sur l'implication, la motivation ou les relations interpersonnelles. Le découpage temporel (avant, pendant, après) permet de repérer les tensions entre attente, vécu et traces laissées par l'événement.

### **As-tu déjà rencontré des personnes grâce à ces moments-là ?**

Cette question cherche à évaluer la fonction de connexion des Team Building dans un contexte professionnel éclaté. Elle permet d'explorer si ces événements favorisent de nouvelles rencontres, notamment avec des personnes que le collaborateur n'aurait pas croisées autrement dans son quotidien professionnel.

### **Certains liens que tu as créés lors de TB ont-ils perduré ensuite ?**

*Tu dirais que les liens créés pendant ces événements sont durables ? Ou que ça reste ponctuel ? Tu t'es senti.e plus à l'aise ou plus proche de certaines personnes après ?*

Ces questions visent à évaluer la profondeur et la durabilité des liens sociaux générés par les Team Building. L'objectif est de comprendre si ces moments, souvent ponctuels, donnent lieu à des relations prolongées dans le temps ou s'ils restent de simples interactions éphémères. Il s'agit également d'identifier si ces temps collectifs modifient les dynamiques relationnelles au travail (meilleure communication, complicité, sentiment d'appartenance renforcé).

### **Est-ce que tu te sens plus à l'aise pour t'exprimer dans ces contextes-là qu'en situation strictement professionnelle ?**

Cette question permet d'interroger le niveau de confort émotionnel et relationnel offert par ces événements : les collaborateurs y trouvent-ils un terrain plus propice à la parole libre et à la spontanéité ? L'enjeu est de cerner si ces moments permettent de désamorcer certains freins communicationnels présents en contexte professionnel (rapports hiérarchiques, postures d'expression, construction de la confiance entre collègues...).

### **Est-ce que ces moments ont un impact sur ton quotidien professionnel ou bien tu les vois plutôt comme des parenthèses ?**

Cette question permet d'évaluer si les Team Building sont perçus comme des expériences transitoires et ponctuelles ou comme des leviers ayant une influence durable sur le fonctionnement professionnel (échanges facilités, nouveaux contacts activés, meilleure coordination, sentiment d'appartenance renforcé...). Elle permet aussi d'identifier les situations où ces temps restent au contraire désolidarisés du quotidien, ce qui interroge leur efficacité réelle sur l'implication ou la coopération des collaborateurs.

## **III. Usage du Réseau Social Interne (Talkspirit)**

### **Est-ce que tu utilises Talkspirit ? Et pour quelles raisons principalement ?**

Cette question cherche à évaluer le niveau d'usage général du Réseau Social Interne, tant en fréquence qu'en finalité (information, échange, valorisation, veille, lien social...). Elle permet

d'identifier les motivations individuelles d'usage, et de comprendre si Talkspirit est perçu comme un outil utile ou accessoire, choisi ou imposé dans la routine professionnelle.

### **Tu interagis souvent (likes, commentaires, réactions) ?**

Ici, l'objectif est de mesurer le degré de participation visible sur la plateforme : simple observation, réactivité passive (likes), ou interaction active (commentaires). Elle vise aussi à sonder l'aisance ou les freins à la prise de parole numérique, révélateurs de rapports à l'espace public interne.

### **Est-ce que tu publies toi-même des contenus ?**

Cette question cible les collaborateurs qui prennent la parole de façon proactive sur la plateforme, pour évaluer la répartition des rôles éditoriaux (support vs consultants), mais aussi pour comprendre les freins à la publication (manque d'intérêt, de légitimité, de temps, etc.).

### **Utilises-tu la messagerie privée de la plateforme ?**

Cette question met en lumière les usages plus discrets et informels de l'outil, et leur impact potentiel sur la fluidité de la communication au quotidien. Elle permet d'identifier si Talkspirit est aussi investi comme outil collaboratif de proximité, ou uniquement comme canal d'information centralisée.

### **Est-ce que tu suis certains groupes en particulier ?**

Cette question permet d'identifier les espaces numériques qui retiennent l'attention des collaborateurs : groupes métiers, groupes d'intérêt, groupes hiérarchiques, groupes affinitaires...

### **As-tu déjà eu le sentiment d'être valorisé.e via Talkspirit ?**

*Tu as déjà ressenti de la reconnaissance grâce à une interaction ou un contenu sur Talk ?*

Cette question vise à interroger la fonction symbolique du réseau social interne. Elle permet d'explorer si certains contenus ou interactions sont perçus comme des signes de reconnaissance. L'objectif est de comprendre si Talkspirit peut jouer un rôle dans le renforcement de l'estime de soi professionnelle, dans un contexte où les collaborateurs sont parfois dispersés.

### **Tu dirais que Talkspirit t'aide à mieux comprendre ce qui se passe dans l'entreprise ou dans d'autres équipes ?**

*Il y a des informations que tu ne retrouves que via Talk ?*

Ces questions permettent d'évaluer la place de Talkspirit dans la circulation de l'information organisationnelle. L'objectif est de savoir si le RSI agit comme un canal central ou complémentaire,

notamment pour les collaborateurs à distance ou en mission. Elles explorent aussi la perception de la transversalité permise par la plateforme : est-ce que Talkspirit favorise réellement une vision d'ensemble de ce qui se passe ailleurs dans l'entreprise ?

#### **Est-ce que tu y partages aussi des choses plus personnelles ou informelles ?**

Cette question vise à explorer la porosité entre sphère professionnelle et sphère personnelle sur le Réseau Social Interne. Elle permet de comprendre si Talkspirit est perçu uniquement comme un outil de travail ou également comme un espace d'expression plus libre et humain.

### **IV. Articulation entre Team Building et RSI**

#### **As-tu déjà recontacté ou interagi avec quelqu'un via Talkspirit après un Team Building ?**

Cette question cherche à évaluer si un lien existe entre les échanges en présentiel et leur prolongement à distance, via le RSI. L'objectif est de voir si les TB servent de déclencheur relationnel, donnant lieu à des interactions numériques plus spontanées, renforcées ou facilitées ensuite. Elle permet également d'analyser si Talkspirit est perçu comme un canal naturel de continuité des échanges ou s'il reste cantonné à un usage purement fonctionnel. Ce questionnaire participe à mesurer la complémentarité réelle entre les dispositifs physiques et digitaux en matière de lien social et de communication informelle.

#### **Tu trouves que Talk permet de prolonger le lien ou la dynamique initiée lors de ces événements ?**

*Tu perçois une complémentarité entre les TB et Talkspirit ?*

Ces questions visent à évaluer la complémentarité perçue entre les dispositifs de lien en présentiel et en distanciel. L'enjeu est d'identifier si les moments collectifs physiques impulsent une dynamique relationnelle qui se prolonge grâce aux outils numériques internes, ou si les deux fonctionnent en silos. Ces questions contribuent à comprendre la manière dont l'entreprise facilite la cohésion à l'ère hybride, en croisant culture événementielle et outils collaboratifs.

#### **Est-ce que tu as déjà vu ou vécu des idées/projets qui sont nés à la suite de cette articulation entre les deux ?**

Cette question vise à explorer la portée opérationnelle et créative de l'articulation entre TB et RSI. Elle permet de vérifier si ces espaces, en apparence informels ou conviviaux, peuvent aussi jouer un

rôle dans l'émergence de projets, d'initiatives ou d'opportunités de collaboration. Elle interroge la valeur productive de l'informel, et questionne la capacité de l'entreprise à favoriser l'innovation relationnelle par des ponts entre sphères physiques et numériques. C'est aussi un moyen d'identifier des cas concrets de synergies entre échanges humains et outils digitaux, dans une logique d'intelligence collective ou d'agilité organisationnelle.

## **V. Culture d'entreprise, reconnaissance et engagement**

**Est-ce que les discussions informelles ou non liées au travail sont fréquentes selon toi ?**

*Tu dirais que ça influence ta manière de vivre ton travail ?*

Ce questionnement cherche à évaluer la place de l'informel dans le quotidien professionnel et son impact sur l'expérience de travail. L'objectif est de comprendre si ces échanges (blagues, pauses, discussions personnelles, etc.) sont perçus comme de simples à-côtés ou comme des éléments structurants du bien-être au travail. Il s'agit aussi d'analyser dans quelle mesure l'informel contribue à renforcer l'engagement, la cohésion et la motivation, ou au contraire s'il reste périphérique. Ces questions permettent d'aborder la dimension affective de la culture d'entreprise, souvent sous-évaluée mais pourtant déterminante dans les dynamiques d'implication et d'adhésion.

**Tu trouves que les dispositifs comme les TB ou Talkspirit favorisent ce type de discussions ?**

Cette question vise à comprendre si les outils mis en place par l'entreprise ont un impact concret sur les échanges informels entre collaborateurs. Elle permet d'explorer à quel degré ces dispositifs encouragent l'émergence de discussions spontanées et donc s'ils agissent comme leviers de lien social au-delà de leur fonction première.

**Comment tu définirais la culture d'entreprise ?**

*Comment tu la ressens au quotidien ?*

Cette question a pour objectif de recueillir une perception subjective et incarnée de la culture d'entreprise, telle qu'elle est vécue au jour le jour. Elle permet de voir si certaines valeurs ressortent spontanément et de comparer les perceptions individuelles à la culture revendiquée par l'organisation. Elle explore aussi le ressenti quotidien : est-ce que la culture est simplement un discours institutionnel ou bien une réalité concrète, palpable, dans les interactions et les pratiques ?

En ce sens, cette question est essentielle pour mettre en lien discours et expérience vécue, et interroger la cohérence de l'identité organisationnelle.

### **Tu te sens impliqué.e ou engagé.e dans la vie collective de l'entreprise ?**

Cette question vise à sonder le niveau d'implication affective, comportementale et relationnelle des collaborateurs au-delà de leurs missions professionnelles. Elle permet de comprendre ce que signifie "s'engager" dans ce contexte, et si les collaborateurs se sentent moteurs, volontaires, connectés aux autres et aux dynamiques collectives. Elle explore également les modalités d'engagement concrètes : participation aux événements, initiatives internes, interactions informelles, entraide, etc.

### **Pour toi, c'est quoi être engagé.e (ou à l'inverse, désengagé.e) dans une entreprise ?**

Cette question cherche à recueillir une définition personnelle et située de l'engagement au travail, selon la perception des collaborateurs. Elle permet d'identifier les représentations associées à l'engagement (motivation, implication, loyauté, envie de contribuer...) mais aussi de mieux comprendre les signaux du désengagement (passivité, isolement, désintérêt, retrait...). En confrontant ces définitions personnelles aux autres entretiens, on peut dégager des constantes ou des disparités générationnelles, hiérarchiques ou fonctionnelles, et enrichir la compréhension des ressorts profonds de l'attachement (ou non) à l'organisation.

## **VI. Clôture**

### **S'il y avait une chose que tu pourrais changer dans les Team Building, ce serait quoi ?**

Cette question vise à identifier les éventuelles limites perçues des Team Building. Elle donne un aperçu de la manière dont les collaborateurs projettent des attentes vis-à-vis de ces moments collectifs. Enfin, elle donne la possibilité d'ouvrir un espace critique sans jugement, en fin d'entretien, qui peut libérer des ressentis non exprimés jusque-là.

### **Et sur Talkspirit ?**

Cette question complémentaire vise à recueillir les éventuelles frustrations, limites ou propositions d'amélioration liées à l'usage du Réseau Social Interne. Elle permet de mieux comprendre comment la plateforme est perçue au quotidien, au-delà de son utilité technique.

**Est-ce qu'il y a autre chose que tu aurais envie d'ajouter ? Un point qu'on n'aurait pas abordé et qui te semble important ?**

Cette question ouverte, posée en toute fin d'entretien, visait à laisser aux collaborateurs un espace de parole libre, sans cadre imposé, pour identifier d'éventuels angles morts dans la trame ou recueillir des éléments spontanés et significatifs. Dans les faits, aucun participant n'a formulé de point supplémentaire à ce stade de l'entretien. Elle n'a donc pas été intégrée aux retranscriptions finales.

**ANNEXE 4**  
**ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF 1**  
**RETRANSCRIPTION & ANALYSE DES VERBATIMS**

**RETRANSCRIPTION - ENTRETIEN 1**

**04 juillet 2025**

**À distance (Visio)**

- **Sexe** : Femme
- **Fonction** : Consultante
- **Ancienneté** : 1 an
- **Âge** : 30 / 35 ans

**I. Parcours professionnel et intégration**

- **Comment s’est passée ton intégration ? Tu te souviens de moments ou de personnes clés ?**

**E1** : “ Oui, bien sûr. Dès mon arrivée, j’ai été présentée à [ mon commercial référent ]. Il prend souvent des nouvelles, même aujourd’hui. On m’a aussi mise en lien avec [ mon Référent Communautaire ] et donc aussi avec les personnes de ma [ communauté technique ]. Et c’est [ la RH ] qui m’a accompagnée le premier jour, elle m’a guidée un peu dans tout ce que je devais faire. J’ai aussi reçu quelques goodies, genre une gourde, un sac, des trucs sympas avec le logo [ de l’entreprise ], c’est toujours agréable pour se sentir accueillie. ”

- **Et le reste de l’équipe, tu l’as rencontré comment ?**

**E1** : “ Hmm... je ne connais pas encore tout le monde, en vrai. [ L’entreprise ] est quand même assez grande. Et comme je suis en mission chez le client la majorité du temps, je suis plus souvent chez [ le client ] qu’au siège. Par contre, quand j’étais en intercontrat, j’ai pu venir un peu sur place, donc là j’ai rencontré quelques personnes. Et sinon, c’est vraiment pendant les événements, les trucs entre [ communautés techniques ] — genre les olympiades — que j’ai vu plus de monde. Ça permet de mettre des visages sur les noms. ”

- **Tu te sens comment aujourd’hui, dans l’équipe et dans l’entreprise en général ?**

**E1 :** “ Je me sens bien, honnêtement. Après, c’est vrai que le statut de consultant, c’est particulier. On a un pied [ dans l’entreprise ], mais on est tous les jours chez le client, donc on est un peu entre deux mondes. Y’a un côté un peu hybride : on a nos collègues chez [ le client ], et en parallèle, la vie [ chez notre employeur ]. Faut jongler un peu. Mais je suis bien dans ma [ communauté technique ], j’ai de bons contacts, je sens qu’on est là les uns pour les autres. ”

- **Est-ce que tu trouves que l’accès aux autres collaborateurs est facile ? Tu arrives à échanger avec eux si besoin ?**

**E1 :** “ Franchement oui. Si j’ai besoin de parler à quelqu’un ou de poser une question, je peux envoyer un mail, un message sur WhatsApp, ou même utiliser Talkspirit. On a tout ce qu’il faut pour se joindre rapidement. ”

- **Et tu trouves facilement les contacts ?**

**E1 :** “ Oui, sur l’Intranet et Talkspirit t’as tout. T’as les adresses mails, les numéros pro, et même une messagerie directe sur Talk. Donc on peut vraiment contacter qui on veut, c’est fluide. ”

## **II. Expérience des Team Building**

- **Tu as déjà participé à un Team Building ?**

**E1 :** “ Oui, plusieurs ! Le premier c’était une sorte d’olympiades, organisées par les [ Référents Communautaires ]. C’était trop bien — on faisait des épreuves en équipe, parfois physiques, parfois plus logiques. C’était marrant, y’avait un peu de compétition bon enfant. Et puis à la fin, on avait un apéro pour se détendre et discuter un peu. Le deuxième, c’était la soirée Meet Up, il y a pas longtemps. Là, c’était un autre format. Moins ludique, mais hyper enrichissant : on partageait des retours d’expérience entre personnes de l’IT, c’était orienté montée en compétences. Et pareil, on a eu un buffet avec traiteur et tout, donc c’était aussi un moment convivial. Y’avait plus de monde cette fois, du coup on a croisé des nouvelles têtes. ”

- **Qu'est-ce que tu ressens avant, pendant et après ces événements ?**

**E1 :** “ Alors avant, je t'avoue que je suis toujours un peu stressée... surtout au début, quand je connaissais encore peu de monde. Tu sais pas trop à qui tu vas parler, si tu vas te sentir à l'aise. Mais une fois que je suis dans le truc, franchement, ça se passe bien. On rigole, on échange, et au final je ressors toujours avec une bonne énergie. Et puis ça fait du bien moralement, de voir des gens, de se sentir intégrée, surtout quand tu bosses chez le client. ”

- **Tu as rencontré des personnes grâce à ces moments-là ?**

**E1 :** “ Oui, carrément. À part [ mon commercial, la RH et mon Référent Communautaire ], c'est vraiment pendant ces événements que tu rencontres les autres consultants. Comme on est tous en mission un peu partout, les Team Building, c'est rare mais précieux. On se découvre, parfois même on se rend compte qu'on a des missions similaires. ”

- **Tu t'es sentie plus proche de certaines personnes ensuite ?**

**E1 :** “ Oui, forcément. Tu vois tout de suite les gens avec qui tu as un bon feeling. Et puis comme c'est en dehors du cadre strictement pro, on parle plus facilement de choses perso, on rigole plus librement... ça fait du bien. Par contre, c'est vrai que quand les événements ont lieu dans les locaux, comme la soirée Meet Up, ça garde un petit côté formel. J'aime bien quand c'est à l'extérieur, on est plus détendus. ”

- **Tu dirais que les liens créés se prolongent après ?**

**E1 :** “ Oui. Pas toujours, pas avec tout le monde. Mais avec certaines personnes, oui, on garde contact. Parfois juste pour papoter, parfois pour s'entraider. C'est un peu comme dans la vie perso, en fait. Le lien se fait ou pas, mais quand il se fait, il dure. ”

- **Et est-ce que ces moments laissent une trace dans ton quotidien pro, ou est-ce que ça reste des parenthèses ?**

**E1 :** “ Je dirais... un peu les deux. Ce sont des parenthèses, c'est sûr, parce qu'on en fait pas toutes les semaines. Mais ça laisse une trace, parce que ça aide à se sentir membre du groupe. ”

### **III. Usage du Réseau Social Interne (Talkspirit)**

- **Est-ce que tu utilises Talkspirit ? Pourquoi principalement ?**

**E1 :** “ Oui, je l’utilise, mais pas tous les jours. Je m’en sers surtout pour me tenir au courant de ce qui se passe dans l’entreprise. Il y a souvent des infos partagées par la team RH ou la team com, et c’est sympa à suivre. ”

- **Tu interagis souvent ?**

**E1 :** “ Non, pas trop. Par contre, quand un nouveau arrive, je mets souvent un petit mot d’accueil sous les posts de bienvenue. Et je réponds aux sondages aussi, ou quand un truc m’interpelle vraiment. ”

- **Tu suis certains groupes en particulier ?**

**E1 :** “ Le groupe de ma [ communauté technique ], forcément. Et j’aime bien quand il y a des concours. J’avoue, les lots ça motive ! J’ai même gagné une fois, c’était trop cool. ”

- **Tu utilises la messagerie privée ?**

**E1 :** “ Oui, surtout quand je suis en mission. C’est hyper pratique pour rester en lien avec les gens [ de l’entreprise ]. Bon, après, parfois je passe aussi par WhatsApp, c’est un peu au feeling. ”

- **Tu t’es déjà sentie valorisée sur Talkspirit ?**

**E1 :** “ Mmmh... Disons que j’ai aimé quand mon arrivée a été annoncée. Voir les commentaires de bienvenue, ça fait chaud au cœur. Et quand j’ai gagné le concours, y’avait un petit message de félicitations aussi. Mais en dehors de ça, pas vraiment de valorisation "pro", non. Peut-être quand j’aurai ma prochaine certif, je sais que la team RH valorise ce genre de réussite avec une petite publication sur Talk. ”

## **V. Articulation entre Team Building et RSI**

- **Tu as déjà recontacté quelqu'un via Talkspirit après un Team Building ?**

**E1 :** “ Oui, une fois. On avait discuté d'un problème technique que j'avais sur ma mission, et la personne m'avait proposé son aide. Donc je l'ai recontactée après, sur Talkspirit... ou peut-être WhatsApp ? Je sais plus trop. Et elle m'a envoyé de la doc et tout. ”

- **Et tu trouves que ça permet une continuité relationnelle ?**

**E1 :** “ Oui ! Déjà, les événements sont annoncés dessus, donc y'a des échanges avant, parfois après. On partage les photos, y'a des remerciements, des retours. C'est un prolongement, même si en vrai, c'est souvent IRL que les échanges se font. ”

## **VI. Culture d'entreprise, reconnaissance et engagement**

- **Les discussions hors boulot, c'est fréquent ?**

**E1 :** “ Oui, surtout pendant les pauses, les repas... C'est là qu'on parle vraiment de nos vies perso. ”

- **Tu trouves que ça change ta façon de vivre le travail ?**

**E1 :** “ Oui, totalement. Quand t'es à l'aise avec ton équipe, ça change tout. Même si la mission est pas ouf, si t'as des gens bien autour de toi, ça passe mieux. C'est ce qui me motive le plus, moi : l'ambiance quand on est tous ensemble, la bienveillance entre nous, les moments de partage... ”

- **Team Building et Talkspirit, ça favorise tout ça ?**

**E1 :** “ Oui. Les deux créent des sujets de conversation et animent un peu notre équipe. Même un quiz ou un concours, ça crée du lien. C'est des petits prétextes pour se parler. ”

- **Et la culture d'entreprise, tu la perçois comment ?**

**E1 :** “ Je dirais qu'il y a une vraie envie d'inclure tout le monde. Après, le fait d'être entre deux mondes, ça rend l'identification plus floue. Mais la direction, la com, les [ Référents Communautaires ] font beaucoup pour maintenir le lien. ”

- **Tu te sens engagée dans la vie collective ?**

**E1 :** “ Oui, autant que possible. Je participe quand je peux, même si parfois la vie perso fait que c'est pas évident. Mais j'aime ça, ces moments partagés. ”

- **Et pour toi, c'est quoi être engagé.e ? Ou désengagé.e ?**

**E1 :** “ Être engagé, c'est avoir envie. De venir, de contribuer. Être désengagé, c'est quand t'as plus envie de rien. Quand tu ne te sens plus concerné, ni par ton équipe, ni par ce que tu fais. Et là, oui, souvent ça peut pas durer longtemps... ”

## **VII. Clôture**

- **Si tu pouvais changer quelque chose dans les Team Building ?**

**E1 :** “ Peut-être en faire plus à l'extérieur ? Je trouve que ça désinhibe un peu les échanges. Mais bon, j'imagine qu'il faut un peu de tout. Et j'aimerais qu'il y en ait plus souvent. Je sais qu'avec les gens du siège ils en font souvent mais entre collaborateurs il y en a beaucoup moins. ”

- **Et sur Talkspirit ?**

**E1 :** “ Peut-être... plus de contenus postés par les collaborateurs eux-mêmes. Des retours d'expérience, des réussites perso, des certifications passées... Mais bon, faut que les gens aient le temps et l'envie, c'est pas évident. ”

## **FICHE D'ANALYSE DES VERBATIMS - ENTRETIEN 1**

### **I - Résumé global de l'entretien**

La collaboratrice exprime une posture positive à l'égard de l'organisation, marquée par une intégration fluide, un environnement humain, un soutien mutuel, et des dispositifs collectifs perçus comme structurants. Elle évoque un attachement émotionnel fort à sa communauté technique et une sensibilité aux dynamiques relationnelles. Le sentiment d'appartenance repose sur des interactions humaines de qualité, renforcées par des rituels collectifs comme les TB. Elle assume pleinement la complexité liée à son statut de consultante en mission externe et révèle un processus de construction identitaire complexe à cause de ses deux mondes organisationnels. Elle valorise Talkspirit comme outil d'information et de reconnaissance symbolique, mais avec un usage modéré, dévoilant une préférence pour les échanges en présentiel. L'engagement est décrit comme affectif, relationnel et situationnel, alimenté par la qualité de l'ambiance.

Participation à un TB récent : Oui

Utilisation régulière du RSI (Talkspirit) : Oui “ mais pas tous les jours ”

### **II - Analyse par thématiques**

<b>Thème abordé</b>	<b>Verbatims clés (extraits)</b>	<b>Interprétation / lien avec les concepts</b>
<b>Intégration et premiers liens</b>	“Dès mon arrivée, j'ai été présentée à mon commercial référent... la RH m'a guidée...”  “On m'a mise en lien avec les personnes de ma communauté technique.”  “J'ai aussi reçu quelques goodies... c'est toujours agréable pour se sentir accueillie.”	Ritualisation de l'accueil → vecteur de reconnaissance initiale.  Présence de tiers identifiés (RH, référent communautaire) = inscription directe dans un réseau de soutien.  Importance de la symbolique matérielle (goodies) → renforcement de l'adhésion affective à l'organisation.

<b>Statut hybride / consultant</b>	“On est un peu entre deux mondes... on a nos collègues chez le client, et en parallèle, la vie dans l’entreprise.” / “On a un pied dans l’entreprise, mais on est tous les jours chez le client.”	Forme de tension identitaire inhérente au modèle du travail du consultant. Posture réflexive sur la double appartenance. L’hybridité est ici perçue par la consultante comme un point d’équilibre à construire plutôt qu’un facteur de désengagement.
<b>Expérience des TB</b>	“C’était marrant... on rigole, on échange... je ressors toujours avec une bonne énergie.” / “Le premier c’était une sorte d’olympiades... C’était trop bien.” / “Une fois que je suis dans le truc, franchement, ça se passe bien.”	Les TB créent un climat propice à l’ouverture émotionnelle et au tissage de liens → création d’un capital social latent. Rôle de la convivialité dans la consolidation des liens entre collaborateurs dispersés.
<b>Continuité relationnelle post-TB</b>	“Oui, on garde contact... parfois juste pour papoter, parfois pour s’entraider.” / “C’est pendant ces événements que tu rencontres les autres consultants.” / “Les Team Building, c’est rare mais précieux.”	Effet durable des TB avec un ancrage dans des dynamiques de solidarité. Le collectif devient ressource dans le quotidien professionnel, même fragmenté pour les consultants.
<b>Talkspirit / usage informatif &amp; symbolique</b>	“Je l’utilise surtout pour suivre ce qui se passe... Je mets un petit mot sous les posts de bienvenue...” / “Il y a souvent des infos partagées par la team RH ou la team com.” / “J’ai même gagné une fois, c’était trop cool.”	Appropriation fonctionnelle mais partielle de l’outil. Talkspirit est perçu comme relais d’infos et canal de reconnaissance symbolique (messages d’accueil, concours). Interaction à faible engagement → maintien d’une présence numérique sans exposition personnelle forte.
<b>Valorisation et reconnaissance</b>	“Voir les commentaires de bienvenue, ça fait chaud au cœur...” / “Quand j’ai gagné le concours, y’avait un message de félicitations.” / “Peut-être quand j’aurai ma prochaine certif... la team RH valorise ce genre de réussite.”	Mise en lumière de micro-rituels numériques de reconnaissance. Les marques d’attention sont perçues comme significatives même dans un contexte numérique. Levier d’ancrage émotionnel et d’identification ponctuelle à l’entreprise.
<b>Culture informelle &amp; engagement</b>	“Ce qui me motive, c’est l’ambiance... la bienveillance... les moments de partage.” / “Même si la mission est pas ouf, si t’as des gens bien autour de toi, ça passe mieux.” / “Les deux créent des sujets de conversation... ça crée du lien.”	Engagement émotionnel nourri par la qualité de la communication informelle. Les interactions hors cadre formel et strictement professionnel sont centrales dans la construction du sens au travail.

### **III - Typologie du profil**

- Profil hybride : navigue consciemment entre deux mondes mais adopte une posture d'adaptation et de conciliation. Son discours n'exprime pas de rupture identitaire mais une organisation intelligente des appartenances.
- Actrice du lien social : valorise les relations humaines comme moteur premier d'implication. S'engage dès que possible dans les espaces informels et reconnaît leur impact sur la motivation et la qualité de vie au travail.

### **IV - Apports pour l'analyse transversale**

- Confirme le rôle structurant des dispositifs relationnels (TB, communautés techniques, RSI) pour renforcer le sentiment d'appartenance des collaborateurs en mission externe.
- Illustre l'importance des rituels d'accueil et de reconnaissance comme leviers d'ancrage.
- Met en lumière l'équilibre entre distanciation physique et maintien du lien via des pratiques numériques légères.
- Ouvre sur l'idée que l'engagement organisationnel peut être contextuel et davantage fondé sur l'environnement humain immédiat que sur l'attachement structurel à l'organisation.

**ANNEXE 5**  
**ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF 2**  
**RETRANSCRIPTION & ANALYSE DES VERBATIMS**

**RETRANSCRIPTION - ENTRETIEN 2**

**07 juillet 2025**

**Locaux de l'entreprise**

- **Sexe** : Femme
- **Fonction** : Équipe support
- **Ancienneté** : 2 ans
- **Âge** : 25 / 30 ans

**I. Parcours professionnel et intégration**

- **Tu te souviens comment s'est passée ton intégration ? Il y a eu des moments ou des personnes qui t'ont marquée ?**

**E2** : “ Franchement, ouais, j'étais trop contente d'arriver dans une nouvelle boîte. Nouvelle équipe, nouvelles missions, nouvelle ambiance, j'étais trop dans un bon mood. Et du coup, [ la RH ] m'a bien accompagnée au début, elle m'a présenté l'équipe, fait tout l'onboarding et tout... Elle m'a bien expliqué comment fonctionnait l'entreprise, donc c'était hyper clair. Ensuite, la direction m'a un peu plongée dans le bain côté objectifs et tout ça. Et y'a eu un petit dej d'intégration aussi — j'me souviens bien — on a discuté avec toute l'équipe, c'était super chill. Je me suis directement bien entendue avec tout le monde.”

- **Et aujourd'hui, tu te sens comment dans l'équipe et dans l'entreprise ?**

**E2** : “ L'ambiance est excellente. Franchement, je pouvais pas rêver mieux. On s'entend tous hyper bien dans l'équipe support. Genre vraiment, y'a une super cohésion. Après, c'est vrai qu'avec les consultants, surtout ceux qui sont là depuis pas longtemps, on a un peu moins de contact. Mais avec l'équipe du siège, on est grave soudés. ”

- **T'as eu des moments qui t'ont aidée à mieux connaître les autres ?**

**E2 :** “ Bah, en vrai, dans l'équipe support, on se voit tous les jours, on mange ensemble, on parle tout le temps donc on se connaît vite, y'a pas trop de mystère. Pour les consultants, c'est plus pendant les événements, les trucs organisés par la com, que tu les rencontres et que tu peux échanger un peu. ”

- **Et globalement, t'as l'impression que t'as facilement accès aux autres collaborateurs ?**

**E2 :** “ Oui carrément. Y'a jamais eu de soucis là-dessus. On a les contacts de tout le monde, et si on a besoin de s'appeler ou d'échanger, on hésite pas. ”

## **II. Expérience des Team Building**

- **Tu as déjà participé à des Team Building ?**

**E2 :** “ Oui, souvent même ! L'autre fois, on avait fait un cours d'impro, c'était mais... trop drôle. On a fini par manger des pizzas, tous ensemble, c'était vraiment un bon moment. Et y'a pas longtemps aussi, on a fait une course caritative. C'était en petit comité, en extérieur, ça change, et franchement c'est cool aussi ce genre de format, t'apprends à mieux connaître les gens, t'échanges plus. ”

- **Et tu ressens quoi avant, pendant, après ce genre d'événements ?**

**E2 :** “ Franchement je suis toujours contente d'y aller. Après, je vais pas te mentir, y'a des soirs où t'as la flemme, t'as eu une grosse journée et tout... mais une fois que t'y es, tu passes un bon moment, t'oublies le taff, ça fait du bien. Et puis ça rapproche grave les gens. ”

- **Y'a des personnes que t'as mieux connues grâce à ces événements ?**

**E2 :** “ Carrément ! À chaque Team Building, tu rencontres mieux les nouveaux, les stagiaires... ça permet de créer un lien que t'aurais pas forcément eu sinon. ”

- **Tu t'es sentie plus à l'aise ou plus proche de certaines personnes après ?**

**E2 :** “ Ouais. Surtout dans mon boulot, c'est important. Ces moments-là, ça aide à se rapprocher des consultants qu'on voit pas au quotidien, vu qu'ils sont en mission. Avec l'équipe support, ça change pas trop, vu qu'on est déjà tous super proches, mais avec les autres ouais, ça crée du lien au-delà des [ réunions ] qu'on fait. ”

- **Tu te sens plus libre de t'exprimer dans ces moments-là qu'en contexte pro ?**

**E2 :** “ Non, moi je suis à l'aise partout en vrai. Que ce soit au bureau ou dehors, je change pas trop. ”

- **Et tu dirais que les liens qu'on crée en présentiel, ils durent ou ça reste ponctuel ?**

**E2 :** “ Franchement, ça dépend. Y'a des gens que tu vas croiser qu'aux événements, et c'est tout. Mais avec les gens du siège, ouais, on se voit aussi en dehors du taff parfois. Donc ça dépend vraiment du lien que t'as avec la personne. ”

- **Est-ce que tu trouves que ces événements laissent une trace dans ton quotidien, ou c'est juste des moments à part ?**

**E2 :** “ Pour moi ça reste ponctuel. On en fait pas tous les jours, mais c'est important quand même. Ça fait du bien de se voir autrement que pendant des moments pro ou sérieux. ”

### **III. Usage du Réseau Social Interne (Talkspirit)**

- **Est-ce que tu utilises Talkspirit ? Et pourquoi surtout ?**

**E2 :** “ Oui, tous les jours. C'est un peu notre base, surtout entre [ la team SALES x Recrutement ]. On s'échange les profils, les missions, tout est centralisé dessus donc c'est hyper pratique. Franchement, ça me simplifie la vie. ”

- **Tu interagis souvent dessus ?**

**E2 :** “ Bof. J’ai pas trop le temps en fait. La com’ me relance souvent pour les sondages, mais j’oublie. Parfois je like, je réponds quand y’a une info importante, mais je ne commente pas beaucoup à part si j’ai une vraie question. ”

- **Y’a des groupes ou des types de posts que tu suis plus ?**

**E2 :** “ Ouais, je regarde surtout la file d’actu SALES et Recrutement, pour les infos sur les profils, les missions en cours. Après, on a aussi un groupe interne, avec des trucs organisés pour l’équipe support. J’essaie de suivre un peu, mais ça dépend du taf en vrai. Si je suis dans le jus, je ne vais pas trop sur Talk pour les trucs plus fun. Par contre les concours, là j’suis à fond ! ”

- **Tu publies parfois ?**

**E2 :** “ Oui, mais que pour le travail. Genre quand je veux partager une mission, un profil à placer... Sinon non, je me vois pas publier juste comme ça. Personne le fait. ”

- **Tu utilises la messagerie privée ?**

**E2 :** “ Tout le temps ! Pour tout, vraiment. Ça va de “tu veux manger où ce midi ?” à “tu peux m’envoyer le profil X ?”. Pro, perso, un peu tout en vrai. ”

- **T’as déjà ressenti de la reconnaissance via Talk ?**

**E2 :** “ Franchement... non. Pas spécialement. Je me suis jamais sentie “mise en avant”. Sur les réseaux externes par contre oui ! ”

- **Et y’a des infos que t’apprends uniquement via Talk ?**

**E2 :** “ Oui, tout ce qui concerne l’organisation, les jours fériés, les trucs comme ça... C’est sur Talk. C’est plus simple. Tout le monde voit la même chose et en même temps. ”

- **Tu trouves que ça t'aide à comprendre ce que font les autres ?**

**E2 :** “ L'autre jour il y avait un quiz “Questions pour un [ collaborateur ]”, j'ai trouvé ça trop bien. C'était marrant, et j'ai appris des trucs sur des métiers trop techniques que je comprenais pas vraiment. Bon, j'ai perdu le concours comme d'hab, mais c'était cool ! ”

## **V. Articulation entre Team Building et RSI**

- **T'as déjà pris contact avec quelqu'un via Talk après un Team Building ?**

**E2 :** “ Oui, plusieurs fois. Par exemple, à la Soirée Meet Up, il y avait un collab en intercontrat, on avait parlé de ses envies de mission et tout, donc après l'événement, je l'ai recontacté pour lui proposer des trucs qui pouvaient lui plaire. Et puis des fois c'est juste pour redemander une adresse dont on a parlé. ”

- **Tu vois une complémentarité entre les TB et Talkspirit ?**

**E2 :** “ Oui, en soit, les deux sont là pour faire du lien. Après... je dirais que Talk c'est plus le côté pratique et les événements c'est plus humain, mais bon, je vois pas un lien hyper direct entre les deux à part que ça fait partie de notre quotidien. ”

- **T'as déjà vu des idées émerger grâce à cette articulation ?**

**E2 :** “ Ouais. Quand j'ai placé un consultant après avoir parlé avec lui en Team Building par exemple. C'est que ça a servi ! Après je dirais pas qu'on a construit un projet énorme là-dessus, mais c'est déjà pas mal. ”

## **VI. Culture d'entreprise, reconnaissance et engagement**

- **Est-ce que les discussions hors boulot sont courantes ? Avec qui ?**

**E2 :** “ Ah oui, tout le temps. Surtout avec l'équipe support. On parle de tout, du week-end, des familles, des passions... C'est un peu notre petite famille ici. ”

- **Tu trouves que ça change ta manière de vivre ton travail ?**

**E2 :** “ Travailler avec des gens avec qui tu rigoles et t’entends bien, ça change tout. C’est la base, vraiment. ”

- **Les Team Building et Talkspirit favorisent ça, tu penses ?**

**E2 :** “ Les Team Building oui, clairement. Y’a des gens que j’aurais jamais croisé sans ça. Talkspirit, c’est plus pour l’aspect pratique, pas sûr que ça crée des vrais échanges perso, en tout cas pas pour moi, je crée pas de nouvelles relations dessus. ”

- **Tu perçois la culture d’entreprise comment aujourd’hui ?**

**E2 :** “ Franchement, c’est humain. C’est bonne ambiance, y’a du partage, de la bienveillance. Après, je parle surtout de mon vécu dans l’équipe support. ”

- **Tu te sens engagée dans la vie collective ?**

**E2 :** “ Oui, j’aime bien participer à ce qui est organisé. Mais après, j’ai mes contraintes. J’ai [ mes activités personnelles et loisirs ] à côté, je suis sérieuse là-dessus, donc si y’a un événement non obligatoire et que je suis occupée, bah... tant pis, tu vois. ”

- **Et pour toi, être engagé.e, ça veut dire quoi ?**

**E2 :** “ Être engagé c’est être aligné avec l’entreprise, croire à ce que tu fais, aux gens avec qui tu bosses. Et désengagé, c’est quand t’as plus envie, plus la motive, t’y crois plus et t’as plus envie de faire d’efforts. ”

## **VII. Clôture**

- **Si tu pouvais changer quelque chose dans les Team Building ?**

**E2 :** “ Je sais pas trop... franchement ils sont cools en l’état. ”

- **Et sur Talkspirit ?**

**E2 :** “ À un moment on râlait parce qu’y avait trop de posts d’un coup, mais là ça va mieux je trouve. ”

## **FICHE D’ANALYSE DES VERBATIMS - ENTRETIEN 2**

### **I - Résumé global de l’entretien**

La collaboratrice exprime une forte intégration dans l’équipe support, qu’elle décrit comme soudée, conviviale et humaine. Son discours dégage un enthousiasme sincère vis-à-vis de son environnement de travail, avec une culture organisationnelle vécue de manière très positive. Elle manifeste une posture engagée mais équilibrée, consciente de ses limites personnelles. Les TB sont décrits comme des moments de plaisir, de découverte des autres, et de renforcement des liens – en particulier avec les consultants qu’elle côtoie peu au quotidien. Elle distingue clairement l’utilité fonctionnelle de Talkspirit (échange d’infos, centralisation, coordination) de l’intérêt plus humain des moments en présentiel. Son engagement est centré sur la relation humaine immédiate, l’entraide d’équipe et le plaisir de travailler ensemble.

Participation à un TB récent : Oui

Utilisation régulière du RSI (Talkspirit) : Oui, usage quotidien à visée principalement fonctionnelle

### **II - Analyse par thématiques**

<b>Thème abordé</b>	<b>Verbatims clés (extraits)</b>	<b>Interprétation / lien avec les concepts</b>
<b>Intégration et ambiance d’équipe</b>	“Franchement, ouais, j’étais trop contente d’arriver.” / “On a discuté avec toute l’équipe, c’était super chill.” / “L’ambiance est excellente. Je pouvais pas rêver mieux.”	Une intégration fluide, marquée par la convivialité et une dynamique collective. Attachement affectif au groupe et sentiment d’être à sa place.

<b>Rôle des Team Building dans la relation inter-équipes</b>	<p>“L’impro, c’était trop drôle.” / “T’apprends à mieux connaître les gens, t’échanges plus.” / “Ça aide à se rapprocher des consultants qu’on voit pas.”</p>	<p>Les TB permettent ici de pallier les silos internes en créant des ponts entre les fonctions (support / consulting) favorisant la création d’un collectif social global.</p>
<b>Engagement émotionnel vs engagement structurel</b>	<p>“Travailler avec des gens avec qui tu rigoles, ça change tout.” / “C’est un peu notre petite famille ici.” / “J’ai mes activités à côté, donc si je suis occupée... tant pis.”</p>	<p>L’engagement est principalement affectif, ancré dans les relations interpersonnelles immédiates. Il reste toutefois modulé par des priorités personnelles, ce qui traduit un engagement choisi et non sacrificiel.</p>
<b>Talkspirit : outil fonctionnel plus que relationnel</b>	<p>“C’est un peu notre base, tout est centralisé dessus.” / “Je me vois pas publier juste comme ça. Personne le fait.” / “Franchement... non. Pas spécialement [de reconnaissance].”</p>	<p>Talkspirit est perçu comme un outil logistique indispensable pour les missions. Sa fonction sociale est limitée dans ce cas, faute de temps et d’une culture d’expression spontanée ou valorisante.</p>
<b>Articulation TB / RSI</b>	<p>“Je l’ai recontacté pour lui proposer des trucs qui pouvaient lui plaire.” / “Talk c’est plus pratique, les événements c’est plus humain.”</p>	<p>L’articulation entre digital et présentiel est vécue comme utile mais non systématique. Les moments de TB agissent comme déclencheurs relationnels que le RSI peut parfois prolonger.</p>
<b>Perception de la culture d’entreprise</b>	<p>“Franchement, c’est humain.” / “ Bonne ambiance ” / “ Partage, bienveillance.”</p>	<p>La culture d’entreprise est fortement liée aux interactions vécues au sein de l’équipe support. Elle repose sur des valeurs relationnelles quotidiennes.</p>

### **III - Typologie du profil**

- Actrice du lien social immédiat : forte présence dans l'équipe, interactions continues.
- Profil pragmatique : usage de Talkspirit centré sur l'efficacité opérationnelle, peu d'implication sur l'axe collaboratif ou créatif.
- Engagement équilibré : implication active mais régulée par les impératifs personnels.

### **IV - Apports pour l'analyse transversale**

- Illustre un ancrage collectif fort en équipe support, propice à la création d'une culture d'entreprise incarnée localement.
- Met en évidence les limites du RSI dans sa dimension relationnelle : très utile, mais peu incarné émotionnellement.
- Apporte une nuance sur l'engagement : non totalisant, mais sincère et présent dans les moments clés.
- Donne à voir la complémentarité entre Talkspirit et les événements, avec une articulation vécue plutôt comme fonctionnelle que systématique.

**ANNEXE 6**  
**ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF 3**  
**RETRANSCRIPTION & ANALYSE DES VERBATIMS**

**RETRANSCRIPTION - ENTRETIEN 3**

**10 juillet 2025**

**Locaux de l'entreprise**

- **Sexe** : Femme
- **Fonction** : Équipe support
- **Ancienneté** : 1 an
- **Âge** : 20 / 25 ans

**I. Parcours professionnel et intégration**

- **Tu te souviens de ton arrivée dans l'entreprise ? Comment s'est passée ton intégration ?**

**E3** : “ Oui, carrément. [ L'équipe RH ] m'a fait faire le tour des locaux, m'a filé mon starter pack... et j'ai aussi eu une présentation de l'entreprise avec un petit PowerPoint. Il y avait un petit-déj avec toute l'équipe support — ça m'a permis de rencontrer un peu tout le monde dans un cadre cool. J'ai aussi dû faire une courte présentation devant tout le monde, j'étais un peu stressée sur le moment, mais franchement c'était bienveillant et ça m'a laissé une bonne impression. ”

- **Comment as-tu rencontré le reste de l'équipe, notamment les consultants ?**

**E3** : “ Alors pour les consultants, c'était plus progressif. J'en ai vu certains à distance [ au cours de mes missions ]. Et ceux qui sont en intercontrat, je les ai croisés au bureau, parce qu'ils y viennent deux fois par semaine. Après, il y a aussi les soirées jeux de société qui sont organisées au bureau... c'est souvent là que je fais connaissance avec ceux que j'ai pas forcément vus dans le cadre pro parce qu'ils sont en mission chez le client. ”

- **Est-ce qu'il y a eu des moments qui t'ont aidée à mieux connaître les autres ?**

**E3 :** “ Ouais, clairement. Même avec l'équipe support, c'est pas les réunions qui créent du lien, mais plutôt les pauses, les goûters improvisés, les petits événements internes... Comme je te disais, les soirées jeux de société par exemple, c'est pas grand-chose mais ça permet de créer des moments de partage. Bon après, c'est souvent les mêmes têtes qu'on revoit, hein. Et comme la boîte est grande — plus de 300 personnes — c'est compliqué de connaître tout le monde. Mais avec ceux qui viennent régulièrement, on finit par créer de vraies relations, ça évolue avec le temps. ”

- **Aujourd'hui, comment te sens-tu au sein de l'équipe et dans l'entreprise ?**

**E3 :** “ Honnêtement, je me sens bien. En [ moins d'1 an ], j'ai vraiment eu le temps de trouver mes repères. L'ambiance est super agréable, y a de la bienveillance, pas trop de pression inutile... c'est un bon environnement. ”

- **Est-ce que tu trouves qu'il est facile d'entrer en contact avec les autres collaborateurs ?**

**E3 :** “ Oui, franchement, c'est assez fluide. Si t'as besoin de contacter quelqu'un, tu trouves toujours un moyen. Après c'est sûr que certains répondent plus vite que d'autres, mais entre Talkspirit, WhatsApp, les mails, et même Teams si vraiment t'es en galère... c'est rare de pas réussir à joindre quelqu'un. ”

## **II. Expérience des Team Building**

- **As-tu déjà participé à un ou plusieurs Team Building ?**

**E3 :** “ Oui, plusieurs ! Depuis que je suis arrivée, j'ai participé à des soirées jeux, des restos, des goûters, et aussi à des concours Mario Kart... C'est varié, y'a souvent des petits trucs qui se passent. ”

- **Que ressens-tu en général avant, pendant et après ces événements ?**

**E3 :** “ Hmm... alors ça dépend un peu. Parfois, quand c'est le vendredi soir après une grosse semaine, j'avoue que j'ai un peu du mal à me motiver... Et je sais [ que dans l'entreprise ] ils

organisent des gros événements plutôt le vendredi soir pour pas que l'on soit fatigué le reste de la semaine. Mais à chaque fois que j'y vais, je suis contente. C'est toujours un bon moment. J'y reste pas forcément jusqu'au bout de la nuit, mais même en restant un peu, ça fait du bien de couper et de voir les collègues autrement. ”

- **As-tu déjà rencontré des personnes grâce à ces moments-là ?**

**E3 :** “ Oui, carrément. En fait, vu que les consultants sont chez les clients la plupart du temps, ces événements-là, c'est un peu les seules vraies occasions pour faire connaissance. Donc oui, j'ai rencontré pas mal de collaborateurs à ces moments-là. ”

- **Certains liens que tu as créés lors de TB ont-ils perduré ensuite ?**

**E3 :** “ Oui, je dirais que les relations sont devenues plus naturelles. Tu mets un visage sur un prénom, tu sais un peu ce que la personne aime, ce qu'elle fait dans la vie. Et du coup, après, dans les échanges pro, c'est plus fluide. On se parle de nos familles, des vacances... un peu de tout. C'est un peu du “small talk”. ”

- **C'est quoi ce que tu appelles du small talk ?**

**E3 :** “ C'est les petites discussions légères, qui n'ont pas forcément de lien avec le boulot. Genre “T'as fait quoi ce week-end ?”, “T'as vu tel film ?”... C'est pas super profond, mais c'est ce qui crée du lien, surtout au boulot. ”

- **Est-ce que tu te sens plus à l'aise pour t'exprimer dans ces contextes-là qu'en situation strictement professionnelle ?**

**E3 :** “ Pas forcément. Pour moi, ça reste quand même dans un cadre pro. T'es pas non plus en mode apéro entre potes. Même si l'ambiance est détendue, tu fais quand même attention à ce que tu dis. Et souvent, même dans ces moments-là, on finit par parler boulot. ”

- **Tu dirais que les liens créés pendant ces événements sont durables ? Ou que ça reste ponctuel ?**

**E3 :** “ Je dirais que ce sont des liens durables, mais dans le cadre du travail. Je vais pas forcément voir mes collègues en dehors, mais au bureau, ça change l’ambiance. Ça crée une complicité. Et avec le temps, les relations deviennent un peu moins “pro” et un peu plus humaines, donc c’est toujours positif. ”

### **III. Usage du Réseau Social Interne (Talkspirit)**

- **Est-ce que tu utilises Talkspirit ? Et pour quelles raisons principalement ?**

**E3 :** “ Alors oui j’utilise Talkspirit pour beaucoup de choses. C’est vraiment un outil de travail sur lequel je suis souvent. Je publie les informations pour les collaborateurs [ dans le cadre de mes missions ]. C’est aussi ma messagerie, [ ici ] on évite de spammer les mails donc on envoie plutôt des messages sur Talkspirit. Après je m’en sers aussi pour m’informer, aller voir ce que publie le pôle com qui anime assez souvent. Je participe aux concours et activations terrains qu’elles mettent en place. ”

- **Est-ce que tu suis certains groupes en particulier ?**

**E3 :** “ Oui. À l’arrivée, on est assigné à plusieurs groupes selon notre poste. Moi, je suis dans “Groupe Interne” vu que je suis en support, dans “SALES x Recrutement” pour suivre les missions et les affectations, et bien sûr dans “ALL USERS”, comme tout le monde. Ça permet d’avoir une bonne vision d’ensemble. Après, j’ai aussi des groupes plus personnels avec mes copines du bureau. ”

- **As-tu déjà eu le sentiment d’être valorisé.e via Talkspirit ?**

**E3 :** “ Déjà quand je suis arrivée, il y avait une petite publication de présentation avec ma photo, mon prénom... je trouvais ça chouette. Et puis quand ma tutrice est partie, elle a fait une publication pour remercier les personnes qui l’avaient marquée, et elle m’a citée dedans. Franchement, ça m’a touchée. Ça montre que même quand on est stagiaire, on peut compter. Et nous aussi, on essaie de

faire des posts pour valoriser les collaborateurs, comme quand il y a un concours de cooptation par exemple. Un petit post public pour annoncer le vainqueur, ça fait toujours plaisir aux personnes qui s'investissent. ”

- **Tu dirais que Talkspirit t'aide à mieux comprendre ce qui se passe dans l'entreprise ou dans d'autres équipes ?**

**E3 :** “ Oui, tu vois, on est assigné à des groupes qui ne sont pas forcément liés directement à nos pôles. C'est aussi pour créer une meilleure transversalité. On est dans un secteur qui bouge beaucoup, avec de nouveaux clients tout le temps et un turn over important, donc c'est toujours pratique de voir ce qu'il se passe un peu partout et en temps réel. ”

- **Il y a des informations que tu ne retrouves que via Talk ?**

**E3 :** “ Oui, tout ce qui est actualités, annonces, résultats de concours, infos événementielles... c'est sur Talk. Les contacts, les fiches collabs, c'est aussi sur VSA, mais pour tout ce qui est en temps réel, c'est Talkspirit. ”

- **Est-ce que tu y partages aussi des choses plus personnelles ou informelles ?**

**E3 :** “ Pas vraiment sur le fil d'actu. Par contre, dans la messagerie, oui. ”

#### **IV. Articulation entre Team Building et RSI**

- **As-tu déjà recontacté ou interagi avec quelqu'un via Talkspirit après un TB?**

**E3 :** “ Pas vraiment, non. Après un événement, je like les publications, je mets un petit mot pour dire que c'était chouette, surtout quand c'est les filles de la com qui postent. Mais au-delà de ça, j'ai pas eu besoin de recontacter quelqu'un en particulier. ”

- **Tu perçois une complémentarité entre les TB et Talkspirit ?**

**E3 :** “ Oui, clairement. C'est super utile pour faire la promo d'un événement, répondre aux questions, relancer les gens quand il faut... Et après, on peut faire des retours, des sondages. Comme

pour la soirée Meet Up récemment, il y a eu un petit questionnaire pour avoir les avis — c'est bien pour suivre l'impact des événements. ”

- **Est-ce que tu as déjà vu ou vécu des idées/projets qui sont nés à la suite de cette articulation entre les deux ?**

**E3 :** “ Non, pas à ma connaissance. ”

## **V. Culture d'entreprise, reconnaissance et engagement**

- **Est-ce que les discussions informelles ou non liées au travail sont fréquentes selon toi ?**

**E3 :** “ Oui, tout le temps. Surtout le midi dans les locaux. On parle de nos vies perso, de nos galères de travaux, des enfants, des vacances, des études... C'est assez naturel, parce qu'on passe nos journées ensemble. Même si on ne bosse pas sur les mêmes sujets, il y a une vraie proximité. ”

- **Tu dirais que ça influence ta manière de vivre ton travail ?**

**E3 :** “ Grave. Pour moi, une bonne ambiance, c'est essentiel. Ça joue énormément sur ma motivation. ”

- **Tu trouves que les dispositifs comme les TB ou Talkspirit favorisent ce type de discussions ?**

**E3 :** “ Les événements, c'est vraiment bien pour créer des souvenirs communs. Mais pour les discussions perso, les pauses café ou les déj' sont tout aussi efficaces. Et Talkspirit, c'est plutôt utile pour garder un lien avec ceux qu'on ne croise pas physiquement. Ça maintient un sentiment d'appartenance, même quand les gens sont en mission. C'est assez compliqué de fédérer les gens quand ils sont en mission dans une autre entreprise. ”

- **Comment tu définirais la culture d'entreprise ? Comment tu la ressens au quotidien ?**

**E3 :** “ Je dirais qu'elle est assez fidèle à ce que la boîte revendique : humaine, tournée vers le partage, et assez proche des gens. On s'écoute, on se soutient. Il y a une vraie attention portée aux personnes, notamment quand ça ne va pas trop. ”

- **Tu te sens impliqué.e ou engagé.e dans la vie collective de l'entreprise ?**

**E3 :** “ Oui, je pense. J'essaie d'être présente dès qu'il y a un événement, de participer, de donner des idées... donc ouais, je me sens investie. ”

- **Pour toi, c'est quoi être engagé.e (ou à l'inverse, désengagé.e) dans une entreprise ?**

**E3 :** “ Être engagé, c'est quand tu te reconnais dans les valeurs de ta boîte et que tu trouves ta place, que ce soit dans l'équipe ou dans tes missions. C'est pas juste venir travailler, c'est aussi vouloir que l'entreprise avance, parce que tu te sens concernée. ”

## **VI. Clôture**

- **S'il y avait quelque chose que tu pourrais changer dans les Team Building, ce serait quoi ?**

**E3 :** “ Peut-être qu'il y en ait un peu plus souvent. Et qu'on varie un peu plus les formats, histoire de surprendre, de tester des trucs différents. ”

- **Et sur Talkspirit ?**

**E3 :** “ Je trouve que c'est déjà bien pensé. Après, faut juste faire gaffe à ne pas noyer les infos importantes dans trop de publications. Il y a déjà pas mal de gens qui ne lisent pas tout, donc faut réussir à garder l'essentiel visible. ”

## **FICHE D'ANALYSE DES VERBATIMS - ENTRETIEN 3**

### **I - Résumé global de l'entretien**

La collaboratrice, jeune recrue de l'équipe support, manifeste un enthousiasme mesuré et une intégration fluide. Elle apprécie l'ambiance bienveillante et conviviale des locaux, avec une forte importance accordée aux petits rituels informels. Elle valorise les Team Building pour leur capacité à générer du lien humain, en particulier avec les consultants. Le RSI (Talkspirit) est perçu comme un outil central, polyvalent et structurant du quotidien, utilisé aussi bien pour informer que pour interagir. Son engagement se traduit par une participation active aux événements, un investissement dans la communication et une volonté de contribuer à la vie collective. Sa posture oscille entre professionnalisme et convivialité, incarnant une forme d'engagement équilibré et contextualisé.

Participation à un TB récent : Oui

Utilisation régulière du RSI (Talkspirit) : Oui, usage professionnel régulier et participation aux concours

### **II - Analyse par thématiques**

<b>Thème abordé</b>	<b>Verbatims clés (extraits)</b>	<b>Interprétation / lien avec les concepts</b>
<b>Intégration et ambiance d'équipe</b>	“L'ambiance est super agréable, y a de la bienveillance.” / “On passe nos journées ensemble, même si on bosse pas sur les mêmes sujets.”	Intégration structurée et ambiance chaleureuse. Le cadre d'accueil formalisé est complété par des rituels collectifs informels. L'ambiance constitue un vecteur de fidélisation et d'engagement émotionnel.
<b>Rôle des Team Building dans la cohésion</b>	“Les soirées jeux, c'est pas grand-chose mais ça permet de créer des moments de partage.” / “Même en restant un peu, ça fait du bien de couper.” / “Les relations deviennent plus naturelles.”	Les TB développent les relations et contribuent à rendre les échanges professionnels plus humains. Ils permettent de dépasser le cadre hiérarchique ou fonctionnel.

<b>Communication informelle et small talk</b>	<p>“Les pauses, les goûters improvisés... c’est ça qui crée du lien.” / “C’est pas super profond, mais c’est ce qui crée du lien.”</p>	<p>La collaboratrice accorde une grande valeur aux interactions informelles quotidiennes. Elles constituent la trame du lien collectif vécu et du bien-être au travail. Elle considère tout de même ces discussions spontanées comme parfois peu profondes.</p>
<b>Talkspirit : outil central de coordination</b>	<p>“C’est vraiment un outil de travail sur lequel je suis souvent.” / “C’est sur Talk que je publie les infos pour les collaborateurs.” / “C’est aussi ma messagerie.”</p>	<p>Le RSI est ici pleinement intégré dans les pratiques quotidiennes. Il est structurant et transversal, il soutient à la fois l’organisation et les dynamiques collectives.</p>
<b>Reconnaissance et valorisation via RSI</b>	<p>“Ma tutrice a fait une publication pour remercier les personnes... elle m’a citée dedans.” / “Ça m’a touchée. Même quand on est stagiaire, on peut compter.”</p>	<p>La reconnaissance via RSI est perçue comme marquante, notamment quand elle émane des pairs ou d’un supérieur. Elle renforce le sentiment de légitimité et d’inclusion.</p>
<b>Articulation TB / RSI</b>	<p>“C’est super utile pour faire la promo d’un événement... et pour faire des retours.” / “Je like les publications, je mets un petit mot...”</p>	<p>La complémentarité est vécue de manière opérationnelle (diffusion, feedback), mais peu de projets concrets émergent encore de cette articulation.</p>
<b>Perception de la culture d’entreprise</b>	<p>“Humaine, tournée vers le partage. On s’écoute, on se soutient.” / “C’est assez fidèle à ce que la boîte revendique.”</p>	<p>L’alignement entre discours institutionnel et vécu de terrain favorise l’adhésion.</p>

### **III - Typologie du profil**

- Actrice du lien collectif local : fortement ancrée dans l'équipe support, adepte des rituels informels et créatrice de contenus pour le RSI.
- Reconnaissance importante : sensible aux signes de valorisation, notamment dans le cadre public et digital.

### **IV - Apports pour l'analyse transversale**

- Montre l'importance des micro-événements internes dans la construction du lien collectif et du sentiment d'appartenance.
- Confirme la capacité du RSI à structurer les échanges internes au quotidien, notamment en contexte support.
- Illustre une culture organisationnelle incarnée, vécue comme cohérente et mobilisatrice.
- Introduit la notion de "small talk" comme élément structurant de la communication informelle mais évoque des relations de travail parfois superficielles.

**ANNEXE 7**  
**ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF 4**  
**RETRANSCRIPTION & ANALYSE DES VERBATIMS**

**RETRANSCRIPTION - ENTRETIEN 4**

**11 juillet 2025**

**À distance (Visio)**

- **Sexe** : Femme
- **Fonction** : Consultante
- **Ancienneté** : 2 ans
- **Âge** : 30 / 35 ans

**I. Parcours professionnel et intégration**

- **Tu te souviens de ton arrivée dans l'entreprise ? Comment s'est passée ton intégration ?**

**E4** : “ Oui, je m'en souviens très bien. Dès mon premier jour, j'ai été accueillie par [ la RH ], qui m'a fait visiter les locaux. C'était assez fluide, parce que j'avais déjà eu des échanges avec l'équipe recrutement pendant les entretiens techniques, j'avais également eu un contact rapide avec la direction, et surtout avec [ mon commercial référent ], que j'avais eu plusieurs fois au téléphone. Donc, ce premier jour, c'était l'occasion de mettre des visages sur des noms. On m'a remis un starter pack avec quelques goodies aux couleurs [ de l'entreprise ], c'était une attention sympa. Et l'accueil était vraiment chaleureux.

Comme ma mission chez le client a démarré peu de temps après, j'ai cherché dès le début à participer à des événements organisés par la communication ou les [ Référents Communautaires ] pour rester un peu connectée à la vie de l'entreprise. Le tout premier, je m'en souviens bien, c'était un tournoi [ inter-communautés techniques ] — on avait fait un laser game, on devait être une trentaine. J'étais assez impressionnée, parce que je ne connaissais encore personne, mais c'était une super soirée. J'ai pu échanger avec pas mal de collab, et j'ai tout de suite aimé la bonne ambiance. ”

- **Y a-t-il des moments, ou des personnes, qui t'ont particulièrement marquée à ton arrivée ?**

**E4 :** “ Oui, [ mon Référent Communautaire ] m’a beaucoup aidée au départ. Il est très disponible et m’a tout de suite intégrée dans la dynamique de la [ communauté technique ]. Et plus largement, au sein de la [ communauté technique ], il y a une vraie entraide entre consultants. En tant que [ consultante fonctionnelle ], je suis sensible au collectif. Et dans la [ communauté technique ], on est sur cette logique-là : on se soutient, on partage nos bonnes pratiques, et on se serre les coudes quand il y a un blocage — que ce soit technique, organisationnel ou humain. Ça m’a permis de me sentir très vite accompagnée, même si j’étais en mission chez un client.”

- **Comment as-tu rencontré le reste de l’équipe ? Par quels biais ?**

**E4 :** “ En dehors des événements organisés, ce n’est pas toujours évident. Les consultants sont répartis chez les clients, donc on ne se croise pas au quotidien. L’équipe support, en revanche, est présente aux locaux, donc on apprend à la connaître au fur et à mesure, notamment quand on revient pendant les périodes d’intercontrat. Mais il y a encore des collaborateurs que je n’ai jamais rencontrés, simplement parce qu’ils ne sont jamais venus aux événements organisés. ”

- **Aujourd’hui, comment te sens-tu au sein de l’équipe et dans l’entreprise ?**

**E4 :** “ Au sein de ma [ communauté technique ] et avec les personnes de l’équipe support, je me sens bien. Il y a une qualité d’échange, une disponibilité, et un accompagnement humain que j’apprécie beaucoup. Après, le métier de consultant implique une double appartenance : on travaille au quotidien pour le client, mais on reste salarié [ dans l’entreprise employeur ]. Pendant mes périodes d’intercontrat, je suis plus présente dans les locaux, et je ressens plus ce sentiment d’appartenance. Mais quand on est en mission longue, il faut un vrai effort de part et d’autre pour maintenir le lien. ”

- **Est-ce que tu trouves qu’il est facile d’entrer en contact avec les autres collaborateurs ?**

**E4 :** “ Oui, je n’ai jamais rencontré de difficultés particulières. ”

- **Comment tu contactes les personnes quand tu en as besoin ?**

**E4 :** “ La plupart du temps, je passe par Talkspirit. C’est le canal que j’utilise en priorité. Et si jamais j’ai besoin d’une réponse rapide ou d’un échange plus direct, je consulte les fiches contacts sur Talk et je passe un coup de téléphone. ”

## **II. Expérience des Team Building**

- **As-tu déjà participé à un ou plusieurs Team Building ?**

**E4 :** “ Oui, autant que possible. Je participe parce que je trouve important de soutenir les initiatives du pôle communication. Et comme je te le disais, quand on est en mission chez un client, on peut rapidement se sentir en marge, donc ces temps collectifs sont essentiels pour garder le lien avec [ l’entreprise ]. ”

- **Que ressens-tu en général avant, pendant et après ces événements ?**

**E4 :** “ Au début, j’étais un peu sur la réserve, forcément. Mais aujourd’hui, après deux ans, j’y vais avec plaisir. Ce sont toujours de bons moments, bien organisés, dans une ambiance détendue. J’apprécie aussi le fait qu’on y croise souvent de nouvelles personnes, des collaborateurs qu’on n’a pas l’occasion de rencontrer autrement. Ça apporte un peu de nouveauté, ça crée des connexions, on prend un bol d’air frais. ”

- **Certains liens que tu as créés lors de TB ont-ils perduré ensuite ?**

**E4 :** “ Oui souvent ça renforce les liens entre nous. On apprend à mieux connaître les gens, on échange dans un autre cadre, ça facilite les interactions par la suite. ”

- **Est-ce que tu te sens plus à l’aise pour t’exprimer dans ces contextes-là qu’en situation strictement professionnelle ?**

**E4 :** “ Je suis plutôt à l’aise de manière générale, quel que soit le contexte. Mais ça reste un environnement professionnel, même si le cadre est plus informel. Je dirais que le lieu joue aussi :

quand on est dans les locaux, c'est un peu plus corporate. En extérieur, sur un terrain neutre, les échanges sont plus naturels selon moi. ”

- **Tu dirais que les liens créés pendant ces événements sont durables ? Ou que ça reste ponctuel ?**

**E4 :** “ Dans mon cas, je dirais que ce sont des liens durables. À force de participer, on crée de vraies relations, au-delà du cadre strictement professionnel. Après deux ans, certaines personnes comptent vraiment pour moi, et ce sont des liens que j’entretiens avec plaisir. ”

- **Est-ce que ces moments ont un impact sur ton quotidien professionnel ou bien tu les vois plutôt comme des parenthèses ?**

**E4 :** “ Je dirais que ce sont des parenthèses positives qui font du bien au moral. Elles ne changent pas directement le quotidien, mais elles créent une cohésion. Et à long terme, ça a un vrai impact. ”

### **III. Usage du Réseau Social Interne (Talkspirit)**

- **Est-ce que tu utilises Talkspirit ? Et pour quelles raisons principalement ?**

**E4 :** “ Oui, je l’utilise régulièrement. C’est une source d’information importante pour moi : je m’y connecte pour suivre les actualités internes, les événements à venir, et pour échanger avec les collaborateurs. Aussi, dans ma [ communauté technique ], on a un groupe dédié sur Talk, qu’on utilise pour partager des retours d’expérience, poser des questions, ou juste garder le lien. Et on a aussi un groupe WhatsApp en parallèle, pour les échanges plus rapides. ”

- **Tu interagis souvent (likes, commentaires, réactions) ?**

**E4 :** “ Oui, je réagis assez souvent. Je like, je commente... j’essaie de rester active, même à distance. ”

- **Est-ce que tu publies toi-même des contenus ?**

E4 : “ Non, je ne publie pas de contenus personnels, à part pour les concours de cooptation. Là, je transmets régulièrement des CV aux recruteurs ou aux commerciaux. ”

- **As-tu déjà eu le sentiment d’être valorisé.e via Talkspirit ?**

E4 : “ Oui. Par exemple, j’ai obtenu une certification et le pôle RH a publié un message de félicitations. C’est une petite chose, mais ça compte. Et de manière générale, j’ai l’impression que l’équipe support est attentive à ce genre d’action. ”

- **Tu dirais que Talkspirit t’aide à mieux comprendre ce qui se passe dans l’entreprise ou dans d’autres équipes ?**

E4 : “ Oui ça nous aide pour mieux comprendre ce qu’il se passe dans l’entreprise de manière générale. On est au courant des événements qui vont arriver. On sait quand il y a de nouveaux collaborateurs qui arrivent parce que la com publie un petit portrait. Ça permet d’être au courant de la vie de l’entreprise, même à distance. Je pense que pour [ l’entreprise ], Talkspirit c’est essentiel pour garder un lien avec les collaborateurs en mission. ”

- **Il y a des informations que tu ne retrouves que via Talk ?**

E4 : “ Oui, clairement. C’est là que tout est centralisé. ”

- **Est-ce que tu y partages aussi des choses plus personnelles ou informelles ?**

E4 : “ Non, pas vraiment. Pour ça, j’utilise plutôt la messagerie. ”

#### **IV. Articulation entre Team Building et RSI**

- **As-tu déjà recontacté ou interagi avec quelqu’un via Talkspirit après un TB ?**

E4 : “ Oui, ça a pu arriver. Pour faire un retour, plaisanter, ou juste prendre des nouvelles après un événement. ”

- **Tu trouves que Talk permet de prolonger le lien ou la dynamique initiée lors de ces événements ?**

E4 : “ Oui, tout à fait. C’est un bon moyen de maintenir le lien, surtout dans un contexte où beaucoup d’échanges se font à distance. ”

- **Tu perçois une complémentarité entre les TB et Talkspirit ?**

E4 : “ Oui, je pense que les deux se complètent bien. Les événements permettent de créer du lien humain en présentiel, et Talkspirit assure le relais à distance. ”

- **Est-ce que tu as déjà vu ou vécu des idées/projets qui sont nés à la suite de cette articulation entre les deux ?**

E4 : “ Je ne sais pas trop. Là comme ça, je ne sais pas. ”

## **V. Culture d’entreprise, reconnaissance et engagement**

- **Est-ce que les discussions informelles ou non liées au travail sont fréquentes selon toi ?**

E4 : “ Oui, dès qu’on se retrouve, il y a ce type d’échanges. On prend des nouvelles, on parle de nos projets perso... c’est une vraie vie communautaire, pas seulement des rapports professionnels. ”

- **Tu dirais que ça influence ta manière de vivre ton travail ?**

E4 : “ C’est la meilleure source de motivation dans une équipe, dans un projet... c’est le côté humain. Quand il y a une bonne ambiance et une vraie attention aux personnes, tout fonctionne mieux. Après, ça ne fait pas tout non plus, il faut aussi que le cadre global soit porté sur les collaborateurs. Ici c’est le cas.”

- **Tu trouves que les dispositifs comme les TB ou Talkspirit favorisent ce type de discussions ?**

**E4 :** “ Oui, clairement. Les Team Building sont propices aux échanges personnels, à la connexion, et Talkspirit permet de garder un lien dans la durée. ”

- **Comment tu définirais la culture d’entreprise ? Comment tu la ressens au quotidien ?**

**E4 :** “ Je dirais qu’elle est très centrée sur le collaborateur. Les pôles de l’équipe support sont vraiment là pour nous accompagner. La communication propose des événements, les RH veillent à la qualité de vie au travail, aux formations, les commerciaux suivent nos missions... On sent que le bien-être et l’épanouissement des collaborateurs sont pris au sérieux. ”

- **Tu te sens impliqué.e ou engagé.e dans la vie collective de l’entreprise ?**

**E4 :** “ Oui, je dirais que je m’implique autant que possible. Je participe aux événements, je suis présente sur Talkspirit, je relaie des candidatures... Et pendant les périodes d’intercontrat, je m’investis sur des projets internes ou des actions de mécénat. C’est une manière pour moi de contribuer autrement. ”

- **Pour toi, c’est quoi être engagé.e (ou à l’inverse, désengagé.e) dans une entreprise ?**

**E4 :** “ Être engagé, c’est selon moi, avoir envie de faire avancer les choses. C’est se sentir concerné, motivé par l’environnement de travail. À l’inverse, le désengagement c’est souvent quand il y a une perte de sens, ou quand les conditions de travail ne permettent plus de s’investir à fond. ”

## **VI. Clôture**

- **S’il y avait quelque chose que tu pourrais changer dans les Team Building, ce serait quoi ?**

**E4 :** “ Je ne sais, pas je trouve bien comme c’est. ”

- **Et sur Talkspirit ?**

E4 : “ Pareil. ”

## **FICHE D'ANALYSE DES VERBATIMS - ENTRETIEN 4**

### **I - Résumé global de l'entretien**

La collaboratrice exprime un attachement sincère à la vie collective de l'entreprise malgré son statut de consultante en mission chez le client. Son discours met en valeur une logique d'ancrage communautaire au sein de sa communauté technique, vécue comme un véritable espace de soutien, de partage de bonnes pratiques, et d'entraide humaine. Elle insiste sur la qualité des liens humains, cultivés notamment grâce aux TB, perçus comme essentiels pour entretenir un sentiment d'appartenance dans un modèle organisationnel éclaté. Le RSI est largement utilisé : pour s'informer, rester connectée à l'actualité interne, entretenir des liens dans sa communauté, et valoriser les réussites. Sa posture est proactive mais mesurée : elle n'initie pas de publication personnelle, mais participe aux dynamiques existantes, notamment via des interactions ou la cooptation. Elle évoque sans détour la double appartenance structurelle des consultants, avec une implication fluctuante selon les périodes d'intercontrat. En somme, un profil hybride, structuré, engagé dans la durée, qui articule présence physique et liens numériques avec fluidité.

Participation à un TB récent : Oui

Utilisation régulière du RSI (Talkspirit) : Oui

## II - Analyse par thématiques

Thème abordé	Verbatims clés (extraits)	Interprétation / lien avec les concepts
<b>Intégration et communauté</b>	“L’accueil était vraiment chaleureux.” / “J’avais déjà eu des échanges avec l’équipe recrutement [...] et surtout avec mon commercial référent.” / “J’ai cherché dès le début à participer à des événements [...] pour rester un peu connectée.” / “Il y a une vraie entraide entre consultants.”	L'accueil est structuré et multicanal (RH, commercial, référent). Posture proactive de la collaboratrice notable : elle cherche d'emblée à s'inscrire dans une dynamique collective. L'ancrage dans la communauté technique permet de compenser l'éloignement géographique inhérent au métier de consultant.
<b>Expérience et impact des TB</b>	“Ce sont toujours de bons moments, bien organisés [...] dans une ambiance détendue.” / “J’y vais avec plaisir.” / “Ça crée des connexions, on prend un bol d’air frais.” / “Ce sont des parenthèses positives qui font du bien au moral.” / “On échange dans un autre cadre, ça facilite les interactions par la suite.”	Les TB sont vécus comme des respirations sociales et émotionnelles, renforçant la cohésion. Leur bénéfice dépasse le moment présent : ils instaurent une continuité relationnelle propice à l'engagement. La collaboratrice valide l'importance de ces formats dans le maintien du lien humain en tant que consultante.
<b>Double appartenance et lien collectif</b>	“On travaille pour le client, mais on reste salarié.” / “Pendant mes périodes d’intercontrat [...] je ressens plus ce sentiment d’appartenance.” / “Ce n’est pas toujours évident.” / “Il y a encore des collaborateurs que je n’ai jamais rencontrés.”	La tension entre présence chez le client et attachement à l’entreprise employeur structure l'expérience. Le sentiment d'appartenance est fluctuant et dépend du contexte physique : il augmente quand la consultante est présente dans les locaux. Cela souligne l'importance des actions de liaison pendant les périodes hors l'entreprise.

<p><b>Talkspirit : usage, valeur et limites</b></p>	<p>“Je l’utilise régulièrement.” / “C’est une source d’information importante pour moi.” / “C’est là que tout est centralisé.” / “L’équipe support est attentive à ce genre d’action.” / “Je transmets régulièrement des CV aux recruteurs.”</p>	<p>Talkspirit est vu comme un lieu d’information et un levier de maintien du lien pour les collaborateurs en mission. Sa fonction est essentiellement informative. La collaboratrice ne publie pas de contenus, ce qui traduit une utilisation descendante plutôt que participative.</p>
<p><b>Culture d’entreprise et engagement</b></p>	<p>“La communication propose des événements, les RH veillent à la QVT...” / “C’est la meilleure source de motivation... c’est le côté humain.” / “Je m’implique autant que possible.” / “Être engagé, c’est avoir envie de faire avancer les choses.” / “On sent que le bien-être et l’épanouissement [...] sont pris au sérieux.”</p>	<p>La culture d’entreprise est perçue comme incarnée : elle se manifeste à travers des actions concrètes et visibles. L’engagement est conçu de manière large, à la fois comme présence active, soutien aux initiatives et volonté de contribuer.</p>

### III - Typologie du profil

- Hybride assumé : Navigue consciemment entre son client et son entreprise d’origine, avec une volonté de maintenir un ancrage communautaire.
- Actrice de la communauté technique : Impliquée dans les événements, active sur les canaux de communication, contributrice dans la durée.
- Engagée structurellement : S’investit via Talkspirit, les cooptations, le mécénat ou les retours d’expérience – posture d’engagement global, incarné et durable.

#### **IV - Apports pour l'analyse transversale**

- Illustre avec finesse la double appartenance des consultants, vécue comme une tension.
- Confirme le rôle central des communautés techniques comme collectifs affectifs et professionnels structurants.
- Valorise l'importance des événements collectifs comme rituels de reconnexion humaine dans des structures éclatées.
- Donne un exemple clair d'une articulation RSI / TB fluide mais non innovante : les deux se complètent, sans forcément créer de synergie créative.
- Renforce l'idée que le RSI est un canal de transmission de la reconnaissance, quand il est investi par l'équipe support.

**ANNEXE 8**  
**ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF 5**  
**RETRANSCRIPTION & ANALYSE DES VERBATIMS**

**RETRANSCRIPTION - ENTRETIEN 5**

11 juillet 2025

Locaux de l'entreprise

- **Sexe** : Femme
- **Fonction** : Équipe support
- **Ancienneté** : 1 an
- **Âge** : 25 / 30 ans

**I. Parcours professionnel et intégration**

- **Tu te souviens de ton arrivée dans l'entreprise ? Comment s'est passée ton intégration ?**

**E5** : “ C’est [ notre RH ] qui m’avait accueillie et qui m’a un peu guidée dans mes débuts, elle a été super présente pour moi. J’avais aussi pas mal de points avec [ les Référents Communautaires ] dès les premières semaines. Je me souviens aussi qu’on m’avait préparé un petit déjeuner d’accueil avec l’équipe support, c’était trop mignon. Et puis rapidement, [ les Référents Communautaires ] m’ont présentée aux intercontrats et m’ont lancée [ sur mes missions ].

- **C’était facile au début ?**

Honnêtement, au début, c’était pas évident du tout. Quand t’arrives et qu’on te confie un projet, il faut vite apprendre à créer du lien, à gagner la confiance des gens... mais comme les intercontrats ne viennent que deux fois par semaine, c’est compliqué de prendre de la hauteur ou de faire avancer les choses comme tu le voudrais. Ça peut être un peu frustrant parfois. ”

- **Y a-t-il des moments, ou des personnes, qui t'ont particulièrement marquée à ton arrivée ?**

**E5 :** “ Je dirais surtout [ les Référents Communautaires ], parce qu'ils m'ont bien encadrée au début, ils ont pris le temps de m'expliquer le contexte, de m'accompagner pour le lancement du projet. ”

- **Comment as-tu rencontré le reste de l'équipe ? Par quels biais ?**

**E5 :** “ Pour l'équipe support, c'est surtout le midi quand je viens bosser au siège. Les collabs en intercontrat, je les ai rencontrés via le projet. Et pour ceux en mission, c'est plus rare. À part dans certains événements, on ne se croise quasiment pas. ”

- **Est-ce qu'il y a eu des moments qui t'ont aidée à mieux connaître les autres collaborateurs ?**

**E5 :** “ Oui, complètement. J'ai participé à un tournoi [ inter-communautés techniques ], et ça m'a permis de rencontrer pas mal de monde. Et l'année dernière, j'avais fait La Ruée des Fadas, c'était une course un peu déjantée avec de la boue partout, et là aussi, j'avais rencontré des gens trop chouettes. ”

- **Aujourd'hui, comment te sens-tu au sein de l'équipe et dans l'entreprise ?**

**E5 :** “ Avec certaines personnes, je me sens vraiment bien. J'ai créé des relations sincères, et c'est ce qui me fait rester motivée. Mais d'un point de vue plus global... je dirais que c'est parfois compliqué. Devoir porter un gros projet... ça pèse parfois. Mais heureusement, j'ai des collègues avec qui je m'entends super bien, et ça, ça fait clairement la différence. ”

- **Est-ce que tu trouves qu'il est facile d'entrer en contact avec les autres collaborateurs ?**

**E5 :** “ Oui, globalement, c'est simple. On se parle sur WhatsApp, Talk, par mail, en face à face... Après, évidemment, il y a déjà eu quelques tensions avec certains qui ne répondent pas de la journée. Mais bon, ça reste rare. La majorité est cool. ”

- **En cas de besoin, tu arrives facilement à échanger avec les autres pôles ou collègues ?**

**E5 :** “ Oui, l’équipe support et les [ les Référents Communautaires ] sont accessibles. Quand j’ai besoin d’eux, ils répondent. ”

## **II. Expérience des Team Building**

- **As-tu déjà participé à un ou plusieurs Team Building ?**

**E5 :** “ Oui, j’y vais souvent ! Franchement j’adore quand ça bouge un peu. J’ai adoré La Ruée des Fadas, c’était n’importe quoi et on a trop rigolé. Le tournoi [ inter-communautés techniques ], on a fait du laser game avec des énigmes, c’était génial. Et la Course des Héros récemment, une course caritative — super ambiance aussi. ”

- **Que ressens-tu en général avant, pendant et après ces événements ?**

**E5 :** “ J’suis trop contente à chaque fois. Je me sens à l’aise, on rigole, l’ambiance entre nous est vraiment bienveillante. Et comme j’ai des amies dans l’équipe, ça rend ces moments encore plus agréables. C’est vraiment des instants où je me sens bien. ”

- **Certains liens que tu as créés lors de TB ont-ils perduré ensuite ?**

**E5 :** “ Oui carrément. J’ai rencontré des personnes avec qui je suis maintenant très amie. On se voit en dehors du travail, on fait des trucs ensemble. ”

- **Est-ce que tu te sens plus à l’aise pour t’exprimer dans ces contextes-là qu’en situation strictement professionnelle ?**

**E5 :** “ Moi je suis pareille partout, en fait. Que je sois au bureau ou en soirée, je reste moi-même. ”

- **Tu dirais que les liens créés pendant ces événements sont durables ? Ou que ça reste ponctuel ?**

**E5 :** “ Personnellement je trouve qu'on rencontre les gens grâce à ces événements. Mais les vrais liens se construisent après, avec les personnes que tu croises souvent, avec qui tu bosses, avec qui tu manges... Pas forcément les gens qui sont directement dans mon projet, mais les gens que je vois plus souvent qu'une fois par mois en événement. ”

- **Est-ce que ces moments ont un impact sur ton quotidien professionnel ou bien tu les vois plutôt comme des parenthèses ?**

**E5 :** “ C'est des moments importants, mais ça reste des parenthèses. Ça fait du bien, ça permet de se détendre, de souffler... Mais ça ne compense pas les galères du quotidien. Disons que c'est un plus, mais pas un remède à tout. Je pense que c'est un facteur important mais pas suffisant. C'est important mais comme pleins d'autres choses. ”

- **Tu penses à quoi comme autres facteurs qui ont un impact dans ton quotidien de travail ?**

**E5 :** “ Déjà, la bonne entente dans l'équipe, c'est la base. Le fait de se sentir écoutée aussi. Et l'implication des gens dans le projet, c'est hyper important. Quand tu sens que les autres ne sont pas à fond, c'est dur de rester motivée. ”

### **III. Usage du Réseau Social Interne (Talkspirit)**

- **Est-ce que tu utilises Talkspirit ? Et pour quelles raisons principalement ?**

**E5 :** “ Oui, je m'en sers tous les jours je pense. Je regarde ce qui se passe, je like souvent, je commente un peu. J'ai publié un post il y a pas longtemps [ pour une enquête ]. J'avais passé pas mal de temps à la préparer... mais j'ai eu très peu de retours, donc j'avoue, un peu la déception. ”

- **Utilises-tu la messagerie privée de la plateforme ?**

**E5 :** “ Oui, tout le temps. Pour le projet, on a un groupe. J’ai aussi un canal avec les [ Référents Communautaires ]. Et après, j’utilise beaucoup la messagerie pour parler à mes amis, échanger des petits trucs du quotidien... C’est autant pro que perso pour moi. ”

- **As-tu déjà eu le sentiment d’être valorisé.e via Talkspirit ?**

**E5 :** “ Oui, quand j’ai eu ma certification, les RH ont posté un message de félicitations. C’était trop mignon, j’ai beaucoup apprécié. ”

- **Tu as déjà ressenti de la reconnaissance grâce à une interaction ou un contenu sur Talk ?**

**E5 :** “ Franchement pas spécialement. À part pour la certif, j’ai pas eu particulièrement l’impression. ”

- **Tu dirais que Talkspirit t’aide à mieux comprendre ce qui se passe dans l’entreprise ou dans d’autres équipes ?**

**E5 :** “ Oui, c’est là que tu vois ce qui se passe en vrai. Qui arrive, qui part, qui est en mission, les événements à venir... Après, je pense que je suis plus exposée à l’info parce que je fais partie de l’équipe support [ grâce à mon poste ]. Beaucoup de collaborateurs ne sont pas dans autant de groupes que moi, donc je pense qu’ils voient moins de choses. ”

- **Il y a des informations que tu ne retrouves que via Talk ?**

**E5 :** “ Oui, [ ici ], tout se passe sur Talk. ”

#### **IV. Articulation entre Team Building et RSI**

- **As-tu déjà recontacté ou interagi avec quelqu'un via Talkspirit après un TB ?**

**E5 :** “ Oui, je me souviens avoir parlé d'un projet d'UX design que j'avais pour l'école avec un [ Référent Communautaire ], et je lui ai demandé des ressources après un TB où on avait discuté. Donc oui, ça arrive. ”

- **Tu trouves que Talk permet de prolonger le lien ou la dynamique initiée lors de ces événements ?**

**E5 :** “ Oui, ça peut arriver. On peut se faire un petit débrief, s'envoyer un message sympa après une soirée. Mais c'est pas systématique. ”

- **Tu perçois une complémentarité entre les TB et Talkspirit ?**

**E5 :** “ En vrai, pas particulièrement. Je vois bien le lien en mode ça fédère les gens en présentiel et à distance. Mais le lien ne me paraît pas évident non plus. ”

- **Est-ce que tu as déjà vu ou vécu des idées/projets qui sont nés à la suite de cette articulation entre les deux ?**

**E5 :** “ Non, pas spécialement. ”

#### **V. Culture d'entreprise, reconnaissance et engagement**

- **Est-ce que les discussions informelles ou non liées au travail sont fréquentes selon toi ?**

**E5 :** “ Oui, c'est très naturel ici. On parle facilement entre nous, surtout à table ou pendant les pauses. On parle boulot, mais aussi de nos vies, de nos week-ends, de tout. On est un peu comme une bande de potes parfois. ”

- **Tu dirais que ça influence ta manière de vivre ton travail ?**

**E5 :** “ Grave. C’est ce qui me motive le plus : retrouver les copines au bureau, passer un bon moment. Quand t’as des gens sympas autour de toi, ça rend tout plus simple, même les journées galères. ”

- **Tu trouves que les dispositifs comme les TB ou Talkspirit favorisent ce type de discussions ?**

**E5 :** “ Oui ça peut créer des cadres favorables aux conversations personnelles, mais globalement, que ce soit en pause ou aux repas, on parle aussi de choses personnelles. Ce n'est pas propre aux événements. Et Talkspirit, je pense qu’il faut avoir déjà une bonne relation de base avec la personne pour que ça découle sur du personnel. Tu ne vas pas parler de choses perso avec quelqu’un que tu ne connais pas sur Talkspirit. On est dans un cadre pro quand même. ”

- **Tu te sens impliqué.e ou engagé.e dans la vie collective de l’entreprise ?**

**E5 :** “ Alors... dans la gestion de projet, j’avoue que c’est pas toujours facile. Je me sens parfois un peu seule à porter le truc. Mais au niveau des relations humaines, de l’ambiance entre collègues, là oui, je suis impliquée, je participe, je suis là. ”

- **Pour toi, c’est quoi être engagé.e (ou à l’inverse, désengagé.e) dans une entreprise ?**

**E5 :** “ Pour moi, être désengagé, c’est quand t’as plus envie de contribuer. Tu viens parce que t’as pas le choix, tu fais le minimum, tu viens même pas aux réunions. Alors qu’un collaborateur engagé, il est à fond, il a envie que ça fonctionne, il fait avancer les choses. Il se sent concerné. ”

## **VI. Clôture**

- **S’il y avait quelque chose que tu pourrais changer dans les TB, ce serait quoi ?**

**E5 :** “ J’aimerais qu’on en ait plus, et surtout avec plus de monde ! Tout le monde ne vient pas aux événements et c’est dommage que les gens ne soient pas plus impliqués. Et qu’on fasse des gros trucs collectifs, pas juste en petits groupes. ”

- **Et sur Talkspirit ?**

**E5** : “ Franchement, ça me va comme c’est. C’est simple, ça fonctionne. ”

## **FICHE D’ANALYSE DES VERBATIMS - ENTRETIEN 5**

### **I - Résumé global de l’entretien**

La collaboratrice, issue de l’équipe support, présente une posture à la fois enthousiaste et lucide. Son intégration a été marquée par une attention humaine, des rituels d’accueil chaleureux et un accompagnement structuré. Elle témoigne d’une capacité à créer des liens forts avec certains collègues, tout en exprimant une forme d’épuisement liée à la solitude ressentie dans la gestion de projet. Elle apprécie vivement les TB, qu’elle vit comme des respirations collectives importantes mais insuffisantes face aux "galères du quotidien". Le RSI est utilisé quotidiennement dans une logique d’information, de messagerie et de publication, mais génère une reconnaissance limitée. La culture d’entreprise est perçue comme “naturellement conviviale”, fondée sur des relations amicales et spontanées. L’engagement est vécu sous une forme duale : fort sur le plan relationnel, plus fragile sur le plan structurel.

Participation à un TB récent : Oui

Utilisation régulière du RSI (Talkspirit) : Oui, usage quotidien (lecture, likes, messagerie, publication ponctuelle)

## II - Analyse par thématiques

Thème abordé	Verbatims clés (extraits)	Interprétation / lien avec les concepts
<b>Intégration et premiers liens</b>	<p>“C’est notre RH qui m’avait accueillie et qui m’a un peu guidée dans mes débuts” / “On m’avait préparé un petit déjeuner d’accueil avec l’équipe support, c’était trop mignon ” / “Quand t’arrives et qu’on te confie un projet, il faut vite apprendre à créer du lien” / “Les intercontrats ne viennent que deux fois par semaine, c’est compliqué de prendre de la hauteur”</p>	<p>L’intégration s’est jouée sur des attentions humaines marquantes mais s’est heurtée à une réalité de terrain contraignante pour une prise de poste sereine. L’entretien révèle une tension entre accueil bienveillant et isolement opérationnel.</p>
<b>Relations informelles et sentiment d’appartenance</b>	<p>“Avec certaines personnes, je me sens vraiment bien. J’ai créé des relations sincères” / “On est un peu comme une bande de potes parfois” / “Retrouver les copines au bureau, passer un bon moment... ça rend tout plus simple”</p>	<p>L’appartenance repose fortement sur des liens affectifs tissés au quotidien, renforcés par la proximité physique. Ces relations constituent un pilier de la motivation et de l’engagement émotionnel.</p>

<p><b>Expérience des Team Building</b></p>	<p>“Franchement j’adore quand ça bouge un peu” / “La Ruée des Fadas, c’était n’importe quoi et on a trop rigolé” / “J’suis trop contente à chaque fois... je me sens à l’aise” / “C’est vraiment des instants où je me sens bien” / “C’est des moments importants, mais ça reste des parenthèses” / “Ça ne compense pas les galères du quotidien” / “C’est un plus, mais pas un remède à tout” / “J’aimerais qu’on en ait plus, et surtout avec plus de monde”</p>	<p>Les TB sont vécus comme de véritables respirations émotionnelles, génératrices de lien et de plaisir partagé. Toutefois, leur effet reste limité dans le temps. Ils n’effacent pas les tensions structurelles ni les responsabilités individuelles ressenties.</p>
<p><b>Usage de Talkspirit</b></p>	<p>“J’ai publié un post il y a pas longtemps... mais j’ai eu très peu de retours”, “déception” / “J’utilise beaucoup la messagerie pour parler à mes amis” / “Pour moi c’est autant pro que perso” / “[Ici], tout se passe sur Talk” / “J’ai eu ma certification, les RH ont posté un message de félicitations... j’ai beaucoup apprécié” / “Je pense que je suis plus exposée à l’info parce que je fais partie de l’équipe support”</p>	<p>Talkspirit est au cœur du quotidien professionnel, mais son potentiel de reconnaissance ou d’interaction semble inégalement exploité. L’outil est perçu comme utile mais pas valorisant par défaut. La messagerie, plus que les publications, structure l’informalité.</p>
<p><b>Articulation TB/RSI</b></p>	<p>“Ça peut arriver. On peut se faire un petit débrief, s’envoyer un message sympa après une soirée” / “Je me souviens avoir parlé d’un projet d’UX design... après un TB”</p>	<p>La complémentarité entre TB et RSI existe mais reste informelle. Les deux outils sont vus comme disjoints dans leurs usages, sans synergie perçue.</p>

<b>Culture d'entreprise, reconnaissance, engagement</b>	“On parle facilement entre nous, surtout à table ou pendant les pauses” / “On parle boulot, mais aussi de nos vies, de nos week-ends, de tout” / “Quand t’as des gens sympas autour de toi, ça rend tout plus simple” / “Je me sens parfois un peu seule à porter le truc” / “Je suis impliquée, je participe, je suis là” / “Un collaborateur engagé... il est à fond, il a envie que ça fonctionne” / “Un désengagé... il vient parce qu’il n’a pas le choix, il fait le minimum”	L’engagement est pensé comme investissement affectif et opérationnel. L’équilibre entre les deux est fragile, surtout quand les responsabilités ne sont pas partagées. La reconnaissance formelle semble absente, laissant place à des formes d’engagement émotionnel ou relationnel.
---	---	---

### III - Typologie du profil

- Engagée relationnellement, épuisée structurellement : ressent une solitude dans la gestion des responsabilités collectives.
- Utilisatrice hybride du RSI : combine usages pro et perso, sans distinction claire entre les deux.
- Participante enthousiaste aux TB : recherche de lien et de plaisir.
- Profil lucide sur les limites des temps collectifs : reconnaît la valeur du lien sans surestimer ses effets réparateurs.

### IV - Apports pour l’analyse transversale

- Confirme que l’implication dans l’entreprise peut être très forte sur le plan émotionnel tout en étant fragilisée par une surcharge ou une solitude opérationnelle.

- Introduit la notion de parenthèse positive comme levier émotionnel non suffisant pour garantir l'engagement durable.
- Met en lumière l'écart entre les usages attendus et perçus du RSI dans la valorisation des projets ou des personnes.
- Questionne la capacité des dispositifs internes à fédérer à grande échelle : la réussite du lien semble dépendre fortement de la fréquence des interactions et des affinités personnelles.

**ANNEXE 9**  
**ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF 6**  
**RETRANSCRIPTION & ANALYSE DES VERBATIMS**

**RETRANSCRIPTION - ENTRETIEN 6**

15 juillet 2025

Locaux de l'entreprise

- **Sexe** : Homme
- **Fonction** : Équipe support
- **Ancienneté** : 1 an
- **Âge** : 25 / 30 ans

**I. Parcours professionnel et intégration**

- **Tu te souviens de ton arrivée dans l'entreprise ? Comment s'est passée ton intégration ?**

**E6** : “ On avait fait un petit déjeuner d'intégration, c'est là que j'avais rencontré l'équipe. J'avais aussi eu un long échange avec la Direction pour discuter des objectifs, des attentes. Et j'ai été placé directement en poste. J'ai aussi été bien accompagné par les collègues sur la partie formation, donc ça m'a permis de prendre mes marques assez vite. ”

- **Y a-t-il des moments, ou des personnes, qui t'ont particulièrement marqué à ton arrivée ?**

**E6** : “ Je dirais que ce qui m'a le plus aidé, c'est les repas du midi. C'est dans ces moments-là que j'ai commencé à vraiment discuter avec la team. Et puis j'ai fait pas mal de déj avec les collaborateurs, donc ça m'a permis de créer des liens dès le départ. ”

- **Comment as-tu rencontré le reste de l'équipe ? Par quels biais ?**

**E6** : “ J'ai pas mal participé aux événements organisés par la com' et les [ Référents Communautaires ], ça aide à croiser tout le monde. Je fais aussi partie de l'équipe de foot [ de

l'entreprise ], donc on se voit là aussi dans un autre cadre. Et au début surtout, je sortais souvent avec mes collègues en dehors du boulot, ça permet de créer des vraies relations. ”

- **Aujourd'hui, comment te sens-tu au sein de l'équipe et dans l'entreprise ?**

E6 : “ Très bien. Franchement, l'ambiance ici entre collègues est top. C'est pas comme ça partout, donc j'apprécie vraiment. ”

- **Est-ce que tu trouves qu'il est facile d'entrer en contact avec les autres collaborateurs ?**

E6 : “ Oui, toujours. Il y a plein de moyens, et tout le monde est assez accessible. ”

- **En cas de besoin, tu arrives facilement à échanger avec les autres pôles ou collègues ?**

E6 : “ Oui, c'est fluide. On n'hésite pas à se déplacer de bureau en bureau comme on est en Open Space, à aller poser une question en direct. C'est rapide, et ça évite les mails inutiles. ”

## **II. Expérience des Team Building**

- **As-tu déjà participé à un ou plusieurs Team Building ?**

E6 : “ Oui, j'y participe souvent. ”

- **Que ressens-tu en général avant, pendant et après ces événements ?**

E6 : “ Je suis toujours détendu. J'aime bien discuter avec les gens, passer un bon moment. C'est simple, convivial. Et on rigole bien en général. ”

- **As-tu déjà rencontré des personnes grâce à ces moments-là ?**

E6 : “ Oui bien sûr. Quand je suis arrivé, j'y allais justement pour ça. Ça aide vraiment à s'intégrer, surtout quand tu connais pas encore grand monde. ”

- **Certains liens que tu as créés lors de TB ont-ils perduré ensuite ?**

**E6 :** “ Oui, la plupart. On garde le lien, et on continue à se croiser ensuite. C’est aussi très utile avec les consultants en mission, parce que sinon on ne les voit pas. Tu mets une tête sur un prénom, ou sur un CV. Ça change tout. ”

- **Est-ce que tu te sens plus à l’aise pour t’exprimer dans ces contextes-là qu’en situation strictement professionnelle ?**

**E6 :** “ Non, je suis à l’aise dans les deux cas. J’essaie de rester naturel tout le temps, que ce soit en rendez-vous pro ou dans un cadre plus informel. ”

- **Est-ce que ces moments ont un impact sur ton quotidien professionnel ou bien tu les vois plutôt comme des parenthèses ?**

**E6 :** “ Non, c’est pas juste des parenthèses. Pour moi, c’est complémentaire du travail. Ça m’aide à mieux connaître les collaborateurs, et du coup ça rend mon job plus facile. Tu sens s’ils vont bien dans leur mission, tu peux avoir des retours, discuter de leur environnement, parfois repérer des besoins tech dans leur entreprise. Donc ça fait vraiment partie de mon quotidien. ”

### **III. Usage du Réseau Social Interne (Talkspirit)**

- **Est-ce que tu utilises Talkspirit ? Et pour quelles raisons principalement ?**

**E6 :** “ Oui, tous les jours. C’est un outil de travail pour moi. Je vais voir les nouvelles entrées, les publications de la com’, les besoins à venir... Je travaille beaucoup avec le pôle recrutement et le pôle SALES dessus. ”

- **Tu interagis souvent (likes, commentaires, réactions) ?**

**E6 :** “ Oui, je like, je commente parfois. Après, j’ai pas toujours le temps de tout lire, mais dès que je peux, je participe. ”

- **Est-ce que tu publies toi-même des contenus ?**

E6 : “ Oui, dans le groupe support, je publie pour partager des besoins en mission ou des profils intéressants qu’on suit. ”

- **Utilises-tu la messagerie privée de la plateforme ?**

E6 : “ Oui je l’utilise pour plein de trucs. Du pro, du perso... ”

- **Est-ce que tu suis certains groupes en particulier ?**

E6 : “ Oui, je suis dans le groupe Interne, le groupe SALES & Recrutement, et le groupe ALL USERS comme tout le monde. ”

- **As-tu déjà eu le sentiment d’être valorisé.e via Talkspirit ?**

E6 : “ Pas spécialement. Peut-être un peu plus sur les réseaux sociaux externes, quand la com fait un retour après un événement par exemple. Mais sur Talk lui-même, pas vraiment. La reconnaissance, je la ressens plus en vrai, au bureau. ”

- **Tu dirais que Talkspirit t’aide à mieux comprendre ce qui se passe dans l’entreprise ou dans d’autres équipes ?**

E6 : “ Oui clairement. On voit ce que fait la com, les RH, on voit les profils qui sont trouvés par le recrutement, les infos sur la cooptation... C’est un bon moyen d’avoir une vision d’ensemble et en direct. ”

- **Il y a des informations que tu ne retrouves que via Talk ?**

E6 : “ Oui, quasiment tout passe par Talk. ”

- **Est-ce que tu y partages aussi des choses plus personnelles ou informelles ?**

E6 : “ Pas dans les publications publiques, non. Mais dans les messages privés, oui, ça arrive de parler de trucs plus perso. ”

#### **IV. Articulation entre Team Building et RSI**

- **As-tu déjà recontacté ou interagi avec quelqu'un via Talkspirit après un TB ?**

**E6 :** “ Oui ça a dû m'arriver. ”

- **Tu trouves que Talk permet de prolonger le lien ou la dynamique initiée lors de ces événements ?**

**E6 :** “ Oui, ça permet de continuer une discussion ou de relancer un sujet qu'on a abordé en événement. C'est un bon outil pour garder le lien. ”

- **Tu perçois une complémentarité entre les TB et Talkspirit ?**

**E6 :** “ Oui, ça se complète. Les Team Building créent du lien humain en présentiel, et Talk permet de le maintenir, de garder les échanges vivants. Et la com' et les RH bossent bien là-dessus, franchement. ”

- **Est-ce que tu as déjà vu ou vécu des idées/projets qui sont nés à la suite de cette articulation entre les deux ?**

**E6 :** “ Oui, ça arrive. Par exemple, parler d'un profil avec un collègue en TB, et ensuite s'envoyer les infos sur Talk, ou lancer un suivi. C'est pratique. ”

#### **V. Culture d'entreprise, reconnaissance et engagement**

- **Est-ce que les discussions informelles ou non liées au travail sont fréquentes selon toi ?**

**E6 :** “ Oui, tout le temps. Surtout avec les collègues qu'on voit tous les jours. On rigole beaucoup, on discute, c'est une ambiance sympa. ”

- **Tu dirais que ça influence ta manière de vivre ton travail ?**

**E6 :** “ Oui, forcément. Quand t’as une bonne ambiance, que tout le monde s’aide, tu travailles mieux. Chez nous, il n’y a pas de compétition malsaine. On s’aide à placer les profils, on partage les infos. Ça fait une vraie différence. ”

- **Tu trouves que les dispositifs comme les TB ou Talkspirit favorisent ce type de discussions ?**

**E6 :** “ Oui, clairement. Les événements permettent de se voir autrement, dans un cadre plus détendu. Et Talkspirit, c’est bien pour garder contact à distance, surtout avec ceux qu’on ne croise pas souvent. ”

- **Comment tu définirais la culture d’entreprise ? Comment tu la ressens au quotidien ?**

**E6 :** “ Entraide et humain, je dirais. ”

- **Tu te sens impliqué.e ou engagé.e dans la vie collective de l’entreprise ?**

**E6 :** “ Oui carrément. Je joue avec l’équipe de foot les mardis, je vais aux soirées jeux, je reste après les Team Building, je discute avec tout le monde. Et puis j’aime ce que je fais, donc oui, je me sens engagé. ”

- **Pour toi, c’est quoi être engagé.e (ou à l’inverse, désengagé.e) dans une entreprise ?**

**E6 :** “ Pour moi, être engagé, c’est se donner à fond, être motivé par ce qu’on fait. Même si on n’est pas au top tous les jours, c’est normal, mais si dans l’ensemble tu prends plaisir à venir bosser et que tu fais avancer les choses, c’est que t’es engagé. ”

## **VI. Clôture**

- **S’il y avait une chose que tu pourrais changer dans les TB, ce serait quoi ?**

**E6 :** “ Franchement, rien à redire. La com’ et les RH gèrent ça très bien. ”

- **Et sur Talkspirit ?**

**E6 :** “ Il y a beaucoup d’infos, donc parfois j’en loupe certaines. Mais sinon, c’est bien. ”

## **FICHE D’ANALYSE DES VERBATIMS - ENTRETIEN 6**

### **I - Résumé global de l’entretien**

Le collaborateur, membre de l’équipe support depuis un an, présente un profil très impliqué, aussi bien sur le plan professionnel que relationnel. Son intégration rapide s’est appuyée sur une double communication : formel (échange avec la Direction, formation) et informel (“petit déjeuner d’intégration”, “dég avec les collaborateurs”). Il investit activement les événements collectifs (TB, soirées jeux, foot), qu’il perçoit comme des leviers d’intégration, de lien humain et de connaissance métier. Le RSI est intégré dans son quotidien professionnel principalement sur le plan fonctionnel. Il publie, commente, utilise la messagerie, tout en gardant une frontière entre les usages publics (pro) et privés (perso). L’engagement est défini par l’envie, la participation, la régularité et la contribution au collectif. Il exprime une adhésion franche à la culture d’entreprise, centrée sur “l’humain” et “l’entraide”.

Participation à un TB récent : Oui, fréquente

Utilisation régulière du RSI (Talkspirit) : Oui, quotidienne, collaboration active

## II - Analyse par thématiques

Thème abordé	Verbatims clés (extraits)	Interprétation / lien avec les concepts
<b>Intégration et premiers liens</b>	<p>“On avait fait un petit déjeuner d’intégration” / “J’ai été bien accompagné par les collègues sur la partie formation” / “Ce qui m’a le plus aidé, c’est les repas du midi” / “J’ai fait pas mal de déj avec les collaborateurs” / “Je sortais souvent avec mes collègues en dehors du boulot”</p>	<p>L’intégration se fonde autant sur des rituels d’accueil que sur les temps informels qui favorisent la création de liens authentiques et durables. Le collaborateur investit, dès l’intégration, la dimension humaine du collectif, bien au-delà des obligations professionnelles.</p>
<b>Expérience des Team Building</b>	<p>“J’y participe souvent” / “Je suis toujours détendu” / “C’est simple, convivial” / “On rigole bien en général” / “Ça aide vraiment à s’intégrer” / “C’est complémentaire du travail” / “Ça m’aide à mieux connaître les collaborateurs” / “Parfois repérer des besoins tech dans leur entreprise”</p>	<p>Les TB sont vécus comme une extension fonctionnelle et sociale du travail. Ils génèrent non seulement du lien, mais aussi une meilleure connaissance de l’écosystème. Ils participent à la qualité de la collaboration, à l’efficacité métier et à la fluidité relationnelle. On dépasse ici le cadre strictement “convivial” pour y inclure une plus-value opérationnelle.</p>
<b>Usage de Talkspirit</b>	<p>“Oui, tous les jours. C’est un outil de travail pour moi” / “Je publie pour partager des besoins en mission ou des profils intéressants” / “Je l’utilise pour plein de trucs. Du pro, du perso...” / “La reconnaissance je la ressens plus en vrai, au bureau” / “Quasiment tout passe par Talk”</p>	<p>Talkspirit est perçu comme un outil structurant, quotidien et multifonctionnel. La frontière entre pro et perso se joue dans l’usage de la messagerie privée.</p> <p>Le sentiment de reconnaissance reste plus lié au présentiel.</p>

<b>Articulation TB/RSI</b>	<p>“Oui, ça permet de continuer une discussion ou de relancer un sujet qu’on a abordé en événement” / “Ça se complète” / “Les Team Building créent du lien humain en présentiel, et Talk permet de le maintenir” / “La com’ et les RH bossent bien là-dessus” / “Par exemple, parler d’un profil avec un collègue en TB, et ensuite s’envoyer les infos sur Talk”</p>	<p>L’articulation entre TB et RSI est ici pleinement opérationnelle. Elle génère des suivis, des synergies et des actions concrètes. Le lien n’est pas seulement affectif : il alimente directement des dynamiques de travail, avec une complémentarité fluide et spontanée.</p>
<b>Culture d’entreprise, reconnaissance, engagement</b>	<p>“C’est une ambiance sympa” / “Tout le monde s’aide” / “Il n’y a pas de compétition malsaine” / “Entraide et humain je dirais” / “Je joue avec l’équipe de foot les mardis, je vais aux soirées jeux, je reste après les Team Building” / “J’aime ce que je fais, donc oui, je me sens engagé” / “Être engagé, c’est se donner à fond, être motivé par ce qu’on fait” / “Tu prends plaisir à venir bosser et tu fais avancer les choses”</p>	<p>L’engagement s’exprime ici de manière pleine et incarnée : sur le plan affectif, collectif, opérationnel et extra-professionnel. Il s’agit d’un profil qui mobilise les leviers relationnels et symboliques du collectif, avec une adhésion claire aux valeurs véhiculées par l’organisation.</p>

### III - Typologie du profil

- Collaborateur-pivot opérationnel : inscrit ses actions à l’intersection des enjeux humains et de performance, notamment à travers la gestion des profils, la veille RH et le relais d’informations.
- Intégré relationnellement : tire parti de toutes les occasions d’interactions (repas, foot, soirées, Talk, TB), dans une logique d’engagement large.

- Acteur de la synergie TB / RSI : incarne une articulation naturelle entre les échanges informels et les outils structurants, avec des effets concrets sur les projets.
- Engagé global : présent, actif, connecté, motivé, avec une vision fluide et positive du collectif.

#### **IV - Apports pour l'analyse transversale**

- Offre une modélisation complète de l'engagement multi-niveaux : affectif, professionnel, communautaire et symbolique.
- Met en lumière la complémentarité fonctionnelle des TB et du RSI, dans une dynamique de circulation des idées, des besoins et des personnes.
- Confirme que la reconnaissance ne passe pas nécessairement par les canaux digitaux : la reconnaissance "ressentie" reste ancrée dans le présentiel et les interactions humaines.
- Révèle une culture d'entreprise perçue comme non compétitive et bienveillante, ce qui favorise un engagement soutenu et durable.

**ANNEXE 10**  
**ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF 7**  
**RETRANSCRIPTION & ANALYSE DES VERBATIMS**

**RETRANSCRIPTION - ENTRETIEN 7**

**17 juillet 2025**

**Locaux de l'entreprise**

- **Sexe** : Femme
- **Fonction** : Équipe support
- **Ancienneté** : 1 an
- **Âge** : 20/25 ans

**I. Parcours professionnel et intégration**

- **Tu te souviens de ton arrivée dans l'entreprise ? Comment s'est passée ton intégration ?**

**E7** : “ Je me souviens qu'au début c'était pas facile de parler à tout le monde mais à force de passer des petits moments ensemble, on apprend à se connaître. L'intégration, c'est petit à petit en vrai. ”

- **Y a-t-il des moments, ou des personnes, qui t'ont particulièrement marquée à ton arrivée ?**

**E7** : “ Je dirais l'accueil de l'équipe support dans son ensemble. Tout le monde était bienveillant, et ça m'a mise à l'aise. ”

- **Comment as-tu rencontré le reste de l'équipe ? Par exemple les consultants ?**

**E7** : “ Les intercontrats, on les voit souvent passer dans les locaux donc on finit par échanger. Pour les autres consultants, c'est plus ponctuel : on les rencontre parfois lors de leur arrivée ou quand ils passent nous voir. Sinon on ne les croise pas trop, on reste surtout entre personnes de l'équipe support franchement. ”

- **Aujourd'hui, comment te sens-tu au sein de l'équipe et dans l'entreprise ?**

E7 : “ Je suis bien. Au bout de quelques mois, j'avais trouvé ma place. On a une bonne ambiance au sein de la team. ”

- **Est-ce que tu trouves qu'il est facile d'entrer en contact avec les autres collaborateurs ?**

E7 : “ Oui, c'est assez simple. On échange par Talk ou par mail, et comme on est tous au même endroit avec la team support, on peut aussi se parler directement. C'est plus simple. ”

## **II. Expérience des Team Building**

- **As-tu déjà participé à un ou plusieurs Team Building ?**

E7 : “ Oui, j'ai déjà participé à quelques événements, surtout des soirées jeux. Mais globalement, je n'y vais pas très souvent. Ce n'est pas trop mon truc. ”

- **Pourquoi tu n'aimes pas trop ces moments ?**

E7 : “ Je trouve que la journée de travail suffit. Une fois que c'est fini, j'ai envie de rentrer chez moi. Je passe déjà de bons moments avec mes collègues pendant la journée, et ça me va très bien comme ça. ”

- **Que ressens-tu en général avant, pendant et après ces événements ?**

E7 : “ Quand je me suis engagée à venir, parfois j'avoue que je regrette un peu en fin de journée. Et c'est aussi pour ça que j'y vais moins. Ce n'est pas que ce soit désagréable, mais ce n'est pas une priorité pour moi. Le rythme du travail est déjà assez intense comme ça. ”

- **As-tu déjà rencontré des personnes grâce à ces moments-là ?**

E7 : “ Oui, j'ai déjà croisé quelques collaborateurs que je ne connaissais pas encore. ”

- **Certains liens que tu as créés lors de TB ont-ils perduré ensuite ?**

E7 : “ Pas vraiment. En général, je reste avec les collègues que je connais déjà. C’est surtout un moment sympa pour nous retrouver hors boulot, mais ça ne va pas plus loin. ”

- **Est-ce que tu te sens plus à l’aise pour t’exprimer dans ces contextes-là qu’en situation strictement professionnelle ?**

E7 : “ Non, je dirais que je suis pareille dans les deux cas. Même en événement, ça reste un cadre professionnel à mes yeux. ”

- **Est-ce que ces moments ont un impact sur ton quotidien professionnel ou bien tu les vois plutôt comme des parenthèses ?**

E7 : “ Pour moi, ce sont des parenthèses. C’est agréable, mais ça ne change pas ma façon de vivre mon travail. C’est juste sympa de se voir en dehors du bureau de temps en temps. ”

- **T’as déjà participé à des soirées avec un peu plus d’organisation ? Comment tu l’avis vécu ?**

E7 : “ Oui, j’avais fait la soirée de fin d’année. Il y avait beaucoup de monde, je connaissais personne donc c’était un peu impressionnant. Mais franchement, j’avais passé un bon moment. ”

### **III. Usage du Réseau Social Interne (Talkspirit)**

- **Est-ce que tu utilises Talkspirit ? Et pour quelles raisons principalement ?**

E7 : “ Oui, je l’utilise tous les jours. Je poste tous les jours [ dans le cadre de mes missions ], c’est essentiel pour que [ l’équipe support ] ait une vision en temps réel. ”

- **Tu interagis souvent (likes, commentaires, réactions) ?**

E7 : “ Oui, ça m’arrive. Je commente parfois, surtout des petites blagues avec mes collègues. C’est des private jokes entre nous, ça reste léger. ”

- **Utilises-tu la messagerie privée de la plateforme ?**

E7 : “ Oui, je l’utilise régulièrement, c’est pratique pour échanger rapidement. Et toute la team support est connectée tous les jours, on a même l’appli sur le téléphone pour avoir les notifications. ”

- **Est-ce que tu suis certains groupes en particulier ?**

E7 : “ Je suis dans le groupe ALL USERS comme tout le monde. C’est là-dessus qu’on a toutes les infos de la com et des RH. Et je suis aussi dans le groupe SALES x Recrutement. C’est surtout en lien avec mon travail dans ce groupe, on ne parle pas d’autres choses que de la prospection et des profils trouvés. ”

- **As-tu déjà eu le sentiment d’être valorisé.e via Talkspirit ?**

E7 : “ Non pas particulièrement. ”

- **Tu dirais que Talkspirit t’aide à mieux comprendre ce qui se passe dans l’entreprise ou dans d’autres équipes ?**

E7 : “ Du coup oui, ça nous aide pas mal [ avec les autres pôles ] dans nos missions. Aussi on voit un peu ce que font les autres ou les Référents Communautaires parce qu’ils publient souvent du contenu sur la plateforme. ”

- **Est-ce que tu y partages aussi des choses plus personnelles ou informelles ?**

E7 : “ Non, pas vraiment. Parfois, dans la messagerie, on se demande où on va manger, des trucs comme ça. Mais je ne poste rien de perso. ”

#### **IV. Articulation entre Team Building et RSI**

- **As-tu déjà recontacté ou interagi avec quelqu’un via Talkspirit après un TB ?**

E7 : “ Non jamais. ”

- **Tu trouves que Talk permet de prolonger le lien ou la dynamique initiée lors de ces événements ?**

E7 : “ Je vois parfois des publications de retour sur événement, des gens qui commentent pour dire que c’était top. Mais personnellement, je ne m’en sers pas pour ça. ”

- **Tu perçois une complémentarité entre les TB et Talkspirit ?**

E7 : “ Pas vraiment. Talkspirit, c’est du boulot. Les Team Building, c’est pour passer un bon moment. Je ne vois pas de lien direct entre les deux. ”

- **Est-ce que tu as déjà vu ou vécu des idées/projets qui sont nés à la suite de cette articulation entre les deux ?**

E7 : “ Non franchement, je vois pas. ”

## **V. Culture d’entreprise, reconnaissance et engagement**

- **Est-ce que les discussions informelles ou non liées au travail sont fréquentes selon toi ?**

E7 : “ Oui, on rigole beaucoup entre nous. L’ambiance dans l’équipe est vraiment bonne. On a souvent des stagiaires qui arrivent, ça apporte du renouveau. C’est important d’avoir une bonne ambiance, ça change tout. ”

- **Tu trouves que les dispositifs comme les TB ou Talkspirit favorisent ce type de discussions ?**

E7 : “ Les Team Building, oui, ça crée un cadre un peu plus détendu. Talkspirit, pour moi, reste très professionnel. ”

- **Comment tu définirais la culture d’entreprise ? Comment tu la ressens au quotidien ?**

E7 : “ C’est une boîte humaine. L’ambiance est bonne, on s’entraide, on partage les infos. Il y a un vrai esprit d’équipe dans la team support. ”

- **Tu te sens impliqué.e ou engagé.e dans la vie collective de l'entreprise ?**

E7 : “ Oui, dans mon travail je suis impliquée. Je fais ce que j'ai à faire, je parle avec tout le monde. J'ai de bonnes relations... ”

- **Pour toi, c'est quoi être engagé.e (ou à l'inverse, désengagé.e) dans une entreprise ?**

E7 : “ Pour moi, être engagé, c'est faire son travail sérieusement. Quelqu'un de désengagé, c'est quelqu'un qui ne fait plus d'effort, qui est souvent absent ou qui se déconnecte complètement du collectif. ”

## **VI. Clôture**

- **S'il y avait une chose que tu pourrais changer dans les Team Building, ce serait quoi ?**

E7 : “ J'aime bien quand il y a une activité prévue. Les soirées en terrasse autour d'un verre, ce n'est pas trop mon truc, je m'ennuie vite. ”

- **Et sur Talkspirit ?**

E7 : “ Je ne sais pas trop. Il y a beaucoup d'infos, beaucoup de concours, et parfois j'ai pas le temps de tout regarder dans la journée. ”

## FICHE D'ANALYSE DES VERBATIMS - ENTRETIEN 7

### **I - Résumé global de l'entretien**

Cette jeune collaboratrice, en poste depuis un an dans l'équipe support, livre une vision modérée et lucide de l'engagement dans l'entreprise. Si l'intégration a été progressive, elle exprime aujourd'hui un sentiment de stabilité et d'appartenance à l'équipe. Son engagement se situe essentiellement sur le plan professionnel, avec des relations de travail fluides et une forte implication dans ses missions. En revanche, les TB sont perçus comme anecdotiques, sans réelle valeur ajoutée. Elle trace une frontière nette entre vie pro et vie perso, tout en reconnaissant la qualité de l'ambiance au quotidien. Talkspirit est utilisé de manière intensive, mais exclusivement dans une logique de productivité et de coordination. Son rapport à l'entreprise est empreint de sérieux, de rigueur, et d'un certain réalisme.

Participation à un TB récent : Oui, ponctuelle, sans enthousiasme marqué

Utilisation régulière du RSI (Talkspirit) : Oui, quotidienne dans le cadre du travail

### **II - Analyse par thématiques**

<b>Thème abordé</b>	<b>Verbatims clés (extraits)</b>	<b>Interprétation / lien avec les concepts</b>
<b>Intégration et premiers liens</b>	“L'intégration c'est petit à petit” / “L'accueil de l'équipe support dans son ensemble [...] m'a mise à l'aise” / “On reste surtout entre personnes de l'équipe support franchement” / “Je suis bien. Au bout de quelques mois, j'avais trouvé ma place”	Une intégration marquée par la temporalité plus que par des rituels. L'équipe support constitue un espace d'appartenance clair, dans lequel la collaboratrice a trouvé ses repères, sans forcément élargir le cercle relationnel.

<p><b>Expérience des Team Building</b></p>	<p>“Ce n’est pas trop mon truc” / “Ce n’est pas une priorité pour moi” / “Je reste avec les collègues que je connais déjà” / “Ça ne va pas plus loin” / “Ce sont des parenthèses” / “C’est juste sympa de se voir en dehors du bureau de temps en temps” / “C’était un peu impressionnant” / “J’avais passé un bon moment”</p>	<p>Le TB est vu comme un dispositif marginal, sans effet structurel. Il peut être agréable, mais n’est ni moteur de lien nouveau, ni levier d’engagement durable. Le discours révèle une forme de distance assumée vis-à-vis de l’implication sociale attendue.</p>
<p><b>Usage de Talkspirit</b></p>	<p>“Je l’utilise tous les jours” / “Je poste tous les jours [...] c’est essentiel” / “Des private jokes entre nous, ça reste léger” / “Toute la team support est connectée tous les jours” / “On a même l’appli sur le téléphone pour avoir les notifications” / “Non pas particulièrement” / “On voit un peu ce que font les autres ou les Référents Communautaires” / “Je ne poste rien de perso”</p>	<p>Talkspirit est fortement investi mais exclusivement professionnel. L’usage est routinier, structuré, partagé au sein de l’équipe. On note un ancrage fort dans le collectif support, mais sans diffusion vers le reste de l’entreprise. Les fonctions sociales ou de reconnaissance sont peu perçues.</p>
<p><b>Articulation TB/RSI</b></p>	<p>“Non jamais” / “Je ne m’en sers pas pour ça” / “Talkspirit, c’est du boulot” / “Les Team Building, c’est pour passer un bon moment” / “Non franchement je vois pas”</p>	<p>L’articulation TB/RSI est quasi inexistante dans son expérience. La segmentation des sphères est claire, assumée, et ne génère pas d’interaction croisée. Elle confirme un modèle d’engagement compartimenté.</p>

<p><b>Culture d'entreprise, reconnaissance, engagement</b></p>	<p>“L’ambiance dans l’équipe est vraiment bonne” / “On rigole beaucoup entre nous” / “C’est une boîte humaine” / “On s’entraide, on partage les infos” / “Il y a un vrai esprit d’équipe dans la team support” / “Je suis impliquée. Je fais ce que j’ai à faire” / “Je parle avec tout le monde” / “Être engagé, c’est faire son travail sérieusement” / “Quelqu’un de désengagé, c’est quelqu’un qui ne fait plus d’effort, qui est souvent absent ou qui se déconnecte complètement du collectif”</p>	<p>La définition de l’engagement repose sur la fiabilité, le professionnalisme, la constance. Il s’agit d’être présent et de faire son travail correctement.</p> <p>L’ambiance est valorisée mais reste au service de l’efficacité, pas comme un objectif en soi.</p>
--	--	---

### III - Typologie du profil

- Investie rationnelle : impliquée dans son poste, sérieuse et constante, mais sans sur-engagement affectif.
- Engagement circonscrit : limitée à l’équipe support, sans projection dans la communauté plus large de l’entreprise.
- Utilisatrice productive du RSI : outil quotidien, rigoureux, sans dimension sociale ni identitaire.
- Réservée socialement : préfère les interactions maîtrisées en journée ; les TB sont vécus comme superflus.

#### **IV - Apports pour l'analyse transversale**

- Montre un modèle d'engagement professionnel fonctionnel, sans excès émotionnel. Illustre une culture locale d'équipe (support) qui fonctionne en interne, bien que connectée structurellement au reste de la communauté (consulting).
- Confirme que certains profils valorisent l'efficacité plus que la projection communautaire. La collaboratrice évoque le manque de temps mais aussi le besoin de préserver une vie personnelle.
- Souligne les limites d'adhésion aux TB, perçus comme une surcharge ou une extension non souhaitée du travail.
- Permet de nuancer les attentes vis-à-vis des leviers de cohésion, en identifiant des usages sobres, mais efficaces, du RSI.

**ANNEXE 11**  
**ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF 8**  
**RETRANSCRIPTION & ANALYSE DES VERBATIMS**

**RETRANSCRIPTION - ENTRETIEN 8**

**17 juillet 2025**

**Locaux de l'entreprise**

- **Sexe** : Homme
- **Fonction** : Consultant
- **Ancienneté** : 1 an
- **Âge** : 30 / 35 ans

**I. Parcours professionnel et intégration**

- **Tu te souviens de ton arrivée dans l'entreprise ? Comment s'est passée ton intégration ?**

**E8** : “ Oui, je m'en souviens bien. La RH m'a fait visiter les locaux, présenté l'équipe, et j'ai rapidement eu un échange avec mon commercial référent. J'ai aussi rencontré l'équipe recrutement avec qui j'avais eu des échanges pendant les validations techniques. Franchement, c'était agréable même si forcément un peu stressant.

C'est le pôle recrutement qui m'a repéré et contacté après avoir vu mon profil. Depuis, les commerciaux essaient de me positionner en mission. J'ai passé deux entretiens récemment, donc j'attends de voir. C'est vrai que la période d'intercontrat n'est pas toujours évidente, mais je comprends que ça fasse partie du processus. En attendant, je travaille sur [ plusieurs projets ], ça m'occupe et ça me permet de rester actif. Et puis, il y a pas mal de choses à gérer : mettre à jour le CV pour les offres, se préparer avec les commerciaux avant les entretiens... donc les journées sont quand même remplies. ”

- **Y a-t-il des moments, ou des personnes, qui t'ont particulièrement marqué à ton arrivée ?**

**E8 :** “ Je dirais surtout [ mon Référent Communautaire ]. Il a été super clair pour m'expliquer le fonctionnement [ de l'entreprise ], les projets... Et puis, globalement, les gens étaient très accueillants. ”

- **Comment as-tu rencontré le reste de l'équipe ? Par quels biais ?**

**E8 :** “ J'ai participé à un tournoi [ inter-communautés techniques ] quelques semaines après mon arrivée. Ça m'a permis de rencontrer plein de consultants, d'échanger un peu avec tout le monde. En plus, comme on bosse tous plus ou moins dans les mêmes domaines, on a toujours des trucs à partager. ”

- **Aujourd'hui, comment te sens-tu au sein de l'équipe et dans l'entreprise ?**

**E8 :** “ Je me sens plutôt bien. Je commence vraiment à prendre mes repères. J'ai juste hâte d'être en mission, pour retrouver une certaine stabilité, mais je me sens bien entouré. ”

- **Est-ce que tu trouves qu'il est facile d'entrer en contact avec les autres collaborateurs ?**

**E8 :** “ Oui, franchement ça va. Je suis surtout en lien avec ma [ communauté technique ], mes commerciaux, et les collègues avec qui je bosse sur [ le projet ]. Les échanges sont simples et fluides. ”

## **II. Expérience des Team Building**

- **As-tu déjà participé à un ou plusieurs Team Building ?**

**E8 :** “ Oui, du coup j'ai fait le tournoi [ inter-communautés techniques ] et plus récemment la soirée Meet Up. ”

- **Que ressens-tu en général avant, pendant et après ces événements ?**

**E8 :** “ Je suis toujours content d’y aller. Je sais que je vais retrouver des collègues avec qui je m’entends bien. C’est toujours sympa, il y a une bonne ambiance. Et à chaque fois en repartant, je me dis que j’ai bien fait de venir. ”

- **Certains liens que tu as créés lors de TB ont-ils perduré ensuite ?**

**E8 :** “ Oui, ça aide à garder le lien, même si on ne se voit pas tous les jours. Après un Team Building, on se reparle plus facilement, on garde le contact. ”

- **Est-ce que tu te sens plus à l’aise pour t’exprimer dans ces contextes-là qu’en situation strictement professionnelle ?**

**E8 :** “ Oui, quand même. Le cadre est plus détendu, autour d’un verre ou d’un repas, donc ça facilite les échanges. Même si on parle souvent boulot, c’est moins formel. On voit les gens un peu différemment, surtout si on reste jusqu’au bout de la soirée mais ça reste quand même assez rare. ”

- **Tu dirais que les liens créés pendant ces événements sont durables ? Ou que ça reste ponctuel ?**

**E8 :** “ C’est plutôt durable. J’ai gardé contact avec plusieurs consultants rencontrés en événement, certains sont même devenus de vrais amis. ”

- **Est-ce que ces moments ont un impact sur ton quotidien professionnel ou bien tu les vois plutôt comme des parenthèses ?**

**E8 :** “ Oui, c’est pour ça que j’y vais. Je me sens plus intégré dans l’équipe. Je rencontre les gens de l’équipe support, les [ Référents Communautaires ]... On met un pied direct dans l’entreprise quand on se donne la peine de venir. Je comprends que certains ne viennent pas à chaque fois, avec la vie perso, la vie de famille... mais je trouve important quand même de participer de temps en temps. Certains ne viennent vraiment jamais... ”

### **III. Usage du Réseau Social Interne (Talkspirit)**

- **Est-ce que tu utilises Talkspirit ? Et pour quelles raisons principalement ?**

**E8 :** “ Oui, je m’y connecte plusieurs fois par semaine. Je ne suis pas hyper actif mais j’aime bien voir les infos, les annonces, les actualités de l’entreprise. Puis, on a une newsletter à la fin de chaque mois, au cas où on ait manqué quelque chose. ”

- **Tu interagis souvent (likes, commentaires, réactions) ?**

**E8 :** “ Je like pas mal de publications, mais je commente rarement. Ce n’est pas trop dans mes habitudes, un peu comme sur les autres réseaux en fait. ”

- **Est-ce que tu publies toi-même des contenus ?**

**E8 :** “ Non, jamais. J’ai remarqué que ce sont surtout les membres de l’équipe support ou les [ Référents Communautaires ] qui postent. Côté consultants, c’est plus discret. ”

- **Utilises-tu la messagerie privée de la plateforme ?**

**E8 :** “ Oui, beaucoup. Surtout pour [ le projet ]. On a un groupe où on échange vraiment souvent : comptes rendus de réunion, avancées du projet, points missions... ”

- **As-tu déjà eu le sentiment d’être valorisé.e via Talkspirit ?**

**E8 :** “ Non pas vraiment. Après tu sais, ça fait pas très longtemps que je suis [ dans l’entreprise ] finalement. Mais je vois souvent passer les gagnants des concours ou ce genre de publications avec la photo du consultant. Ça aide aussi à se connaître entre nous. Moi en arrivant je pensais pas qu’on était autant de monde [ ici ]. C’est bien qu’il y ait des démarches comme celles-ci qui soient faites par la team support. Ça rassemble un peu tout le monde. ”

- **Tu dirais que Talkspirit t'aide à mieux comprendre ce qui se passe dans l'entreprise ou dans d'autres équipes ?**

**E8 :** “ Ah oui vraiment. On a toute l'actualité de l'entreprise sur Talkspirit. C'est grâce à ça qu'on a les infos de la team support. Que ce soit les événements, les concours, les informations RH ou les informations du CSE aussi. Même la Direction nous partage des infos dessus. ”

- **Est-ce que tu y partages aussi des choses plus personnelles ou informelles ?**

**E8 :** “ Non pas spécialement. ”

#### **IV. Articulation entre Team Building et RSI**

- **As-tu déjà recontacté ou interagi avec quelqu'un via Talkspirit après un TB ?**

**E8 :** “ Oui, ça m'est arrivé. J'ai repris contact avec certaines personnes rencontrées lors d'un Team Building, juste pour prendre des nouvelles ou continuer la discussion. C'est pratique, surtout quand on est chacun à distance. Ça m'a bien servi pendant mon intégration. ”

- **Tu perçois une complémentarité entre les TB et Talkspirit ?**

**E8 :** “ Oui, je pense que les deux se complètent bien. Les Team Building rassemblent physiquement, et Talkspirit permet de garder un lien à distance. Comme on est souvent dispersés en mission, c'est utile pour maintenir une forme de cohésion avec nous, les consultants, qui sont éparpillés un peu partout. ”

- **Est-ce que tu as déjà vu ou vécu des idées/projets qui sont nés à la suite de cette articulation entre les deux ?**

**E8 :** “ Non, après on parle beaucoup avec les commerciaux pendant les Team Building. On parle de profils qu'on connaît qui sont dans notre entourage et qui pourraient les aider pour certains de leurs clients. Aussi mes collègues en mission parlent beaucoup du contexte dans lequel ils sont... ça permet aux commerciaux d'avoir une petite longueur d'avance sur la concurrence. Après pour Talk, je ne sais pas trop je t'avoue... ”

## **V. Culture d'entreprise, reconnaissance et engagement**

- **Est-ce que les discussions informelles ou non liées au travail sont fréquentes selon toi ?**

**E8 :** “ Oui, très souvent. Entre les pauses café, les repas du midi, les petites discussions comme ça... C'est ça qui crée du lien. Au début j'étais un peu réservé, mais maintenant je me sens de plus en plus à l'aise. ”

- **Tu dirais que ça influence ta manière de vivre ton travail ?**

**E8 :** “ Oui ça rend la journée plus agréable. On rigole, on se raconte nos petites vies. Avec les collègues les plus proches, on parle de nos problèmes personnels. C'est de vraies relations qui comptent avec le temps. ”

- **Tu trouves que les dispositifs comme les TB ou Talkspirit favorisent ce type de discussions ?**

**E8 :** “ Oui clairement, ça crée des moments où on sait qu'on est là pour ça. Bon c'est vrai que les Team Building tu sais que tu viens pour discuter, ça peut être un peu stressant quand tu connais personne mais au final tu t'intègres dans des discussions et c'est assez naturel. ”

- **Comment tu définirais la culture d'entreprise ? Comment tu la ressens au quotidien ?**

**E8 :** “ Je dirais que c'est une culture très humaine. On sent de la bienveillance, de l'écoute. Il y a un vrai esprit d'entraide, notamment dans ma [ communauté technique ]. C'est assez rare, je trouve. Je n'ai jamais vu ça dans d'autres entreprises. ”

- **Tu te sens impliqué.e ou engagé.e dans la vie collective de l'entreprise ?**

**E8 :** “ Oui, j'essaie de m'investir. Je participe aux événements quand je peux, je suis impliqué dans [ mes missions ]. On m'a aussi sollicité pour donner un coup de main sur le site internet [ de l'entreprise ], donc j'ai répondu présent. Je fais ce que je peux, à mon niveau. ”

- **Pour toi, c'est quoi être engagé.e (ou à l'inverse, désengagé.e) dans une entreprise ?**

**E8 :** “ Pour moi, être engagé, c'est vouloir faire les choses bien, avec les autres. C'est se rendre utile, avoir envie que ça avance. Être désengagé, ce serait rester passif, ne pas chercher à s'impliquer ou à créer du lien. ”

## **VI. Clôture**

- **S'il y avait une chose que tu pourrais changer dans les Team Building, ce serait quoi ?**

**E8 :** “ Franchement, je trouve que c'est bien comme c'est. L'organisation est toujours top, les traiteurs sont bons, l'ambiance est conviviale. J'ai rien à redire. ”

- **Et sur Talkspirit ?**

**E8 :** “ Pareil. Il y a une bonne dynamique. Les jeux, les publications, les infos importantes... c'est vivant et bien animé. ”

## **FICHE D'ANALYSE DES VERBATIMS - ENTRETIEN 8**

### **I - Résumé global de l'entretien**

Ce consultant en intercontrat offre une vision lucide et investie de son parcours au sein de l'entreprise. Malgré les incertitudes liées à la période sans mission, il souligne une intégration réussie, un lien social entretenu et un engagement assumé. Les TB jouent pour lui un rôle essentiel d'intégration, en particulier pour les consultants “éparpillés”. Talkspirit est vu comme un outil complémentaire, central pour maintenir le lien à distance et accéder à l'information. L'expérience décrite est celle d'un professionnel proactif, sociable et conscient des enjeux collectifs, bien qu'encore en phase de stabilisation car sa prise de poste reste assez récente. Son engagement est concret, modeste mais sincère.

Participation à un TB récent : Oui, plusieurs, perçus comme très bénéfiques

Utilisation régulière du RSI (Talkspirit) : Oui, hebdomadaire, observateur actif

## II - Analyse par thématiques

Thème abordé	Verbatims clés (extraits)	Interprétation / lien avec les concepts
<b>Intégration et premiers liens</b>	“C’était agréable même si forcément un peu stressant” / “Je travaille sur plusieurs projets, ça m’occupe et ça me permet de rester actif” / “Je me sens bien entouré”. / “C’est vrai que la période d’intercontrat n’est pas toujours évidente”	Une intégration structurée, marquée par l’accompagnement des fonctions RH et commerciales. Le collaborateur évoque avec franchise les difficultés de l’intercontrat, tout en valorisant une posture active et constructive. L’importance d’un entourage solide ressort clairement.
<b>Expérience des Team Building</b>	“Je suis toujours content d’y aller” / “Il y a une bonne ambiance” / “Je me dis que j’ai bien fait de venir” / “Ça aide à garder le lien” / “Le cadre est plus détendu [...] ça facilite les échanges” / “Certains sont même devenus de vrais amis” / “Je me sens plus intégré dans l’équipe” / “On met un pied direct dans l’entreprise quand on se donne la peine de venir” / “Certains ne viennent vraiment jamais...”	Le TB est considéré comme une porte d’entrée précieuse vers l’entreprise. Il constitue un levier d’inclusion et de socialisation, en particulier pour les consultants isolés. Le témoignage met en lumière une vision volontariste et inclusive du TB, qui dépasse le simple divertissement.

<p><b>Usage de Talkspirit</b></p>	<p>“Je ne suis pas hyper actif mais j’aime bien voir les infos” / “Je like pas mal de publications, mais je commente rarement” / “Ce sont surtout les membres de l’équipe support ou les Référents Communautaires qui postent” / “On a un groupe où on échange vraiment souvent” / “Je vois souvent passer les gagnants des concours [...] ça aide aussi à se connaître” / “C’est bien qu’il y ait des démarches comme celles-ci” / “On a toute l’actualité de l’entreprise sur Talkspirit”</p>	<p>Talkspirit est perçu comme principal lieu informationnel de l’entreprise, qui rassemble, centralise et donne à voir l’entreprise dans sa diversité. S’il n’est pas un contributeur actif, il reste un observateur attentif, conscient de l’impact des publications sur la cohésion. L’usage professionnel domine, sans dimension personnelle.</p>
<p><b>Articulation TB/RSI</b></p>	<p>“J’ai repris contact avec certaines personnes rencontrées lors d’un Team Building” / “Ça m’a bien servi pendant mon intégration” / “Les Team Building rassemblent physiquement, et Talkspirit permet de garder un lien à distance” / “C’est utile pour maintenir une forme de cohésion” / “Ça permet aux commerciaux d’avoir une petite longueur d’avance sur la concurrence”</p>	<p>Le lien entre TB et RSI est clair, pragmatique et vécu comme opérationnel. Il joue sur la complémentarité entre présentiel relationnel et distanciel informationnel. Le consultant illustre concrètement comment ces dispositifs se renforcent mutuellement dans un contexte d’agilité.</p>

<b>Culture d'entreprise, reconnaissance, engagement</b>	"C'est ça qui crée du lien" / "On rigole, on se raconte nos petites vies" / "C'est de vraies relations qui comptent avec le temps" / "Tu t'intègres dans des discussions et c'est assez naturel" / "Une culture très humaine" / "De la bienveillance, de l'écoute" / "Un vrai esprit d'entraide" / "Je fais ce que je peux, à mon niveau" / "Être engagé, c'est vouloir faire les choses bien, avec les autres"	Le consultant incarne une culture d'entreprise basée sur les relations authentiques, la coopération, et la bienveillance. Son engagement est modeste, mais ancré : il participe, propose, aide. Sa définition de l'engagement intègre à la fois le vouloir-faire et le vouloir-avec.
---	---	--

### III - Typologie du profil

- Consultant sociable et volontaire : engagé malgré l'intercontrat, en quête de stabilité et de liens durables
- Participe activement aux TB, les valorise comme levier d'intégration et de connaissance
- Utilisateur régulier et fonctionnel du RSI, bien que peu expressif
- Conscience claire des complémentarités entre dispositifs : TB + Talk = inclusion + cohésion

### IV - Apports pour l'analyse transversale

- Témoignage représentatif du vécu des consultants en intercontrat, souvent isolés mais demandeurs de lien
- Mise en valeur de l'utilité relationnelle et stratégique des TB, au-delà de la convivialité
- Illustre un usage non-expressif mais attentif du RSI

- Renforce la compréhension d'une culture d'entreprise horizontale et bienveillante, où les initiatives informelles comptent
- Confirme la valeur du collectif comme moteur d'implication, même chez les profils mobiles ou en transition

**ANNEXE 12**  
**ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF 9**  
**RETRANSCRIPTION & ANALYSE DES VERBATIMS**

**RETRANSCRIPTION - ENTRETIEN 9**

**21 juillet 2025**

**Locaux de l'entreprise**

- **Sexe** : Femme
- **Fonction** : Équipe support
- **Ancienneté** : 1 an
- **Âge** : 20 / 25 ans

**I. Parcours professionnel et intégration**

- **Tu te souviens de ton arrivée dans l'entreprise ? Comment s'est passée ton intégration ?**

**E9** : “ Oui, je m'en souviens bien. On avait fait un petit déjeuner d'intégration, et j'avais dû me présenter devant tout le monde... le gros stress ! Mais l'équipe RH a vraiment été chouette, elle m'a tout expliqué : les locaux, le fonctionnement, les outils, etc. Et j'ai reçu un petit pack d'accueil avec un mug, un carnet, des goodies... ”

- **Y a-t-il des moments, ou des personnes, qui t'ont particulièrement marquée à ton arrivée ?**

**E9** : “ J'ai rapidement accroché plutôt avec les personnes de mon âge. On s'est tout de suite bien entendues. Les autres collègues, c'est venu plus progressivement. J'ai eu besoin d'un peu de temps pour me sentir vraiment à l'aise. ”

- **Comment as-tu rencontré le reste de l'équipe ? Par quels biais ?**

**E9** : “ C'est venu petit à petit. En mangeant ensemble le midi, on finit par discuter de tout et de rien. On joue beaucoup aux cartes tous ensemble aussi. Mes moments préférés de la journée je pense. Et au fur et à mesure, je me suis sentie plus détendue. J'ai une personnalité assez réservée donc au

début j'observais beaucoup. Mais maintenant, je me sens bien, je fais des blagues, je rigole avec tout le monde. ”

- **Est-ce qu'il y a eu des moments qui t'ont aidée à mieux connaître les autres ? Je pense notamment aux collaborateurs et pas uniquement à l'équipe support.**

**E9 :** “ Oui, surtout pendant les événements organisés. Les collaborateurs, on ne les voit pas souvent, sauf quand ils sont en intercontrat. C'est surtout à ces occasions qu'on échange un peu avec eux. Je trouve ça chouette, parce que même si on ne travaille pas directement avec eux, nos missions à nous dans l'équipe support, sont faites pour les accompagner. Alors c'est bien de pouvoir voir un peu qui ils sont. Mais bon, en [ quelques mois ], j'en ai vu peut-être 20% seulement... Toujours les mêmes, ce sont ceux qui viennent aux événements que j'ai pu rencontrer.”

- **Est-ce que tu trouves qu'il est facile d'entrer en contact avec les autres collaborateurs ?**

**E9 :** “ Oui, globalement c'est assez simple. Après, certains sont plus réactifs que d'autres... Parfois il faut les relancer plusieurs fois, par Talkspirit, par mail, par WhatsApp, par message... C'est un peu sport parfois... ”

- **En cas de besoin, tu arrives facilement à échanger avec les autres pôles ou collègues ?**

**E9 :** “ Complètement. Les personnes du siège sont super disponibles. Il y a toujours quelqu'un pour répondre ou donner un coup de main. ”

## **II. Expérience des Team Building**

- **As-tu déjà participé à un ou plusieurs Team Building ?**

**E9 :** “ Oui, depuis le début, j'ai fait quasiment tous les événements ! Comme je ne suis pas de Paris à la base, c'est un peu grâce à ces soirées que je sors et que je crée des liens ici. J'ai fait la Course des Héros, la soirée Meet Up, des pots de départ, des soirées jeux, des cours d'impro... J'adore ça. Et mes copines font comme moi en plus, elles viennent à quasiment tous les événements, alors ça nous fait une occasion de passer des bons moments ensemble en dehors du travail. Et il y a toujours des supers trucs à manger aussi ! ”

- **Que ressens-tu en général avant, pendant et après ces événements ?**

E9 : “ Avant, je suis toujours un peu stressée. C’est dans ma nature, je suis quelqu’un de réservé. Mais j’ai mes copines du boulot qui sont là, alors je sais que je ne serai jamais toute seule. Et puis une fois que je suis lancée, je passe toujours un bon moment. ”

- **As-tu déjà rencontré des personnes grâce à ces moments-là ?**

E9 : “ Oui, surtout des collaborateurs. Comme je te disais, c’est là que tu les rencontres en vrai. Et même avec les gens qu’on connaît déjà, les voir en événement, dans un cadre plus perso, ça change tout. On découvre une autre facette d’eux, plus détendue. ”

- **Certains liens que tu as créés lors de TB ont-ils perduré ensuite ?**

E9 : “ Oui, après on lie pas des liens d’amitié comme j’ai avec les copines que je vois tous les jours au bureau. C’est plutôt qu’on se connaît un peu mieux à force de se voir en événements. ”

- **Est-ce que tu te sens plus à l’aise pour t’exprimer dans ces contextes-là qu’en situation strictement professionnelle ?**

E9 : “ Moi je suis toujours un peu réservée, alors je dirais qu’au contraire, au bureau j’ai l’habitude, j’ai pris mes marques, je connais mes collègues. Les événements, je suis toujours un peu stressée. Des fois j’ose pas aller parler aux gens que je ne connais pas. ”

- **Est-ce que ces moments ont un impact sur ton quotidien professionnel ou bien tu les vois plutôt comme des parenthèses ?**

E9 : “ Je dirais que ce sont des parenthèses, mais qui font du bien au moral. À chaque fois, je me sens un peu plus intégrée, un peu plus en confiance dans l’entreprise. ”

### **III. Usage du Réseau Social Interne (Talkspirit)**

- **Est-ce que tu utilises Talkspirit ? Et pour quelles raisons principalement ?**

**E9 :** “ Oui je vais sur Talkspirit tous les jours parce qu’il y a toutes les infos sur [ l’entreprise ]. Tu vois les profils que les recruteurs et les commerciaux trouvent. Tu vois les événements organisés par la com et les RH. Tu vois les nouvelles arrivées. Alors j’essaie de me tenir un peu informée. Puis avec les copines on parle beaucoup dans l’espace messagerie, alors oui je m’en sers tous les jours. ”

- **Tu interagis souvent (likes, commentaires, réactions) ?**

**E9 :** “ Je like beaucoup, mais je ne commente jamais. C’est un peu la timidité... Je préfère rester discrète. ”

- **Est-ce que tu publies toi-même des contenus ?**

**E9 :** “ Non, jamais. Déjà, [ avec les missions de mon pôle ], on n’a pas forcément de choses à publier. Et quand on a quelque chose d’important à faire passer, c’est plutôt la com qui s’en charge. ”

- **Est-ce que tu suis certains groupes en particulier ?**

**E9 :** “ Pas particulièrement. Je suis dans les groupes où on m’a assignée à l’arrivée. Après, avec mes amies, on a un groupe privé où on rigole bien. ”

- **As-tu déjà eu le sentiment d’être valorisé.e via Talkspirit ?**

**E9 :** “ Non pas du tout. ”

### **IV. Articulation entre Team Building et RSI**

- **As-tu déjà recontacté ou interagi avec quelqu’un via Talkspirit après un Team Building ?**

**E9 :** “ Pas que je me souviene. ”

- **Tu trouves que Talk permet de prolonger le lien ou la dynamique initiée lors de ces événements ?**

**E9 :** “ Moi je trouve que la com fait un super boulot sur ça. Par exemple, à la soirée Meet Up, on a eu une publication avec des photos de la soirée et un petit sondage pour savoir si le traiteur nous avait plu, pareil pour l’ambiance, la qualité des Meet Up... Donc oui je trouve que ça prolonge un peu la dynamique. C’est ça que tu voulais savoir ? ”

- **Tu perçois une complémentarité entre les TB et Talkspirit ?**

**E9 :** “ Euh... je ne sais pas trop. Pour moi, ce sont deux choses différentes. Les événements, c’est vraiment pour passer un bon moment ensemble, et Talkspirit, c’est plus pour les infos et les échanges à distance. ”

- **Est-ce que tu as déjà vu ou vécu des idées/projets qui sont nés à la suite de cette articulation entre les deux ?**

**E9 :** “ Rolala, tu m’en pose des questions difficiles. Je ne sais pas, franchement je ne crois pas... ”

## **V. Culture d’entreprise, reconnaissance et engagement**

- **Est-ce que les discussions informelles ou non liées au travail sont fréquentes selon toi ?**

**E9 :** “ Oui, tous les jours. On connaît bien la vie des uns et des autres maintenant. On parle de nos week-ends, de nos petites histoires... Et même les anciens, on garde contact, ils reviennent parfois manger avec nous. C’est vraiment une petite famille. Et moi, ça me fait beaucoup de bien, surtout que je ne connais pas grand monde dans cette ville. ”

- **Tu dirais que ça influence ta manière de vivre ton travail ?**

**E9 :** “ Oui, carrément. Je suis contente de venir le matin, de retrouver mes copines. Ça change tout. ”

- **Tu trouves que les dispositifs comme les TB ou Talkspirit favorisent ce type de discussions ?**

E9 : “ Oui du coup, nous dans le groupe avec les copines on peut parler de choses personnelles, que ça soit quand on est chez nous, et parfois quand on est au bureau mais comme on ne travaille pas dans le même pôle, c’est pratique. Et les Team Building, oui ça permet de rencontrer les gens différemment. ”

- **Comment tu définirais la culture d’entreprise ? Comment tu la ressens au quotidien ?**

E9 : “ Moi je dirais convivialité. Tout le monde est toujours bienveillant. On s’entend tous très bien. Il y a une super ambiance. ”

- **Tu te sens impliqué.e ou engagé.e dans la vie collective de l’entreprise ?**

E9 : “ Oui, j’essaie d’être là à tous les événements. Je participe autant que je peux. ”

- **Pour toi, c’est quoi être engagé.e (ou à l’inverse, désengagé.e) dans une entreprise ?**

E9 : “ Je pense qu’on est engagé quand on a envie de faire partie de l’entreprise, qu’on se sent concerné. Après, si des choses nous déplaisent trop dans le fonctionnement, ça peut casser l’envie, je pense. ”

## **VI. Clôture**

- **S’il y avait une chose que tu pourrais changer dans les Team Building, ce serait quoi ?**

E9 : “ Rien à dire, la com fait un super boulot là-dessus. ”

- **Et sur Talkspirit ?**

E9 : “ Franchement je ne sais pas. ”

## FICHE D'ANALYSE DES VERBATIMS - ENTRETIEN 9

### **I - Résumé global de l'entretien**

Cette jeune collaboratrice support est investie dans la vie collective et profondément attachée à son environnement de travail. Son intégration s'est faite progressivement, en particulier grâce à des moments de convivialité. Elle participe activement aux TB, qu'elle décrit comme essentiels à son équilibre social et personnel, en particulier en tant que nouvelle habitante d'une grande ville. L'utilisation de Talkspirit est quotidienne, mais essentiellement passive ou informelle. Elle distingue très clairement les usages : Talk = infos et messagerie, TB = lien humain et détente. Sa vision de l'engagement repose avant tout sur l'envie d'appartenir à un collectif, avec une attention constante à l'ambiance et aux autres.

Participation à un TB récent : Oui, plusieurs, perçus comme très bénéfiques

Utilisation régulière du RSI (Talkspirit) : Oui, quotidienne, plutôt observatrice que contributrice

### **II - Analyse par thématiques**

<b>Thème abordé</b>	<b>Verbatims clés (extraits)</b>	<b>Interprétation / lien avec les concepts</b>
<b>Intégration et premiers liens</b>	“On avait fait un petit déjeuner d'intégration” / “J'ai rapidement accroché plutôt avec les personnes de mon âge” / “Mes moments préférés de la journée je pense” / “J'ai une personnalité assez réservée donc au début j'observais beaucoup” / “Maintenant, je me sens bien, je fais des blagues, je rigole avec tout le monde”	Le processus d'intégration est décrit comme progressif, avec un basculement dans le temps du retrait vers la participation. Les petits rituels quotidiens et informels sont structurants, jusqu'à devenir des repères émotionnels forts. Cette entrée en relation, en douceur, passe avant tout par des liens de proximité.

<p><b>Expérience des Team Building</b></p>	<p>“Depuis le début, j’ai fait quasiment tous les événements” / “C’est un peu grâce à ces soirées que je sors et que je crée des liens ici” / “Mes copines font comme moi en plus” / “Il y a toujours des supers trucs à manger aussi !” / “Je suis toujours un peu stressée” / “Je sais que je ne serai jamais toute seule” / “Même avec les gens qu’on connaît déjà [...] ça change tout” / “À chaque fois, je me sens un peu plus intégrée, un peu plus en confiance”</p>	<p>Les TB apparaissent comme un levier fort de socialisation et d’appropriation de l’environnement professionnel, en particulier dans une phase de vie de transition (nouvelle ville, nouveau poste). Le rôle du collectif (“mes copines”) est omniprésent.</p> <p>L’événementiel est vécu comme un ancrage émotionnel et identitaire, bien que teinté d’une forme de timidité persistante.</p>
<p><b>Usage de Talkspirit</b></p>	<p>“Je vais sur Talkspirit tous les jours” / “J’essaie de me tenir un peu informée” / “Avec les copines on parle beaucoup dans l’espace messagerie” / “Je like beaucoup, mais je ne commente jamais” / “Je préfère rester discrète” / “Avec mes amies, on a un groupe privé où on rigole bien”</p>	<p>Talkspirit est un outil quotidien, mais vécu avant tout comme un canal de diffusion d’informations, voire un outil de messagerie privée. L’usage reste passif et personnel, sans prise de parole publique. La collaboratrice valorise l’outil dans son rôle de veille et de lien privé, mais reste en retrait dans l’espace public de la plateforme.</p>
<p><b>Articulation TB/RSI</b></p>	<p>“Je ne m’en sers pas pour ça” (recontacter après TB) / “On a eu une publication avec des photos de la soirée et un petit sondage” / “Je trouve que ça prolonge un peu la dynamique” / “Pour moi, ce sont deux choses différentes” / “Talkspirit, c’est plus pour les infos”</p>	<p>La collaboratrice reconnaît les efforts de la communication pour valoriser l’après-événement sur le RSI.</p> <p>Talkspirit n’est pas vécu comme un outil relationnel, mais bien comme un canal de prolongement informatif, sans interaction directe. Cette posture souligne la dissociation fonctionnelle des outils.</p>

<b>Culture d'entreprise, reconnaissance, engagement</b>	<p>“On parle de nos week-ends, de nos petites histoires...” / “C’est vraiment une petite famille” / “Ça me fait beaucoup de bien, surtout que je ne connais pas grand monde dans cette ville” / “Je suis contente de venir le matin, de retrouver mes copines” / “Je dirais convivialité” / “Il y a une super ambiance” / “Je participe autant que je peux” / “On est engagé quand on a envie de faire partie de l’entreprise”</p>	<p>La culture de l’entreprise est vécue comme une bulle de sécurité et de convivialité, où les relations amicales, la stabilité émotionnelle et la reconnaissance interpersonnelle tiennent un rôle fondamental. L’engagement repose sur un désir d’appartenance et de lien. L’entreprise est un lieu à forte valeur sociale, notamment pour une jeune collaboratrice.</p>
---	--	--

### III - Typologie du profil

- Collaboratrice jeune, réservée mais intégrée, pour qui l’ambiance collective a un fort impact identitaire
- Participation assidue aux TB, perçus comme fondamentaux dans son équilibre perso et pro
- Utilisation passive mais régulière du RSI, à dominante privée ou informative
- Forte sensibilité au climat relationnel, aux rituels sociaux et à la bienveillance perçue
- Engagement émotionnel et affectif, enraciné dans un besoin de lien et de stabilité

### IV - Apports pour l’analyse transversale

- Témoignage illustratif de la fonction socialisante des TB pour les jeunes actifs en mobilité
- Renforce l’idée que les TB sont perçus comme une source d’intégration émotionnelle, même s’ils ne génèrent pas toujours de lien professionnel durable

- Donne à voir un RSI vécu comme un espace informatif, peu participatif, mais utile pour maintenir des liens de proximité
- Confirme que l'engagement peut aussi être émotionnel, discret, mais profondément sincère
- Valorise la convivialité comme pilier central de la culture d'entreprise, avec un effet tangible sur le bien-être au travail

**ANNEXE 13**  
**ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF 10**  
**RETRANSCRIPTION & ANALYSE DES VERBATIMS**

**RETRANSCRIPTION - ENTRETIEN 10**

22 juillet 2025

Locaux de l'entreprise

- **Sexe** : Femme
- **Fonction** : Équipe support
- **Ancienneté** : 2 ans
- **Âge** : 25 / 30 ans

**I. Parcours professionnel et intégration**

- **Tu te souviens de ton arrivée dans l'entreprise ? Comment s'est passée ton intégration ?**

**E10** : “ Oui je me souviens très bien ! Dès le début, l'ambiance était super détendue. C'était très différent de ma boîte précédente, qui était bien plus grande et très très stricte. [ Ici ], c'est beaucoup plus humain et direct. ”

- **Y a-t-il des moments, ou des personnes, qui t'ont particulièrement marquée à ton arrivée ?**

**E10** : “ Oui, forcément la Direction, on a eu pas mal d'échanges sur les objectifs, les enjeux stratégiques... Ils m'ont bien embarquée. Et puis la team RH et Com a été hyper présente, très pro, elles ont vraiment fluidifié mon intégration. Mais en vrai, toute la team support est très impliquée. Il y a une vraie entraide au quotidien. ”

- **Comment as-tu rencontré le reste de l'équipe ? Par quels biais ?**

**E10** : “ Alors [ dans le cadre de mes missions ], je rencontre souvent les collaborateurs. Et puis au bureau, les intercontrats, on les voit souvent. On échange avec eux pour comprendre leurs attentes, leurs envies... C'est très relationnel. ”

- **Est-ce qu'il y a eu des moments qui t'ont aidée à mieux connaître les autres ?**

**E10 :** “ Franchement, je suis quelqu'un de très sociable. J'échange avec tout le monde : à la pause clope, à la pause café, le midi, dans l'ascenseur... Je papote tout le temps. J'adore créer du lien, c'est mon truc. ”

- **Aujourd'hui, comment te sens-tu au sein de l'équipe et dans l'entreprise ?**

**E10 :** “ Très bien. Je me suis vraiment attachée à tout le monde. Avec le temps, on crée des liens qui dépassent le cadre purement pro. ”

- **Est-ce que tu trouves qu'il est facile d'entrer en contact avec les autres collaborateurs ?**

**E10 :** “ Oui, j'ai jamais eu de problème avec ça. ”

- **En cas de besoin, tu arrives facilement à échanger avec les autres pôles ou collègues ?**

**E10 :** “ Toujours. On est dans une logique agile : tout évolue vite, donc il faut rester réactif. On a de nouveaux besoins, de nouveaux profils, des intercontrats à suivre... Alors on se déplace, on échange, on règle les choses rapidement. On est obligé. ”

## **II. Expérience des Team Building**

- **As-tu déjà participé à un ou plusieurs Team Building ?**

**E10 :** “ Oui, surtout les gros événements. Les soirées jeux, je passe un peu à côté. Avec le rythme, à 19h, j'ai souvent qu'une envie : c'est rentrer chez moi. ”

- **Que ressens-tu en général avant, pendant et après ces événements ?**

**E10 :** “ Je suis trop contente d'y aller à chaque fois. Je me dis que je vais revoir tout le monde, peut-être croiser de nouveaux collab avec qui je vais pouvoir discuter. Et franchement c'est agréable de faire la fête avec les gens avec qui tu bosses tous les jours. Ça nous fait du bien à tous je pense. ”

- **Certains liens que tu as créés lors de TB ont-ils perduré ensuite ?**

**E10 :** “ Oui, très souvent. [ Dans l’entreprise ], on finit toujours par se recroiser. Même si on ne se voit pas pendant deux mois, quand on se retrouve, c’est naturel, fluide. Mais bon, faut entretenir un minimum : un petit message de temps en temps, un déj, un call... ”

- **Est-ce que tu te sens plus à l’aise pour t’exprimer dans ces contextes-là qu’en situation strictement professionnelle ?**

**E10 :** “ Moi ? Je suis à l’aise partout ! ”

- **Tu dirais que les liens créés pendant ces événements sont durables ? Ou que ça reste ponctuel ?**

**E10 :** “ Durables, clairement. Après, c’est à toi de faire vivre la relation. Je déjeune souvent avec tous le monde. Ça permet de rencontrer de nouvelles personnes et d’élargir son réseau, tout simplement. ”

- **Est-ce que ces moments ont un impact sur ton quotidien professionnel ou bien tu les vois plutôt comme des parenthèses ?**

**E10 :** “ Ils m’aident vraiment dans mes missions. Je connais mieux les consultants, je peux mieux m’adapter et anticiper. C’est pas juste de la détente, ça a un vrai impact pro. Par contre sur le plan perso, c’est avec l’équipe support que je préfère faire des événements. On se retrouve entre nous et on kiffe à chaque fois. ”

### **III. Usage du Réseau Social Interne (Talkspirit)**

- **Est-ce que tu utilises Talkspirit ? Et pour quelles raisons principalement ?**

**E10 :** “ Oui, tous les jours. Pour moi, c’est un outil de travail à part entière. C’est un peu notre place de marché interne. ”

- **Tu interagis souvent (likes, commentaires, réactions) ?**

**E10 :** “ J’interagis, mais de façon ciblée. Je like parfois, je commente rarement. Et honnêtement, je ne prends pas trop le temps de lire les contenus qui ne sont pas liés à mes missions. ”

- **Est-ce que tu publies toi-même des contenus ?**

**E10 :** “ Oui, [ pour le pro ], je publie. C’est important de tenir les pôles SALES, recrutement et la Direction au courant. Et puis ça permet de valoriser le travail, de montrer que ça bouge. ”

- **Utilises-tu la messagerie privée de la plateforme ?**

**E10 :** “ Oui, pas mal. Pour du pro, bien sûr, mais aussi pour des trucs plus perso : proposer une pause, demander un coup de main... C’est pratique. ”

- **Est-ce que tu suis certains groupes en particulier ?**

**E10 :** “ Je suis dans tous les groupes où on m’a ajoutée, mais je suis surtout active dans SALES x Recrutement. ”

- **As-tu déjà eu le sentiment d’être valorisé.e via Talkspirit ?**

**E10 :** “ Oui, quand [ j’atteins les objectifs ], souvent on me félicite dans le groupe, c’est cool, tu te sens fière. ”

- **Tu dirais que Talkspirit t’aide à mieux comprendre ce qui se passe dans l’entreprise ou dans d’autres équipes ?**

**E10 :** “ Oui, ça permet de la transversalité et de la réactivité, c’est sûr. ”

- **Il y a des informations que tu ne retrouves que via Talk ?**

**E10 :** “ Oui, quasiment tout en fait. Les infos fraîches, les annonces, les profils... Si tu veux être au courant, tu dois passer par Talk. ”

- **Est-ce que tu y partages aussi des choses plus personnelles ou informelles ?**

**E10 :** “ Pas souvent franchement. J’ai pas le temps. Et pour ce genre de choses, je préfère les échanges directs. ”

#### **IV. Articulation entre Team Building et RSI**

- **As-tu déjà recontacté ou interagi avec quelqu’un via Talkspirit après un TB ?**

**E10 :** “ Oui, plusieurs fois. Typiquement, tu échanges avec un consultant lors d’un event, tu creuses un peu, et derrière tu le recontactes pour avoir des infos sur sa mission. Parfois, ça permet d’identifier des opportunités. ”

- **Tu trouves que Talk permet de prolonger le lien ou la dynamique initiée lors de ces événements ?**

**E10 :** “ Oui, clairement. C’est une suite logique, surtout quand tu ne travailles pas dans les mêmes locaux. ”

- **Tu perçois une complémentarité entre les TB et Talkspirit ?**

**E10 :** “ Les deux sont complémentaires, mais rien ne vaut l’humain. Les événements permettent des échanges plus naturels. Moi, j’appelle les gens dès que j’ai besoin. Talk, c’est bien, mais c’est pas un substitut au contact direct. ”

- **Est-ce que tu as déjà vu ou vécu des idées/projets qui sont nés à la suite de cette articulation entre les deux ?**

**E10 :** “ Oui, souvent. En event, tu captés une info, tu la creuses, tu relances... Et ça peut déboucher sur une proposition. C’est du vrai terrain. ”

## V. Culture d'entreprise, reconnaissance et engagement

- **Est-ce que les discussions informelles ou non liées au travail sont fréquentes selon toi ?**

**E10 :** “ Tous les jours, on parle de tout et de rien. Franchement les moments où on mange tous ensemble le midi, j'adore. On se marre bien, on se détend. C'est un de mes moments préférés de la journée. J'ai déjà été dans des boîtes où y'avait tout le temps des tensions. Ici, ça reste rare. ”

- **Tu dirais que ça influence ta manière de vivre ton travail ?**

**E10 :** “ Oui, clairement. L'ambiance joue beaucoup. Quand tu viens bosser dans une bonne atmosphère, tu te donnes encore plus. ”

- **Tu trouves que les dispositifs comme les TB ou Talkspirit favorisent ce type de discussions ?**

**E10 :** “ Oui franchement quand on se retrouve tous autour d'un repas ou d'un verre, on fait que déconner c'est trop bien. Talk pour moi c'est plus un outil de travail, j'ai pas trop le temps de papoter dessus. ”

- **Comment tu définirais la culture d'entreprise ? Comment tu la ressens au quotidien ?**

**E10 :** “ Je dirais festivités, entraide et bienveillance. Tout le monde se tend la main si y'a besoin et c'est franchement pas comme ça partout. ”

- **Tu te sens impliqué.e ou engagé.e dans la vie collective de l'entreprise ?**

**E10 :** “ Oui je suis bien intégrée. En même temps ça fait plus de 2 ans que je suis là donc heureusement tu me diras. Je suis présente quand il faut. Bon, je ne fais pas tous les événements, parce qu'avec notre rythme [ dans le cadre de mon poste ], c'est compliqué d'enchaîner tout en gardant une vie perso. Mais je suis là pour les moments clés. ”

- **Pour toi, c'est quoi être engagé.e (ou à l'inverse, désengagé.e) dans une entreprise ?**

**E10 :** “ Être engagé, c'est faire son job avec envie. C'est vouloir faire avancer la boîte, chercher des résultats, être moteur. Désengagé, c'est quand tu fais semblant. Tu fais acte de présence mais tu

n'apportes rien. Tu brasses du vent. Et ça, en général, ça ne dure pas longtemps. Soit tu pars de toi-même, soit la Direction ne te garde pas.”

## **VI. Clôture**

- **S'il y avait une chose que tu pourrais changer dans les Team Building, ce serait quoi ?**

**E10 :** “ Plus d'événements en extérieur ! J'adore quand on sort vraiment du cadre pro. Des afterworks dans d'autres lieux, des déj en terrasse... Ça change l'énergie. Et là avec les beaux jours, on en a eu pas mal, c'est top. ”

- **Et sur Talkspirit ?**

**E10 :** “ Je ne passe pas assez de temps dessus pour vraiment te dire. C'est un super outil, mais je suis plus sur l'opérationnel. Les concours, les jeux... j'ai pas trop le temps. ”

## **FICHE D'ANALYSE DES VERBATIMS - ENTRETIEN 10**

### **I - Résumé global de l'entretien**

Ce témoignage met en lumière le parcours d'une collaboratrice expérimentée de l'équipe support, sociable, investie et très ancrée dans les dynamiques de terrain. Son intégration s'est faite de manière fluide, avec un sentiment immédiat de confort grâce à une ambiance jugée “plus humaine” que dans ses expériences précédentes. Son réseau interne s'est développé à travers des échanges constants, autant informels que professionnels. Si elle est très présente lors des grands événements, elle participe peu aux formats plus informels du soir, à cause du rythme soutenu de son poste. Elle utilise Talkspirit comme un outil de travail, orienté résultats et efficacité, mais privilégie toujours le contact humain direct. Elle illustre parfaitement une forme d'engagement opérationnel fort, centré sur l'action, l'impact et la relation directe.

Participation à un TB récent : Oui, surtout les gros événements, perçus comme à la fois utiles et plaisants

Utilisation régulière du RSI (Talkspirit) : Oui, quotidienne, pour des usages ciblés et professionnels

## II - Analyse par thématiques

Thème abordé	Verbatims clés (extraits)	Interprétation / lien avec les concepts
<b>Intégration et premiers liens</b>	<p>“Dès le début, l’ambiance était super détendue” / “C’était très différent de ma boîte précédente, qui était bien plus grande et très très stricte” / “[ Ici ], c’est beaucoup plus humain et direct” / “La team RH et Com a été hyper présente, très pro” / “Il y a une vraie entraide au quotidien” / “Je papote tout le temps” / “J’adore créer du lien, c’est mon truc”</p>	<p>L’intégration est décrite comme rapide, fluide et très humaine. Le rôle de la direction, des RH et de la communication est explicitement reconnu comme structurant. La collaboratrice manifeste une sociabilité naturelle et spontanée, qui lui permet de développer un sentiment d’appartenance étroit dès les premiers échanges.</p>
<b>Expérience des Team Building</b>	<p>“Je suis trop contente d’y aller à chaque fois” / “Je me dis que je vais revoir tout le monde” / “Peut-être croiser de nouveaux collab avec qui je vais pouvoir discuter” / “C’est agréable de faire la fête avec les gens avec qui tu bosses tous les jours” / “Ça nous fait du bien à tous je pense” / “C’est naturel, fluide” / “Faut entretenir un minimum : un petit message de temps en temps, un déj, un call...” / “Ça permet de rencontrer de nouvelles personnes et d’élargir son réseau”</p>	<p>Les TB sont perçus comme des événements attendus, nourrissant le lien social autant que le réseau professionnel. L’impact de ces moments s’inscrit dans la durée, pourvu qu’ils soient activement entretenus. Loin d’être de simples parenthèses festives, ils participent à un processus de maillage professionnel, relationnel et affectif.</p>

<p><b>Usage de Talkspirit</b></p>	<p>“Oui, tous les jours. Pour moi, c’est un outil de travail à part entière” / “C’est un peu notre place de marché interne” / “Ça permet de valoriser le travail” / “Je like parfois, je commente rarement” / “Je ne prends pas trop le temps de lire les contenus qui ne sont pas liés à mes missions” / “Pour du pro, bien sûr, mais aussi pour des trucs plus perso : proposer une pause, demander un coup de main...”</p>	<p>Talkspirit est investi comme un outil central, à la fois opérationnel et relationnel. Il joue un rôle de carrefour stratégique dans la circulation des informations internes, notamment pour les pôles transverses. Son usage est orienté vers la performance et la coordination, avec une priorité donnée à une logique d’utilité immédiate.</p>
<p><b>Articulation TB/RSI</b></p>	<p>“Tu échanges avec un consultant lors d’un event, tu creuses un peu, et derrière tu le recontactes” / “Ça permet d’identifier des opportunités” / “Quand tu ne travailles pas dans les mêmes locaux” / “Les événements permettent des échanges plus naturels” / “Moi, j’appelle les gens dès que j’ai besoin” / “Talk, c’est bien, mais c’est pas un substitut au contact direct”</p>	<p>L’articulation entre TB et RSI est vécue comme efficace mais hiérarchisée : le contact humain reste prioritaire. Le RSI vient en prolongement, mais ne remplace pas la spontanéité du présentiel. Le discours témoigne d’une posture proactive dans l’entretien des relations, où la complémentarité des outils est reconnue.</p>

<p><b>Culture d'entreprise, reconnaissance, engagement</b></p>	<p>“Tous les jours, on parle de tout et de rien” / “Franchement les moments où on mange tous ensemble le midi j’adore” / “On se marre bien, on se détend” / “L’ambiance joue beaucoup” / “Quand tu viens bosser dans une bonne atmosphère, tu te donnes encore plus” / “On se retrouve tous autour d’un repas ou d’un verre” / “On fait que déconner c’est trop bien” / “Festivités, entraide et bienveillance” / “Tout le monde se tend la main si y’a besoin” / “Je suis bien intégrée” / “Je suis là pour les moments clés” / “Être engagé, c’est faire son job avec envie” / “C’est vouloir faire avancer la boîte, chercher des résultats, être moteur”</p>	<p>La culture d’entreprise est considérée comme reposant sur des valeurs de chaleur humaine, d’entraide et de convivialité. L’engagement se manifeste à la fois dans la participation aux événements et dans l’implication professionnelle. Le plaisir au travail et l’investissement émotionnel sont étroitement liés. L’humain est au cœur du dispositif de fidélisation, notamment par la qualité des liens quotidiens. Le discours révèle un comportement réfléchi, lucide, assumant une implication réaliste et responsable dans le collectif.</p>
--	--	---

### III - Typologie du profil

- Personne de l’équipe support engagée et expérimentée : Elle incarne une posture mature, ancrée dans l’action, dans la relation directe et dans la connaissance fine des dynamiques internes.
- Relationnelle et opérationnelle : Très sociable, elle privilégie l’échange informel en face à face.
- Utilisatrice stratégique du RSI : Elle exploite Talkspirit pour son efficacité, non pour le lien social.
- Actrice transverse : Relie équipes, projets, et opportunités via ses échanges continus, en physique comme à distance.

#### **IV - Apports pour l'analyse transversale**

- Illustre une vision utilitariste et professionnelle du RSI, loin des usages “communautaires” ou spontanés
- Montre que les TB peuvent nourrir directement des missions et générer de la valeur ajoutée terrain
- Donne à voir un engagement stable et réaliste entre attachement humain et lucidité opérationnelle
- Confirme l'idée que la création de lien repose autant sur l'informel quotidien que sur les dispositifs événementiels
- Souligne l'importance du contact humain direct dans les dynamiques de confiance, de suivi et de collaboration

## ANNEXE 14

# TABLEAU DE CODAGE THÉMATIQUE INTÉGRATION & ACCUEIL

### CODE(S) : Repères de formulation

- **Petit dej** : rituel convivial d'accueil en présentiel qui facilite les premiers liens.
- **Onboarding** : ensemble structuré des étapes d'entrée porté par les acteurs-ponts : RH, Communication, Direction, Référents communautaires (RC).
- **Starter pack** : goodies / welcome kit remis à l'arrivée ; signe symbolique de bienvenue et d'appartenance.
- **Difficultés d'entrée** : stress, tension, progressivité, charge projet immédiate.
- **Sas de décompression** : moments informels qui relâchent la pression et créent du lien.
- **Mise en confiance** : état relationnel, sentiment d'aise et de sécurité psychologique.

### TABLEAU DE CODAGE THÉMATIQUE

	Données	Segment bref	Code(s)	Contexte & conditions	Cas négatif	Mémo analytique
E1	Sexe : Femme Fonction : Consultante Ancienneté : 1 an Âge : 30 / 35 ans	<i>"C'est la RH qui m'a accompagnée le premier jour, elle m'a guidée." / "J'ai aussi reçu quelques goodies." / "C'est toujours agréable pour se sentir accueillie."</i>	Onboarding Starter pack Mise en confiance	Présentiel ; J1 ; Onboarding ; profil consultante (souvent en mission)	Non	Les rituels fournissent repères et signal d'appartenance dès J1 → mise en confiance rapide. Effet particulièrement utile pour un profil consultant souvent en mission ; nécessite un relais ultérieur pour durer.
E2	Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 2 ans Âge : 25 / 30 ans	<i>"La RH [...] m'a présenté l'équipe, fait tout l'onboarding" / "La direction m'a un peu plongée dans le bain côté objectifs" / "Petit dej d'intégration" / "On a discuté avec toute l'équipe, c'était super chill." / "Je me suis directement bien entendue avec tout le monde."</i>	Petit dej Onboarding Mise en confiance	Présentiel ; J1 ; Onboarding + rituel convivial ; profil support	Non	L'articulation cadrage/convivialité transforme l'entrée en relation : les attentes sont clarifiées (onboarding) tandis que le petit-dej ouvre vers des échanges horizontaux. Efficace en J1, à condition d'un accompagnement de qualité et d'une poursuite en routine.
E3	Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 1 an Âge : 20 / 25 ans	<i>"Un petit-dej avec toute l'équipe support." / "Ça m'a permis de rencontrer un peu tout le monde dans un cadre cool." / "J'étais un peu stressée." / "C'était bienveillant et ça m'a laissé une bonne impression."</i>	Petit dej Difficultés d'entrée Mise en confiance	Présentiel ; J1 ; Rituel convivial ; profil support ; stress initial	Oui	Le rituel convivial agit comme sas de régulation : il diminue le stress et installe un climat de bienveillance, ce qui accroît le capital relationnel. Effet surtout sur du court terme, à consolider par la répétition et des reconnaissances visibles.
E4	Sexe : Femme Fonction : Consultante Ancienneté : 2 ans Âge : 30 / 35 ans	<i>"Ce premier jour, c'était l'occasion de mettre des visages sur des noms." / "On m'a remis un starter pack avec quelques goodies [...] c'était une attention sympa." / "L'accueil était vraiment chaleureux." / "J'ai cherché dès le début à participer à des événements [...] pour rester un peu connectée à la vie de l'entreprise." / "Mon Référent Communautaire [...] m'a tout de suite intégrée dans la dynamique de la communauté technique."</i>	Onboarding Starter pack Sas de décompression Mise en confiance	Présentiel ; J1 ; Onboarding + rituel convivial ; pairage RC ; profil consultante	Non	Le RC est un acteur-pont : il convertit les signaux symboliques (accueil) en intégration réseau (communautés). La proactivité renforce l'ancrage.
E5	Sexe : Femme Fonction : Équipe	<i>"C'est notre RH qui m'avait accueillie et qui m'a un peu guidée dans mes débuts, elle a</i>	Petit dej Onboarding	Présentiel ; J1 ; Onboarding +	Oui	Dissonance entre un accueil positif et une contrainte opérationnelle (charge

	support Ancienneté : 1 an Âge : 25 / 30 ans	<i>été super présente pour moi.” / “On m’avait préparé un petit déjeuner d’accueil avec l’équipe support, c’était trop mignon.” / “Au début, c’était pas évident du tout [...] c’est compliqué de prendre de la hauteur ou de faire avancer les choses comme tu le voudrais.” / “Les Référents Communautaires [...] m’ont bien encadrée au début, [...] m’accompagner pour le lancement du projet.”</i>	Difficultés d’entrée	rituel convivial ; charge projet ; appui RC ; profil support		projet) : l’encadrement RC amorti le démarrage. Montre la limite des rituels seuls : l’intégration reste conditionnelle à la charge de travail et à la réactivité des tuteurs.
E6	Sexe : Homme Fonction : Équipe support Ancienneté : 1 an Âge : 25 / 30 ans	<i>“Petit déjeuner d’intégration” / “Long échange avec la Direction pour discuter des objectifs, des attentes.” / “Accompagné par les collègues sur la partie formation” / “Je dirais que ce qui m’a le plus aidé, c’est les repas du midi. C’est dans ces moments-là que j’ai commencé à vraiment discuter avec la team.” / “Je sortais souvent avec mes collègues en dehors du boulot, ça permet de créer de vraies relations.”</i>	Petit dej Onboarding Sas de décompression	Présentiel ; entre TB ; Routine hebdo (repas/sorties) ; profil support	Non	L’alternance formel/informel + la répétition des routines (repas/sorties) transforment des contacts en relations et densifient les liens inter-pôles. Effets durables si les routines sont régulières et les formats pluriels ; soutien direct à la collaboration.
E7	Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 1 an Âge : 20 / 25 ans	<i>“L’intégration c’est petit à petit en vrai.” / “L’accueil de l’équipe support dans son ensemble [...] m’a mise à l’aise.”</i>	Difficultés d’entrée Mise en confiance	Présentiel ; entre TB ; Rituel convivial (accueil collectif) ; profil support	Non	L’intégration est processuelle : un accueil de qualité baisse la barrière d’entrée. Dépend de la continuité des micro-reconnaisances et de la qualité des futurs échanges (ambiance et cohésion).
E9	Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 1 an Âge : 20 / 25 ans	<i>“J’avais dû me présenter devant tout le monde... le gros stress !” / “En mangeant ensemble le midi, on finit par discuter de tout et de rien.” / “On joue beaucoup aux cartes tous ensemble aussi.” / “Au fur et à mesure, je me suis sentie plus détendue.”</i>	Difficultés d’entrée Sas de décompression	Présentiel ; J1 ; Présentation plénière ; profil support ; régulation par routines ludiques	Oui	Stress de présentation : les sas conviviaux décompressent et permettent de trouver une place (favorisent l’appartenance). Effet prononcé quand les rituels sont fréquents.
E10	Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 2 ans Âge : 25 / 30 ans	<i>“La team RH et Com a été hyper présente, très pro...”</i>	Onboarding	Présentiel ; entre TB ; Onboarding (suivi continu) ; profil support ; soutien RH/Com	Non	Les fonctions support (RH/Com) agissent en acteurs-ponts institutionnels : structurent des repères, réduisent l’incertitude et rendent visible l’intégration. Ambivalence possible : soutien ou tonalité institutionnelle.

## VUE D’ENSEMBLE

- **Couverture** : Le thème “Intégration & accueil” est présent dans 9/10 entretiens, avec une prédominance au J1 (accueil formel + rituel convivial), puis une consolidation par des routines (repas/sorties).
- **Cas négatifs / limites** : stress, charge projet : les rituels aident mais n’annulent pas les contraintes ; l’encadrement et le soutien servent d’amortisseurs. Intégration construite dans le temps.

## TRIANGULATION (TB/RSI)

### Mini-matrice de triangulation

Code	Entretiens (signal)	TB (observation)	RSI (traces)
Petit-déj (rituel convivial d’accueil)	E2, E3, E6	<b>confirmé</b> (rituels conviviaux observés, effet “sas”)	<b>confirmé</b> (rituel et accueil par les posts de bienvenue : reconnaissance visible J1)
Onboarding (acteurs-ponts : RH/Com/Direction/RC)	E2, E4, E5, E6, E10	<b>nuancé</b> (TB ≠ onboarding formel ; présence d’acteurs-ponts visible)	<b>confirmé</b> (posts de bienvenue, infos institutionnelles, mentions)
Starter pack (welcome kit / signes symboliques)	E4	<b>non observé</b>	<b>confirmé</b> (mise en visibilité de l’accueil symbolique via RSI)
Difficultés d’entrée (stress J1 / charge / progressivité)	E3, E5, E9	<b>confirmé</b> (stress de début, suivi de détente en “temps off”)	<b>non observé</b>

Sas de décompression (repas, jeux, sorties)	E3, E6, E9	<b>confirmé</b> (“safe” zone observée, régulation émotionnelle)	<b>nuancé</b> (likes/humour prolongent les effets, mais l’impact régulateur est peu objectivable en ligne)
Mise en confiance / bienveillance	E2, E3, E4	<b>confirmé</b> (baisse du stress, climat accueillant)	<b>confirmé</b> (reconnaissance publique, posts de bienvenue qui ancrent l’appartenance)

## ANNEXE 15

# TABLEAU DE CODAGE THÉMATIQUE EXPÉRIENCE DES TEAM BUILDING - RESSENTIS

### CODE(S) : Repères de formulation

- **Énergie positive** : Bonne humeur, plaisir partagé.
- **Sas convivial** : Moments détendus qui relâchent la pression et facilitent l'échange.
- **Montée en compétences** : Partage de retours d'expérience, apprentissages entre pairs.
- **Stress pré-événement** : Appréhension avant d'y aller.
- **Mise en confiance / appartenance** : Sentiment d'être à l'aise, intégré.
- **Décloisonnement** : Rencontres inter-pôles/consultants ; au-delà du cercle habituel.
- **Rareté des occasions** : Fréquence jugée faible.
- **Ambivalence du cadre pro** : Ressenti d'authenticité mais rappel du cadre professionnel.
- **Conversation personnelle (auto-réglée)** : Prudence de ton, parler de sujets persos avec mesure.
- **Effet taille** : Impact du petit comité vs beaucoup de monde.
- **Effet lieu** : Extérieur/terrain neutre vs locaux de l'entreprise.
- **Arbitrage participation** : Non-obligation, fatigue, priorités perso → participation variable.
- **Noyau dur (participation sélective)** : Toujours les mêmes présents.
- **Réseaux affinitaires** : S'appuyer sur ses proches comme filet social.
- **Proactivité de participation** : Se donner la peine de venir pour s'intégrer.
- **Opportunité pro (signal → proposition)** : Info captable en event menant à une piste/proposition.

### TABLEAU DE CODAGE THÉMATIQUE

	Données	Segment bref	Code(s)	Contexte & conditions	Cas négatif	Mémo analytique
E1	Sexe : Femme Fonction : Consultante Ancienneté : 1 an Âge : 30 / 35 ans	<i>"C'était trop bien." / "À la fin, on avait un apéro pour se détendre et discuter un peu." / "Hyper enrichissant : on partageait des retours d'expérience entre personnes de l'IT, c'était orienté montée en compétences." / "Je t'avoue que je suis toujours un peu stressée..." / "Tu sais pas trop à qui tu vas parler, si tu vas te sentir à l'aise." / "On rigole, on échange, et au final je ressors toujours avec une bonne énergie." / "Ça fait du bien moralement, de voir des gens, de se sentir intégrée, surtout quand tu bosses chez le client." / "C'est vraiment pendant ces événements que tu rencontres les autres consultants." / "C'est rare mais précieux." / "Comme c'est en dehors du cadre strictement pro, on parle plus facilement de choses perso... ça fait du bien."</i>	Énergie positive ; Sas convivial ; Montée en compétences ; Stress pré-événement ; Mise en confiance / appartenance ; Décloisonnement ; Rareté des occasions ; Conversation personnelle (auto-réglée)	Présentiel ; pendant TB ; Atelier-REX + Apéritif-Repas ; Profil consultante ; Stress anticipé ; Rareté perçue	Non	Le TB agit ici comme un double levier : de socialisation professionnelle (partage d'expériences, montée en compétences) et de bien-être socio-affectif (apéro, détente), ce qui réduit l'isolement des consultants en mission et accélère l'accès au collectif. L'entrée relationnelle comporte un coût (stress anticipé, incertitude sur "à qui parler") qui s'estompe après immersion, avec gain de confiance et sentiment d'appartenance. Enfin, le caractère "rare mais précieux" confère une forte valeur symbolique au TB mais interroge la durabilité de ses effets entre deux sessions (risque d'essoufflement).

E2	<p>Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 2 ans Âge : 25 / 30 ans</p>	<p><i>“C’était vraiment un bon moment.” / “C’était en petit comité, en extérieur, ça change” / “T’apprends à mieux connaître les gens, t’échanges plus.” / “Y’a des soirs où t’as la flemme... mais une fois que t’y es, tu passes un bon moment, t’oublies le taf.” / “Ça rapproche grave les gens.” / “Tu rencontres mieux les nouveaux, les stagiaires...” / “Si y’a un événement non obligatoire et que je suis occupée, bah... tant pis, tu vois.”</i></p>	<p>Énergie positive ; Effet taille ; Effet lieu ; Arbitrage participation ; Mise en confiance / appartenance ; Décloisonnement</p>	<p>Présentiel ; pendant TB ; Activité conviviale ; Petit comité ; Extérieur ; Non-obligatoire</p>	<p>Non</p>	<p>L’efficacité relationnelle des TB est contextuelle : les formats petit comité / extérieur abaissent la distance sociale et réduisent le coût d’entrée, ce qui favorise des échanges de qualité et l’intégration pour l’interviewée. Même en cas de réticence initiale, la participation produit des gains émotionnels (plaisir, détente) et sociaux (meilleure connaissance des collègues), consolidant les liens au-delà des interactions ordinaires. Cependant, la fatigue et les priorités personnelles pèsent sur la présence : l’optionnalité engendre une auto-sélection, qui biaise la sociabilité (effet “participants habituels”) et rend les bénéfices réels mais inégalement distribués selon taille/lieu et dispositions individuelles.</p>
E3	<p>Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 1 an Âge : 20 / 25 ans</p>	<p><i>“C’est pas les réunions qui créent du lien, mais plutôt les pauses, les goûters improvisés, les petits événements internes...” / “Parfois, quand c’est le vendredi soir après une grosse semaine, j’avoue que j’ai un peu du mal à me motiver...” / “À chaque fois que j’y vais, je suis contente.” / “Ça fait du bien de couper et de voir les collègues autrement.” / “Ça reste quand même dans un cadre pro. T’es pas non plus en mode apéro entre potes.” / “Tu fais quand même attention à ce que tu dis.” / “Les événements, c’est vraiment bien pour créer des souvenirs communs. Mais pour les discussions perso, les pauses café ou les déj’ sont tout aussi efficaces.”</i></p>	<p>Sas convivial ; Arbitrage participation ; Énergie positive ; Ambivalence du cadre pro ; Conversation personnelle (auto-régulée)</p>	<p>Présentiel ; pendant TB ; Afterwork ; Vendredi soir ; Non-obligatoire</p>	<p>Non</p>	<p>Le TB fonctionne ici comme un sas de décompression : création de souvenirs communs et gain d’énergie. Mais l’encadrement formel demeure (auto-régulation du ton), ce qui limite la profondeur personnelle des échanges. Les micro-rituels du quotidien produisent des effets comparables sur le registre “perso” ; le TB n’est donc pas exclusif pour l’intimité relationnelle : il amplifie surtout un tissu informel déjà co-produit par ces routines. Pour les consultants en mission, ces événements sont des points de contact qui ancrent l’appartenance malgré la dispersion. Un bénéfice qui reste néanmoins sensible aux contraintes temporelles (vendredi soir, fatigue, arbitrage de participation).</p>
E4	<p>Sexe : Femme Fonction : Consultante Ancienneté : 2 ans Âge : 30 / 35 ans</p>	<p><i>“En dehors des événements organisés, ce n’est pas toujours évident.” / “Je participe parce que je trouve important de soutenir les initiatives du pôle communication.” / “Au début, j’étais un peu sur la réserve.” / “Ce sont toujours de bons moments, bien organisés, dans une ambiance détendue.” / “Ça apporte un peu de nouveauté, ça crée des connexions.” / “Ça reste un environnement professionnel, même si le cadre est plus informel.” / “Le lieu joue aussi : dans les locaux, c’est plus corporat. En extérieur, sur un terrain neutre, les échanges sont plus naturels.”</i></p>	<p>Proactivité de participation ; Ambivalence du cadre pro ; Effet lieu ; Mise en confiance / appartenance ; Décloisonnement</p>	<p>Présentiel ; pendant TB ; Activité en extérieur ; Public multi-pôles ; Participation volontaire</p>	<p>Non</p>	<p>Le TB déclenche l’entrée en relation par la proactivité (venir “soutenir le pôle com”) et compense la dispersion liée aux missions chez les clients. La qualité des interactions est dépendante du cadre : en extérieur/terrain neutre, les marqueurs institutionnels s’atténuent, les échanges paraissent plus naturels et l’accroche se fait sans effort ; dans les locaux de l’entreprise, la scénographie corporate réactive les normes professionnelles (postures, autocensure), ce qui modère l’authenticité et la profondeur des échanges. Le TB ouvre des connexions à condition d’une désinstitutionnalisation : l’impact relationnel n’est pas automatique, il est lié à l’environnement spatial et symbolique du TB.</p>
E5	<p>Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 1 an Âge : 25 / 30 ans</p>	<p><i>“À part dans certains événements, on ne se croise quasiment pas.” / “Ça m’a permis de rencontrer pas mal de monde.” / “J’avais rencontré des gens trop chouettes.” / “On a trop rigolé.” / “Je me sens à l’aise... l’ambiance est bienveillante.” / “Ça peut créer des cadres favorables aux conversations personnelles, mais globalement, que ce soit en pause ou au repas, on parle aussi de choses personnelles. Ce n’est pas propre aux événements.”</i></p>	<p>Décloisonnement ; Sas convivial ; Mise en confiance / appartenance ; Conversation personnelle (auto-régulée) ; Énergie positive</p>	<p>Présentiel ; pendant TB ; Apéritif–Repas ; Mix consultants–support</p>	<p>Oui</p>	<p>Le TB décloisonne et installe une bienveillance, surtout lorsqu’au quotidien les configurations de travail ne permettent pas de croiser les équipes. Les conversations personnelles émergent aussi bien dans les micro-espaces ordinaires (pauses, repas), qu’en TB. Autrement dit, le TB n’est pas l’unique scène relationnelle : il en est surtout un accélérateur/révéléateur, qui rend visibles et intensifie des dynamiques déjà présentes. Enjeu : articuler les TB avec les rituels quotidiens afin de pérenniser au-delà du temps court de l’événement.</p>

E6	<p>Sexe : Homme Fonction : Équipe support Ancienneté : 1 an Âge : 25 / 30 ans</p>	<p><i>“Ça aide à croiser tout le monde.” / “Je fais aussi partie de l’équipe de foot [...] on se voit là aussi dans un autre cadre.” / “C’est simple, convivial. Et on rigole bien en général.” / “Ça aide vraiment à s’intégrer, surtout quand tu connais pas encore grand monde.”</i></p>	<p>Décloisonnement ; Réseaux affinitaires ; Sas convivial ; Énergie positive ; Mise en confiance / appartenance</p>	<p>Présentiel ; entre TB ; Repas/Sorties (routine) ; Réseau d’appui ; Inter-pôles</p>	<p>Non</p>	<p>L’intégration se joue par la combinaison du TB comme déclencheur (premier contact, visibilité réciproque) et des réseaux affinitaires (équipe foot, sorties). La répétition de contacts à faible enjeu densifie progressivement l’appartenance. Sans ces occasions, l’entrée dans le collectif reste plus lente et périphérique pour les nouveaux. Limite : l’accès à ces espaces dépend des disponibilités et des affinités, ce qui peut produire une intégration inégale (biais de sélection, entre-soi).</p>
E7	<p>Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 1 an Âge : 20 / 25 ans</p>	<p><i>“Mais globalement, je n’y vais pas très souvent. Ce n’est pas trop mon truc.” / “La journée de travail suffit... j’ai envie de rentrer chez moi.” / “Parfois je regrette un peu en fin de journée.” / “Même en événement, ça reste un cadre professionnel à mes yeux.” / “C’est juste sympa de se voir en dehors du bureau.” / “Il y avait beaucoup de monde... c’était un peu impressionnant. Mais j’avais passé un bon moment.”</i></p>	<p>Arbitrage participation ; Ambivalence du cadre pro ; Effet taille ; Énergie positive</p>	<p>Présentiel ; pendant TB ; Événement nombreux ; Grand comité ; Non-obligatoire</p>	<p>Oui</p>	<p>Le coût de participation (fatigue, fin de journée) et l’effet foule (jugé impressionnant) freinent l’appropriation, malgré un plaisir ponctuel une fois sur place. La participation permet de dépasser la barrière de l’inconnu et de produire des liens superficiels mais utiles à la fluidité relationnelle. L’optionnalité du dispositif favorise une auto-sélection (ceux qui viennent déjà), ce qui engendre un impact sélectif sur l’engagement.</p>
E8	<p>Sexe : Homme Fonction : Consultant Ancienneté : 1 an Âge : 30 / 35 ans</p>	<p><i>“Ça m’a permis de rencontrer plein de consultants...” / “Je suis toujours content d’y aller.” / “Le cadre est plus détendu... ça facilite les échanges.” / “On voit les gens un peu différemment... mais ça reste assez rare.” / “Je me sens plus intégré dans l’équipe.” / “On met un pied direct dans l’entreprise quand on se donne la peine de venir... Certains ne viennent vraiment jamais...” / “Bon c’est vrai... c’est un peu stressant quand tu connais personne mais au final tu t’intègres dans des discussions et c’est assez naturel.”</i></p>	<p>Décloisonnement ; Énergie positive ; Effet lieu ; Rareté des occasions ; Mise en confiance / appartenance ; Proactivité de participation ; Noyau dur (participation sélective) ; Stress pré-événement</p>	<p>Présentiel ; pendant TB ; Activité en extérieur ; Rareté perçue ; Participation volontaire ; Stress anticipé</p>	<p>Non</p>	<p>Le TB agit comme un accélérateur d’entrée : le cadre détendu multiplie les contacts et renforce l’appartenance. Limites structurelles : une participation inégale alimente un noyau dur, biaisant la couverture du réseau et laissant en marge ceux qui ne viennent pas. En somme, le TB facilite l’intégration et consolide le réseau interne grâce au cadre décontracté, tout en révélant des barrières (fréquence, appréhension, auto-régulation) qui conditionnent la diffusion de ses bénéfices à l’ensemble du collectif.</p>
E9	<p>Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 1 an Âge : 20 / 25 ans</p>	<p><i>“C’est surtout à ces occasions qu’on échange un peu avec [les consultants].” / “En quelques mois, j’en ai vu peut-être 20% seulement... Toujours les mêmes.” / “Avant, je suis toujours un peu stressée.” / “J’ai mes copines du boulot... je ne serai jamais toute seule.” / “Je passe toujours un bon moment.” / “Les voir en événement, dans un cadre plus perso, ça change tout.” / “À chaque fois, je me sens un peu plus intégrée, un peu plus en confiance.”</i></p>	<p>Décloisonnement ; Noyau dur (participation sélective) ; Stress pré-événement ; Réseaux affinitaires ; Énergie positive ; Mise en confiance / appartenance</p>	<p>Présentiel ; pendant TB ; Rencontre inter-consultants ; Couverture : faible (~noyau dur) ; Réseau d’appui ; Stress anticipé</p>	<p>Oui</p>	<p>Double effet : un gain d’intégration et de confiance ressenti à chaque participation MAIS la couverture faible du collectif (20 %) et la dépendance à un réseau d’affinités révèlent une inégalité d’opportunités relationnelles. Le stress pré-événement et le coût d’entrée sont atténués par l’appui du sous-groupe, ce qui sécurise l’expérience mais reproduit l’entre-soi et le noyau relationnel. Les TB laissent en périphérie ceux qui ne font pas partie du noyau relationnel (ceux qui n’ont pas de filet affinitaire, les consultants en mission...).</p>
E10	<p>Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 2 ans Âge : 25 / 30 ans</p>	<p><i>“Les soirées jeux, je passe un peu à côté.” / “C’est agréable de faire la fête avec les gens avec qui tu bosses.” / “En perso, c’est avec l’équipe support que je préfère faire des événements.” / “Les événements permettent des échanges plus naturels.” / “En event, tu captes une info... tu la creuses... ça peut déboucher sur une proposition. C’est du vrai terrain.” / “Quand on se retrouve tous autour d’un repas ou d’un verre on fait que déconner c’est trop bien.”</i></p>	<p>Sas convivial ; Opportunité pro (signal → proposition) ; Énergie positive ; Réseaux affinitaires ; Ambivalence du cadre pro</p>	<p>Présentiel ; pendant TB ; Soirée jeux + Repas ; Préférence format ludique ; Entre-soi support</p>	<p>Oui</p>	<p>Double registre : plaisir socio-affectif (énergie, détente) et utilité professionnelle (conversations qui font remonter un “signal → proposition”). La préférence d’entre-soi au sein de l’équipe support freine le décloisonnement inter-équipes. Le TB est un activateur conditionnel ; sans format adapté et mixage des publics, il décloisonne peu.</p>

## VUE D'ENSEMBLE

- **Couverture** : Thème présent dans 10/10 entretiens : motifs récurrents d'énergie positive et de sas conviviaux, mise en confiance / appartenance (surtout pour les "quasi-nouveaux"), décloisonnement ponctuel (rencontres inter-équipes/consultants) et, plus ponctuellement, montée en compétences et opportunités pro. Effet jugé "rare mais précieux", avec un accès souvent lié à la proactivité.
- **Cas négatifs / limites** : 4/10 cas négatifs (E5, E7, E9, E10) soulignent une efficacité conditionnelle : effet taille/lieu (petit comité/extérieur > grand comité/locaux), optionalité et fatigue (auto-sélection → "noyau dur"), ambivalence du cadre pro (auto-régulation du ton) et entre-soi (préférence "support") qui freinent le décloisonnement. Les effets sont forts mais inégalement distribués et leur durabilité dépend davantage de ritualisations entre TB (repas/sorties, réseaux affinitaires) que d'un "one shot".

## TRIANGULATION (TB/RSI)

### Mini-matrice de triangulation

Code	Entretiens (signal)	TB (observation)	RSI (traces)
Énergie positive	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10	<b>confirmé</b> (ambiance conviviale, retours à chaud)	<b>confirmé</b> (bilans, likes/ commentaires, félicitations)
Sas convivial	E1, E3, E5, E6, E10	<b>confirmé</b> (pauses, apéritif, détente, entre-soi)	<b>nuancé</b> (groupes privés, messagerie)
Montée en compétences	E1	<b>nuancé</b> (non systématique)	<b>non observé</b> (communautés techniques)
Stress pré-événement	E1, E8, E9	<b>nuancé</b> (appréhension puis décrue en temps off)	<b>non observé</b>
Mise en confiance / appartenance	E1, E2, E4, E5, E6, E8, E9	<b>confirmé</b> (climat bienveillant, accueil)	<b>confirmé</b> (posts de bienvenue, reconnaissance publique)
Décloisonnement	E1, E2, E4, E5, E6, E8, E9	<b>confirmé</b> (rencontres inter-équipes/consultants)	<b>nuancé</b> (attribution de groupes à l'arrivée)
Rareté des occasions	E1, E8	<b>confirmé</b> (périodicité événementielle)	<b>confirmé</b> (pics post-TB)
Ambivalence du cadre pro	E3, E4, E7, E10	<b>confirmé</b> (cadre pro persiste malgré détente, acteurs-ponts dans un cadre formel et informel)	<b>confirmé</b> (ton institutionnel du fil public)
Conversation personnelle (auto-régulée)	E1, E3, E5	<b>nuancé</b> (présente mais régulée)	<b>confirmé</b> (DM ( <i>Direct Message</i> ) / privé)
Effet taille	E2, E7	<b>confirmé</b> (grand comité impressionne/freine)	<b>non observé</b>
Effet lieu	E2, E4, E8	<b>confirmé</b> (sas relationnel, sous-groupe, comportement de retrait)	<b>non observé</b>

Arbitrage participation	E2, E3, E7	<b>confirmé</b> (non-obligation, présence partielle des collabs)	<b>confirmé</b> (profils invisibles)
Noyau dur (sélectivité)	E8, E9	<b>confirmé</b> (sas relationnel, difficulté d'intégration)	<b>confirmé</b> (cœur d'actifs vs majorité silencieuse)
Réseaux affinitaires	E6, E9, E10	<b>confirmé</b> (foot, sorties, sous-groupes)	<b>confirmé</b> (groupe messagerie privée, private joke)
Proactivité de participation	E4, E8	<b>nuancé</b> (motivation "soutenir com", non généralisée)	<b>non observé</b>
Opportunité pro (signal → proposition)	E10	<b>nuancé</b> (cas opportunistes, non systématiques)	<b>confirmé</b> (cooptation)

## ANNEXE 16

### TABLEAU DE CODAGE THÉMATIQUE

#### EXPÉRIENCE DES TEAM BUILDING - IMPACTS ET DURABILITÉ

##### CODE(S) : Repères de formulation

- **Énergie positive** : Sentiment de sortir “reboosté-e”, bonne humeur, plaisir partagé.
- **Déclencheur relationnel** : le TB initie des mises en contact qui n’auraient pas eu lieu autrement.
- **Identification** : associer un visage à un nom, réduire la distance perçue.
- **Continuité relationnelle** : maintien des échanges après l’événement.
- **Durabilité** : relations qui perdurent dans le temps, parfois soumises à certaines conditions.
- **Fluidité/efficacité** : effets concrets sur la coopération, anticipation, adaptation.
- **Appartenance / mémoire** : sentiment d’identification au groupe, marqueurs symboliques.
- **Ré-ancrage des consultants** : rompre l’isolement “chez le client”, garder le lien avec l’entreprise.
- **Réseaux affinitaires / extra-pro** : liens amicaux ou activités hors travail.
- **Effet fréquentation** : la régularité des participations fait évoluer la relation (exposition répétée).
- **Entre-soi / limite de profondeur** : rester avec ses proches, lien qui “ne va pas plus loin”.
- **Veille / opportunités business** : échanges qui génèrent des signaux exploitables (profils, besoins).
- **Intégration locale (ancrage)** : créer un réseau dans une nouvelle ville / contexte.
- **Entretien actif du lien** : l’acteur fait vivre activement la relation.

##### TABLEAU DE CODAGE THÉMATIQUE

	Données	Segment bref	Code(s)	Contexte & conditions	Cas négatif	Mémo analytique
E1	Sexe : Femme Fonction : Consultante Ancienneté : 1 an Âge : 30 / 35 ans	<i>“C’est vraiment pendant les événements, les trucs entre communautés techniques [...] que j’ai vu plus de monde.” / “Ça permet de mettre des visages sur les noms.” / “Avec certaines personnes, oui, on garde contact. Parfois juste pour papoter, parfois pour s’entraider.” / “Le lien se fait ou pas, mais quand il se fait, il dure.” / “Ça laisse une trace, parce que ça aide à se sentir membre du groupe.”</i>	Déclencheur relationnel ; Identification ; Continuité relationnelle ; Durabilité ; Fluidité/ efficacité ; Appartenance / mémoire	Présentiel ; pendant TB + entre TB ; REX + moment convivial ; participation volontaire, consultante 1 an, fréquence moyenne	Non	Le Team Building agit comme déclencheur : il réduit la distance et ouvre des liens faibles. Par réactivation (exposition répétée, entraide, petits échanges), ces liens se consolident et deviennent des ressources au quotidien (plus de fluidité, coordination, anticipation). La mémoire collective confère un ancrage symbolique. L’effet n’est toutefois pas universel : le TB amorce ; la pérennisation tient au travail relationnel discret et régulier de chacun.
E2	Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 2 ans Âge : 25 / 30 ans	<i>“Avec les gens du siège, ouais, on se voit aussi en dehors du taff parfois. Donc ça dépend vraiment du lien que t’as avec la personne.”</i>	Réseaux affinitaires / extra-pro ; Durabilité (conditionnelle)	Présentiel ; entre TB ; réseaux affinitaires / extra-pro ; affinités, disponibilité, optionalité	Non	Ici, la durabilité est affinitaire : le TB ouvre la possibilité de prolongements, mais la consolidation dépend de la qualité initiale du contact, de la volonté individuelle et de la disponibilité (temps, priorités). L’impact est conditionnel.

E3	<p>Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 1 an Âge : 20 / 25 ans</p>	<p>“Avec ceux qui viennent régulièrement, on finit par créer de vraies relations, ça évolue avec le temps.” / “Oui, je dirais que les relations sont devenues plus naturelles.” / “Après, dans les échanges pro, c’est plus fluide.” / “Ce sont des liens durables, mais dans le cadre du travail.” / “Je vais pas forcément voir mes collègues en dehors, mais au bureau, ça change l’ambiance.” / “Ça crée une complicité. Et avec le temps, les relations deviennent un peu moins “pro” et un peu plus humaines.”</p>	<p>Effet fréquentation ; Durabilité ; fluidité/ efficacité</p>	<p>Présentiel ; pendant TB + entre TB ; participation régulière ; fréquence, cadre pro maintenu, interactions au bureau</p>	<p>Non</p>	<p>À force d’expositions successives, la distance sociale baisse, la confiance s’installe et les coordinations deviennent plus fluides. Les liens restent situés dans le cadre professionnel, mais ils gagnent en humanité (complicité, climat apaisé) et améliorent la coopération au quotidien. La répétition convertit des contacts formels en habitudes relationnelles avec un bénéfice opérationnel net.</p>
E4	<p>Sexe : Femme Fonction : Consultante Ancienneté : 2 ans Âge : 30 / 35 ans</p>	<p>“Quand on est en mission chez un client, on peut rapidement se sentir en marge, donc ces temps collectifs sont essentiels pour garder le lien avec l’entreprise.” / “Oui souvent ça renforce les liens entre nous. On apprend à mieux connaître les gens, on échange dans un autre cadre, ça facilite les interactions par la suite.” / “Je dirais que ce sont des liens durables. À force de participer, on crée de vraies relations, au-delà du cadre strictement professionnel.” / “Certaines personnes comptent vraiment pour moi, et ce sont des liens que j’entretiens avec plaisir.” / “Ce sont des parenthèses positives qui font du bien au moral. Elles ne changent pas directement le quotidien, mais elles créent une cohésion. Et à long terme, ça a un vrai impact.”</p>	<p>Ré-ancrage des consultants ; Durabilité ; Appartenance / mémoire ; Fluidité/ efficacité</p>	<p>Présentiel ; pendant TB + entre TB ; ré-ancrage consultants en mission ; isolement client, participation récurrente, mises en réseau</p>	<p>Non</p>	<p>Pour les consultants en mission, le TB joue un rôle de ré-ancrage : il restaure l’appartenance, compense l’éloignement structurel et réactive le réseau interne, ce qui se traduit par des interactions pro plus aisées (accroche, coordination). Selon l’affinité et la fréquence de participation, les liens peuvent dépasser le cadre strictement pro ; sinon, ils stabilisent surtout un socle d’identité collective et de bien-être durable permettant un travail plus fluide.</p>
E5	<p>Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 1 an Âge : 25 / 30 ans</p>	<p>“J’ai rencontré des personnes avec qui je suis maintenant très amie. On se voit en dehors du travail, on fait des trucs ensemble.” / “Je trouve qu’on rencontre les gens grâce à ces événements. Mais les vrais liens se construisent après, avec les personnes que tu croises souvent, avec qui tu bosses, avec qui tu manges... Pas forcément les gens qui sont directement dans mon projet, mais les gens que je vois plus souvent qu’une fois par mois en événement.”</p>	<p>Déclencheur relationnel ; Réseaux affinitaires / extra-pro ; Effet fréquentation ; Continuité relationnelle ; Fluidité/ efficacité</p>	<p>Présentiel ; pendant TB puis entre TB ; TB déclencheur + repas/temps ordinaires ; exposition répétée, croisements hors projets</p>	<p>Non</p>	<p>Le TB offre l’exposition initiale qui met en contact des personnes qui se croisent peu. La durabilité ne tient qu’aux contacts répétés dans des contextes variés (travail, repas, autres TB), selon une logique proche des communautés de pratique : c’est la fréquence de co-présence qui transforme le lien en relation solide. Pris isolément, le TB est insuffisant. En bref, amorçage par l’événement, consolidation par la répétition.</p>
E6	<p>Sexe : Homme Fonction : Équipe support Ancienneté : 1 an Âge : 25 / 30 ans</p>	<p>“On garde le lien, et on continue à se croiser ensuite. C’est aussi très utile avec les consultants en mission, parce que sinon on ne les voit pas.” / “C’est complémentaire du travail. Ça m’aide à mieux connaître les collaborateurs, et du coup ça rend mon job plus facile. Tu sens s’ils vont bien dans leur mission, tu peux avoir des retours, discuter de leur environnement, parfois repérer des besoins tech dans leur entreprise. Donc ça fait vraiment partie de mon quotidien.”</p>	<p>Ré-ancrage des consultants ; Continuité relationnelle ; Fluidité/ efficacité ; Veille / opportunités business ; Entretien actif du lien</p>	<p>Présentiel ; entre TB ; interactions support ↔ consultants (suivi missions) ; rôle support, signaux terrain, entretien actif du lien</p>	<p>Non</p>	<p>Pour les équipes support, les TB assurent un maillage relationnel avec des populations dispersées, permettant un suivi qualitatif et la détection de signaux utiles. Le bénéfice est double : social (ré-ancrage, confiance) et instrumental (fluidité opérationnelle, coordination, veille terrain).</p>
E7	<p>Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 1 an Âge : 20 / 25 ans</p>	<p>“Je reste avec les collègues que je connais déjà. C’est surtout un moment sympa pour nous retrouver hors boulot, mais ça ne va pas plus loin.”</p>	<p>Entre-soi / limite de profondeur ; Durabilité (conditionnelle)</p>	<p>Présentiel ; pendant TB ; grand comité convivial ; préférence proches, mixage faible, valeur perçue limitée</p>	<p>Oui</p>	<p>Cas de fermeture relationnelle : la participation entretient surtout les liens existants (entre-soi), avec une confiance et une sécurité psychologique au sein du sous-groupe. L’ouverture vers de nouveaux contacts reste faible, ce qui limite la transversalité et la portée du réseau. L’impact durable est donc intra-groupe plus que collectif.</p>
E8	<p>Sexe : Homme Fonction : Consultant Ancienneté : 1 an Âge : 30 / 35 ans</p>	<p>“On parle beaucoup avec les commerciaux pendant les Team Building. On parle de profils qu’on connaît qui sont dans notre entourage et qui pourraient les aider pour certains de leurs clients. Aussi mes collègues en mission parlent beaucoup du contexte dans lequel ils sont... ça permet aux commerciaux d’avoir une petite longueur d’avance sur la concurrence.”</p>	<p>Veille / opportunités business ; Fluidité/ efficacité ; Déclencheur relationnel</p>	<p>Présentiel ; pendant TB ; échanges consultants ↔ commerciaux ; posture pro, identification besoins, opportunités contextuelles</p>	<p>Non</p>	<p>Les TB ouvrent une fenêtre d’échanges consultants ↔ commerciaux qui crée de véritables circuits d’information, sources d’avantage compétitif. Ces circuits, lorsqu’ils sont captés, qualifiés et routés après l’événement. Limites : confusion des registres (social vs opportunités business).</p>

E9	Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 1 an Âge : 20 / 25 ans	<i>“Comme je ne suis pas de Paris à la base, c'est un peu grâce à ces soirées que je sors et que je crée des liens ici.” / “Oui, après on lie pas des liens d'amitié comme j'ai avec les copines que je vois tous les jours au bureau. C'est plutôt qu'on se connaît un peu mieux à force de se voir en événement.”</i>	Intégration locale (ancrage) ; Effet fréquentation ; Durabilité ; Entre-soi / limite de profondeur	Présentiel ; entre TB ; intégration locale / nouvelles rencontres ; exposition répétée, liens surtout fonctionnels, profondeur limitée	Non	Le TB sert d'ancrage local : par expositions répétées, il établit des connexions qui fluidifient le quotidien sans automatiquement basculer en amitié forte. La profondeur de ces liens exige une proximité quotidienne.
E10	Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 2 ans Âge : 25 / 30 ans	<i>“Durables, clairement. Après, c'est à toi de faire vivre la relation.” / “Je connais mieux les consultants, je peux mieux m'adapter et anticiper. C'est pas juste de la détente, ça a un vrai impact pro.”</i>	Durabilité ; Entretien actif du lien ; Fluidité/ efficacité ; Veille / opportunités business	Présentiel puis post-TB ; post-événement ; relances intentionnelles / propositions ; proactivité relationnelle, rôle support, adaptation-anticipation	Non	Ici, la durabilité est active : elle dépend d'un travail relationnel intentionnel qui convertit l'élan du TB en effets opérationnels tangibles (meilleure adaptation, anticipation, coordination plus fluide). Cette proactivité post-TB conditionne l'épaisseur du lien et peut ouvrir des opportunités ponctuelles (idées, mises en relation).

## VUE D'ENSEMBLE

- **Couverture** : Thème présent dans 10/10 entretiens : les TB jouent un rôle de déclencheur relationnel suivi d'une continuité qui, par effet de fréquentation, fait évoluer des liens faibles vers des liens durables (conditionnels à la récurrence des occasions et des relances entre événements). Les impacts cités portent sur la fluidité/efficacité des échanges (coordination, anticipation), l'appartenance/mémoire, le ré-ancrage des consultants en mission, l'entretien actif du lien et, pour certains, des opportunités business issues d'échanges consultants↔commerciaux.
- **Cas négatif / limites** : 1/10 cas négatif (E7) : entre-soi et faible ouverture du réseau (durabilité circonscrite au sous-groupe). Plus largement, les effets sont hétérogènes et conditionnels : sélection par affinité/disponibilité, proximité nécessaire pour des liens profonds, biais d'accès aux informations et besoin de suivi pour convertir les signaux en opportunités. Les bénéfices sont réels mais cumulatifs et fragiles si la fréquence et l'entretien du lien diminuent.

## TRIANGULATION (TB/RSI)

### Mini-matrice de triangulation

Code	Entretiens (signal)	TB (observation)	RSI (traces)
Déclencheur relationnel	E1, E5, E8	<b>confirmé</b> (rencontres nouvelles observées)	<b>nuancé</b> (relai/visibilité, ne déclenche pas de relations nouvelles)
Identification	E1	<b>confirmé</b> (face-à-face)	<b>confirmé</b> (posts portrait ou félicitations avec photo)
Continuité relationnelle	E1, E5, E6	<b>nuancé</b> (prédispose, mais s'intensifie hors séance)	<b>confirmé</b> (posts/DM maintiennent le lien)

Durabilité	E1, E2, E3, E4, E5, E7, E9, E10	<b>non observé</b>	<b>nuancé</b> (traces persistantes, participation inégale)
Fluidité/efficacité	E1, E3, E4, E5, E6, E8, E10	<b>non observé</b>	<b>nuancé</b> (coordination possible, usages variés)
Appartenance / mémoire	E1, E4	<b>confirmé</b> (rituels, souvenirs partagés)	<b>confirmé</b> (albums, retour sur événement)
Ré-ancrage des consultants	E4, E6	<b>confirmé</b> (retours au siège, remaillage)	<b>nuancé</b> (visibilité/activations, pas substitué au quotidien si charge)
Réseaux affinitaires / extra-pro	E2, E5	<b>confirmé</b> (sas relationnel et sous-groupe)	<b>confirmé</b> (groupes collectifs - messagerie privée)
Effet fréquentation	E3, E5, E9	<b>confirmé</b> (récurrence événements/présences)	<b>confirmé</b> (prolongements réguliers en ligne)
Entre-soi / limite de profondeur	E7, E9	<b>confirmé</b> (regroupements / safe zones)	<b>confirmé</b> (cœur d'actifs, bulles)
Veille / opportunités business	E6, E8, E10	<b>nuancé</b> (non systématiques)	<b>confirmé</b> (cooptation)
Intégration locale (ancrage)	E9	<b>confirmé</b> (ancrage par rencontres locales)	<b>non observé</b>
Entretien actif du lien	E6, E10	<b>non observé</b>	<b>confirmé</b> (relances/MP)

## ANNEXE 17

# TABLEAU DE CODAGE THÉMATIQUE USAGE DU RÉSEAU SOCIAL INTERNE (TALKSPIRIT)

### CODE(S) : Repères de formulation

- **Centralisation opérationnelle** : Talkspirit sert de point unique pour profils, missions, infos.
- **Messagerie (DM) pro/perso** : échanges directs, mixtes.
- **Suivi/coordination** : espaces dédiés au reporting, compte rendu (CR), points d'avancement.
- **Communautés techniques** : partage pro, retours d'expérience, "garder le lien".
- **Reconnaissance/accueil public** : posts de bienvenue, félicitations, valorisations visibles sur l'espace public.
- **Gamification** : jeux, concours, quiz, cooptation, sondages qui stimulent l'attention.
- **Vision d'ensemble / Temps réel** : panorama de l'activité et notifications "live".
- **Participation** : production concentrée (support, référents) vs lecture passive (consultants discrets).
- **Barrières d'usage** : temps, normes, timidité, charge, oubli, norme implicite, réserve à commenter.
- **Transversalité numérique** : fluidité et réactivité entre équipes, coordination inter-fonction.
- **Entretien d'appartenance** : maintien du lien à l'entreprise, surtout pour les consultants en mission.
- **Multi-canal** : choix du canal selon l'objectif (RSI / mail / WhatsApp).
- **Accès différentiel** : variations de l'exposition au contenu selon appartenance aux groupes.
- **Non-substitut au présentiel** : utilité reconnue du RSI mais pas équivalente au contact direct.
- **Place de marché interne** : diffusion d'offres/profils, mécanismes de cooptation et récompenses.
- **Priorisation opérationnelle** : sélectivité orientée missions ; faible appétence pour contenus "fun".
- **Sociabilité légère** : échanges affinitaires, canaux privés, faible exposition publique, privées jokes.

### TABLEAU DE CODAGE THÉMATIQUE

	Données	Segment bref	Code(s)	Contexte & conditions	Cas négatif	Mémo analytique
E1	Sexe : Femme Fonction : Consultante Ancienneté : 1 an Âge : 30 / 35 ans	<i>"Si j'ai besoin de parler à quelqu'un ou de poser une question, je peux envoyer un mail, un message sur WhatsApp, ou même utiliser Talkspirit." / "T'as les adresses mails, les numéros pro, et même une messagerie directe sur Talk." / "Je m'en sers surtout pour me tenir au courant de ce qui se passe dans l'entreprise." / "Je mets souvent un petit mot d'accueil sous les posts de bienvenue. Et je réponds aux sondages aussi, ou quand un truc m'interpelle vraiment." / "Le groupe de ma communauté technique." / "J'aime bien quand il y a des concours. J'avoue, les lots ça motive !" / "C'est hyper pratique pour rester en lien avec les gens de l'entreprise." / "Même un quiz ou un concours, ça crée du lien."</i>	Multi-canal ; Centralisation opérationnelle ; Messagerie (DM) pro/perso ; Vision d'ensemble / Temps réel ; Reconnaissance/accueil public ; Gamification ; Communautés techniques ; Entretien d'appartenance ; Participation	Usage polyvalent information & lien — consultante 1 an, usage régulier, multi-canal, communauté technique active, participation légère aux concours, commentaires d'accueil	Non	Talkspirit joue le rôle de centralisation polyvalent et favorise des micro-engagements (likes, commentaires d'accueil, sondages), tandis que les communautés techniques structurent les échanges métiers (transversalité, mémoire). La gamification sert de déclencheur d'attention, utile et ludique. L'effet relationnel reste léger quand l'usage est opportuniste ; il dépend d'animations régulières et d'une participation non obligatoire souvent trop inégale pour se traduire en partages de fond et capital collectif durable.

E2	<p>Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 2 ans Âge : 25 / 30 ans</p>	<p><i>“On s’échange les profils, les missions, tout est centralisé dessus donc c’est hyper pratique.” / “J’ai pas trop le temps... j’oublie.” / “Je ne commente pas beaucoup à part si j’ai une vraie question.” / “Si je suis dans le jus, je ne vais pas trop sur Talk pour les trucs plus fun. Par contre les concours, là j’suis à fond !” / “Je me vois pas publier juste comme ça. Personne le fait.” / “Ça va de ‘tu veux manger où ce midi ?’ à ‘tu peux m’envoyer le profil X ?’. Pro, perso, un peu tout...” / “Talkspirit, c’est plus pour l’aspect pratique, pas sûr que ça crée des vrais échanges perso... je crée pas de nouvelles relations dessus.”</i></p>	<p>Centralisation opérationnelle ; Priorisation opérationnelle ; Barrières d’usage ; Messagerie (DM) pro/ perso ; Gamification ; Participation ; Non-substitut au présentiel ; Place de marché interne</p>	<p>Utilitaire orienté missions — support 2 ans, forte charge, lecture sélective, peu de commentaires, concours motivants, réticence à publier, non-substitut au présentiel</p>	Non	<p>Usage utilitariste et priorisé missions : la centralisation/traçabilité sert l’opérationnel, tandis que la messagerie assure la polyvalence. Les normes implicites, la charge de travail et le manque de temps favorisent une consommation passive et une production concentrée ; la gamification ne fait que piquer l’attention ponctuellement. Le RSI prolonge surtout des relations déjà existantes et reste un complément au présentiel, non un substitut.</p>
E3	<p>Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 1 an Âge : 20 / 25 ans</p>	<p><i>“C’est vraiment un outil de travail sur lequel je suis souvent. Je publie les informations pour les collaborateurs.” / “C’est aussi ma messagerie.” / “Je participe aux concours... le pôle com anime assez souvent.” / “Ça permet d’avoir une bonne vision d’ensemble.” / “J’ai aussi des groupes plus personnels avec mes copines du bureau.” / “Pour tout ce qui est en temps réel, c’est Talkspirit.” / “Talkspirit, c’est plutôt utile pour garder un lien... Ça maintient un sentiment d’appartenance, même quand les gens sont en mission.”</i></p>	<p>Centralisation opérationnelle ; Suivi/ coordination ; Messagerie (DM) pro/ perso ; Gamification ; Vision d’ensemble / Temps réel ; Sociabilité légère ; Entretien d’appartenance ; Participation</p>	<p>Intensif info &amp; messagerie — support 1 an, publication fréquente, vision temps réel, groupes privés affinitaires, maintien d’appartenance, concours suivis</p>	Non	<p>Profil émetteur-relais : publications régulières qui donnent une vision d’ensemble en temps réel, soutient la micro-coordination (DM) et la cohésion à distance. Risque de surcharge informationnelle et déséquilibre diffusion ↔ interaction (beaucoup d’info descendante, peu de co-construction publique ; la sociabilité se déporte en privé).</p>
E4	<p>Sexe : Femme Fonction : Consultante Ancienneté : 2 ans Âge : 30 / 35 ans</p>	<p><i>“C’est le canal que j’utilise en priorité.” / “Dans ma communauté technique, on a un groupe dédié... retours d’expérience, poser des questions, ou juste garder le lien.” / “Je ne publie pas de contenus personnels, à part pour les concours de cooptation.” / “Talkspirit... essentiel pour garder un lien avec les collaborateurs en mission.”</i></p>	<p>Communautés techniques ; Suivi/ coordination ; Gamification ; Entretien d’appartenance ; Priorisation opérationnelle ; Participation</p>	<p>Communautés techniques &amp; maintien du lien mission — consultante 2 ans, priorité pro, REX/ questions, cooptation ponctuelle, appartenance entretenue</p>	Non	<p>Usage orienté métier : les communautés techniques jouent le rôle de sources de savoirs, assurant transfert de connaissances et continuité de lien pour les collaborateurs éloignés entre deux missions. L’engagement est surtout d’utilité avec une faible exposition personnelle. L’auto-censure du registre intime réduit la présence sociale et limite l’effet conversationnel public.</p>
E5	<p>Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 1 an Âge : 25 / 30 ans</p>	<p><i>“J’avais passé pas mal de temps à la préparer... mais j’ai eu très peu de retours, donc... déception.” / “J’utilise beaucoup la messagerie... C’est autant pro que perso pour moi.” / “Beaucoup de collaborateurs ne sont pas dans autant de groupes que moi... ils voient moins de choses.” / “Talkspirit... il faut déjà une bonne relation de base pour que ça découle sur du personnel. On est dans un cadre pro quand même.”</i></p>	<p>Messagerie (DM) pro/ perso ; Accès différentiel ; Barrières d’usage ; Non-substitut au présentiel ; Sociabilité légère ; Participation</p>	<p>DM central &amp; exposition inégale — support 1 an, retours faibles aux posts, timidité, accès différentiel aux groupes, sociabilité en privé, cadre pro dominant</p>	Oui	<p>Signal d’engagement fragile sur le fil public lié à une asymétrie d’exposition et à la fragmentation par groupes (effet “chambres d’écho”). L’interaction se déporte en DM, ce qui soutient les liens forts mais étend surtout des relations déjà existantes plutôt que d’en créer de nouvelles. Le RSI ne suffit pas, à lui seul, à développer l’intime sans relais présentiel.</p>
E6	<p>Sexe : Homme Fonction : Équipe support Ancienneté : 1 an Âge : 25 / 30 ans</p>	<p><i>“C’est un outil de travail pour moi.” / “J’ai pas toujours le temps de tout lire, mais dès que je peux, je participe.” / “Je l’utilise pour plein de trucs. Du pro, du perso...” / “C’est un bon moyen d’avoir une vision d’ensemble et en direct.” / “Quasiment tout passe par Talk.” / “Dans les messages privés, oui, ça arrive de parler de trucs plus perso.”</i></p>	<p>Centralisation opérationnelle ; Vision d’ensemble / Temps réel ; Messagerie (DM) pro/ perso ; Barrières d’usage ; Participation</p>	<p>Outil de travail quotidien — support 1 an, “presque tout passe par Talk”, lecture opportuniste, DM pro/perso, participation quand disponible</p>	Non	<p>Centralisation et temps réel donnent une vue d’ensemble et améliorent la synchronisation d’équipe ; la messagerie pro/perso apporte une épaisseur relationnelle. Limites : arbitrage attention/temps de travail, besoin de priorisation pour éviter la surcharge et préserver l’efficacité au quotidien.</p>
E7	<p>Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 1 an Âge : 20 / 25 ans</p>	<p><i>“Je poste tous les jours... vision en temps réel.” / “Je commente parfois... private jokes.” / “Toute la team support est connectée tous les jours (appli, notifications).” / “Dans la messagerie, on se demande où on va manger... Je ne poste rien de perso.” / “Je vois des retours sur événement... mais je ne m’en sers pas pour ça.”</i></p>	<p>Vision d’ensemble / Temps réel ; Participation ; Sociabilité légère ; Messagerie (DM) pro/ perso</p>	<p>Monitoring continu &amp; micro-coordination — support 1 an, posts quotidiens, notifications actives, private jokes, DM logistique, pas de contenu personnel rendu public</p>	Non	<p>Notifications assurent réactivité. Participation quotidienne pour garantir la transparence d’activité. Micro-coordination en DM et une sociabilité légère (private jokes) qui reste peu visible publiquement. Limites : fatigue attentionnelle, asymétrie de participation (cœur d’émetteurs support vs consultants lecteurs).</p>

E8	<p>Sexe : Homme Fonction : Consultant Ancienneté : 1 an Âge : 30 / 35 ans</p>	<p><i>“Je ne suis pas hyper actif... je like pas mal, je commente rarement.” / “Ce sont surtout l’équipe support et les référents qui postent ; côté consultants, c’est plus discret.” / “On a un groupe projet très actif (CR, avancées, points missions).” / “Je vois souvent passer les gagnants des concours... Ça aide à se connaître.” / “On a toute l’actualité de l’entreprise sur Talkspirit... même la Direction.”</i></p>	<p>Suivi/ coordination ; Participation ; Gamification ; Vision d’ensemble / Temps réel ; Reconnaissance/accueil public</p>	<p>Monitoring continu &amp; micro-coordination — support 1 an, posts quotidiens, notifications actives, private jokes, DM logistique, pas de contenu personnel rendu public</p>	Non	<p>Usage centré projet : les groupes de coordination fonctionnent bien mais l’espace public reste marqué par un silence des consultants (normes, confiance), ce qui appauvrit le dialogue et la diversité des voix. L’engagement est donc situé (dans les groupes projet) plutôt que transversal. La gamification sert davantage de repère social que de levier d’échanges de fond.</p>
E9	<p>Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 1 an Âge : 20 / 25 ans</p>	<p><i>“Avec les copines on parle beaucoup dans l’espace messagerie... tous les jours.” / “Je ne commente jamais. C’est un peu la timidité... Je préfère rester discrète.” / “Quand on a quelque chose d’important, c’est la com qui s’en charge.” / “Avec mes amies, on a un groupe privé où on rigole bien.”</i></p>	<p>Messagerie (DM) pro/perso ; Barrières d’usage ; Participation ; Sociabilité légère ; Accès différentiel</p>	<p>Sociabilité discrète en privé — support 1 an, DM quotidien entre amies, pas de commentaires publics, timidité, communication institutionnelle relayée par Com, accès différentiel</p>	Non	<p>La sociabilité se déporte en privé. Sur le fil public, la timidité et la délégation à la com professionnalise la parole et freine l’appropriation par les utilisateurs ordinaires. Résultat : capital relationnel réel mais invisible (DM), accès différentiel aux contenus, et espace commun appauvri. Enjeu : empowerment éditorial.</p>
E10	<p>Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 2 ans Âge : 25 / 30 ans</p>	<p><i>“C’est un outil de travail à part entière... place de marché interne.” / “Je ne prends pas trop le temps de lire les contenus non liés à mes missions.” / “Ça permet de valoriser le travail, de montrer que ça bouge.” / “Pour du pro... mais aussi pour des trucs plus perso en messagerie.” / “Ça permet de la transversalité et de la réactivité c’est sûre.” / “Talk, c’est bien, mais c’est pas un substitut au contact direct.” / “Je suis plus sur l’opérationnel... Les concours, les jeux... j’ai pas trop le temps.”</i></p>	<p>Place de marché interne ; Priorisation opérationnelle ; Reconnaissance/accueil public ; Messagerie (DM) pro/perso ; Transversalité numérique ; Non-substitut au présentiel</p>	<p>Opérationnel &amp; vitrine interne — support 2 ans, place de marché interne, priorisation opérationnelle, valorisation des réalisations, transversalité perçue, non-substitut au présentiel</p>	Non	<p>RSI joue la vitrine : visibilité des activités et transversalité qui améliorent réactivité et coordination entre équipes. L’usage reste toutefois sélectif (priorité au contenu mission), avec préférence pour le contact direct sur les sujets sensibles et faible appétence pour les usages ludiques. Conclusion : outil opérationnel efficace et vitrine utile pour faire circuler l’information, mais non-substitut au présentiel pour la relation fine et l’engagement profond.</p>

## VUE D’ENSEMBLE

- Couverture** : Thème présent dans 10/10 entretiens : Talkspirit est perçu comme une plateforme opérationnelle (centralisation, vision d’ensemble, temps réel) et une messagerie mixte pro/perso ; les groupes projet assurent le suivi/coordination, les communautés techniques l’entraide/le partage de connaissances, et les espaces de reconnaissance/accueil rendent visibles personnes et réalisations. On observe des modes de participation différenciés (cœur d’émetteurs vs majorité silencieuse) malgré une gamification comme levier fédérateur. L’outil soutient la transversalité numérique (réactivité, circulation d’infos) tout en restant priorisé par l’opérationnel (lecture sélective orientée missions).
- Cas négatif / limites** : 1/10 cas négatif (E5) : engagement public faible et fragmentation (chambres d’écho) → effets relationnels limités au fil commun. Plus largement, des contraintes de temps et de normes implicites freinent la prise de parole, créant une asymétrie de participation et un déport en privé (DM) qui rend une partie du capital relationnel peu visible. L’accès différentiel (groupes, notifications) et la dépendance à l’animation conditionnent la portée. Enfin, le RSI est utile mais non substitut du présentiel pour la mise en confiance et l’engagement profond : ses bénéfices sont réels, surtout opérationnels, mais conditionnels aux relais humains et aux rythmes d’usage.

## TRIANGULATION (TB/RSI)

### Mini-matrice de triangulation

Code	Entretiens (signal)	TB (observation)	RSI (traces)
Centralisation opérationnelle	E1, E2, E3, E6	<b>non observé</b> (hors ligne)	<b>confirmé</b> (flux/infos centralisés, fil unique)
Messagerie (DM) pro/perso	E1, E2, E3, E5, E6, E7, E9, E10	<b>non observé</b> (hors ligne)	<b>confirmé</b> (DM actifs, échanges pro/perso)
Suivi/coordination	E3, E4, E8	<b>non observé</b> (hors ligne)	<b>confirmé</b> (groupes projet, suivis d'activité en temps réel, DM)
Communautés techniques	E1, E4	<b>non observé</b> (hors ligne)	<b>confirmé</b> (groupes tech, entraide/REX)
Reconnaissance/accueil public	E1, E8, E10	<b>non observé</b> (hors ligne)	<b>confirmé</b> (posts bienvenue, félicitations)
Gamification	E1, E2, E3, E4, E8	<b>non observé</b> (hors ligne)	<b>nuancé</b> (déclenche l'attention, engagement léger)
Vision d'ensemble / Temps réel	E1, E3, E6, E7, E8	<b>non observé</b> (hors ligne)	<b>confirmé</b> (notifications, actualités en direct)
Participation (émetteurs vs lecteurs)	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9	<b>non observé</b> (hors ligne)	<b>confirmé</b> (cœur d'émetteurs, majorité silencieuse)
Barrières d'usage	E2, E5, E6, E9	<b>non observé</b> (hors ligne)	<b>confirmé</b> (charge/normes → faibles retours)
Transversalité numérique	E10	<b>non observé</b> (hors ligne)	<b>confirmé</b> (coordination inter-fonctions)
Entretien d'appartenance	E1, E3, E4	<b>non observé</b> (hors ligne)	<b>confirmé</b> (posts, groupes, suivi mission)
Multi-canal	E1	<b>non observé</b> (hors ligne)	<b>nuancé</b> (RSI + mail/WhatsApp coexistent)
Accès différentiel	E5, E9	<b>non observé</b> (hors ligne)	<b>confirmé</b> (exposition variable)
Non-substitut au présentiel	E2, E5, E10	<b>confirmé</b> (valeur spécifique du présentiel)	<b>nuancé</b> (DM pour les relations pré-établies, pas de création)
Place de marché interne	E2, E10	<b>non observé</b> (hors ligne)	<b>confirmé</b> (offres/profils, cooptation)
Priorisation opérationnelle	E2, E4, E10	<b>non observé</b> (hors ligne)	<b>confirmé</b> (lecture orientée missions)
Sociabilité légère	E3, E5, E7, E9	<b>non observé</b> (hors ligne)	<b>nuancé</b> (private jokes, peu public)

## ANNEXE 18

### TABLEAU DE CODAGE THÉMATIQUE VALORISATION ET RECONNAISSANCE

#### CODE(S) : Repères de formulation

- **Accueil / bienvenue (RSI)** : messages publics d'accueil qui signalent l'appartenance et déclenchent des interactions.
- **Succès/objectif (RSI)** : posts de félicitations pour un objectif atteint.
- **Certification valorisée (RSI)** : mise en avant institutionnelle d'une certification par RH/Com.
- **Mise en avant collaborateurs (RSI)** : posts de valorisation de personnes/initiatives internes.
- **Reconnaissance par gamification** : valorisation du gagnant d'un jeu/quiz/cooptation.
- **Reconnaissance pair-à-pair** : soutiens visibles par réactions/commentaires.
- **Reconnaissance externe** : valorisation sur les réseaux sociaux externes.
- **Reconnaissance présentielle** : reconnaissance vécue "en vrai".
- **Effet affectif** : retours émotionnels positifs déclenchés par la mise en avant.
- **Acteurs-pont de reconnaissance** : acteurs qui détectent, formulent et publient les félicitations internes.
- **Équité** : mise en avant de tous (junior, consultants, siège...) VS visibilité différenciée et inégalitaire
- **Manque de valorisation "pro"** : sentiment d'une reconnaissance surtout "symbolique"/ludique, peu liée au travail accompli.
- **Temporalité** : reconnaissance one shot vs rituels réguliers de mise en avant.
- **Authenticité vs instrumental** : reconnaissance vécue comme sincère ou comme communication institutionnelle.

#### TABLEAU DE CODAGE THÉMATIQUE

	Données	Segment bref	Code(s)	Contexte & conditions	Cas négatif	Mémo analytique
E1	Sexe : Femme Fonction : Consultante Ancienneté : 1 an Âge : 30 / 35 ans	<i>"Voir les commentaires de bienvenue, ça fait chaud au cœur." / "Quand j'ai gagné le concours, y'avait un petit message de félicitations aussi." / "Pas vraiment de valorisation "pro"."</i>	Accueil / bienvenue (RSI) ; Reconnaissance par gamification ; Reconnaissance pair-à-pair ; Effet affectif ; Manque de valorisation "pro"	Reconnaissance légère RSI — accueil visible, likes/commentaires, concours comme déclencheurs ; participation opportuniste, effet affectif réel mais peu profond, dépend de l'animation.	Non	Reconnaissance symbolique à basse signification (accueils et félicitations publiques) renforcent la présence sociale et l'identité d'appartenance. Peu de marqueurs "pro" → décalage entre capital social gratifié et capital de compétence peu visible (pas de reconnaissance du travail accompli)

E2	<p>Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 2 ans Âge : 25 / 30 ans</p>	<p><i>“Je me suis jamais sentie “mise en avant”. Sur les réseaux externes par contre oui !”</i></p>	<p>Reconnaissance externe ; Équité ; Manque de valorisation “pro” ; Authenticité vs instrumental</p>	<p>Reconnaissance externe &amp; équité perçue — mise en avant surtout sur réseaux externes ; faible publication interne, normes/charge freinent ; sentiment d’injustice de visibilité.</p>	Oui	<p>La reconnaissance externe (marque employeur, réseaux publics) est perçue comme plus forte que la reconnaissance interne, révélant un décalage entre vitrine de communication et interaction vécue sur le RSI. Bénéfice d’attractivité vers l’extérieur, mais en interne frustration et sentiment d’inéquité. Des normes de retenue, la charge de travail et une faible prise de parole alimentent ce déficit.</p>
E3	<p>Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 1 an Âge : 20 / 25 ans</p>	<p><i>“Franchement, ça m’a touchée. Ça montre que même quand on est stagiaire, on peut compter.” / “On essaie de faire des posts pour valoriser les collaborateurs.” / “Un petit post public pour annoncer le vainqueur, ça fait toujours plaisir aux personnes qui s’investissent.”</i></p>	<p>Mise en avant collaborateurs (RSI) ; Reconnaissance par gamification ; Équité ; Effet affectif ; Reconnaissance pair-à-pair</p>	<p>Mise en avant collaborateurs (RSI) — posts réguliers, soutien pair-à-pair en réactions ; portée liée au fil public, concours comme repères sociaux ; effet affectif positif.</p>	Non	<p>La mise en avant des collaborateurs, y compris juniors, instaure une visibilité inclusive et une équité intentionnelle qui renforcent l’identité organisationnelle, la légitimité perçue et l’estime de soi. La gamification fournit des repères sociaux lisibles. Un biais de visibilité porté par les concours/événements et les moments saillants du fil public peut ignorer le travail invisible.</p>
E4	<p>Sexe : Femme Fonction : Consultante Ancienneté : 2 ans Âge : 30 / 35 ans</p>	<p><i>“J’ai obtenu une certification et le pôle RH a publié un message de félicitations. C’est une petite chose, mais ça compte.” / “De manière générale, j’ai l’impression que l’équipe support est attentive à ce genre d’action.”</i></p>	<p>Certification valorisée (RSI) ; Acteurs-ponts de reconnaissance ; Effet affectif ; Temporalité</p>	<p>Certification valorisée (RSI) — acteurs-ponts RH/Com détectent et publient ; publication en groupe/fil, reconnaissance ponctuelle ; besoin de rituels pour la continuité.</p>	Non	<p>La certification valorisée est un micro-rituel public de reconnaissance de compétence, médié par des acteurs-ponts. Confère validation identitaire, fierté et légitimité professionnelle. L’effet reste ponctuel s’il n’est pas relié à des retombées structurelles.</p>
E5	<p>Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 1 an Âge : 25 / 30 ans</p>	<p><i>“Quand j’ai eu ma certification, les RH ont posté un message de félicitations. C’était trop mignon, j’ai beaucoup apprécié.”</i></p>	<p>Certification valorisée (RSI) ; Effet affectif ; Acteurs-ponts de reconnaissance ; Temporalité</p>	<p>Certification valorisée (RSI) — reconnaissance institutionnelle cadrée ; émotion positive, visibilité variable selon canal ; temporalité one shot à ritualiser.</p>	Non	<p>La reconnaissance institutionnelle produit un gain affectif immédiat (attachement, satisfaction) et légitime l’effort.</p>
E6	<p>Sexe : Homme Fonction : Équipe support Ancienneté : 1 an Âge : 25 / 30 ans</p>	<p><i>“Pas spécialement. Peut-être un peu plus sur les réseaux sociaux externes... Mais sur Talk lui-même, pas vraiment. La reconnaissance je la ressens plus en vrai, au bureau.”</i></p>	<p>Reconnaissance présente ; Reconnaissance externe ; Manque de valorisation “pro” ; Authenticité vs instrumental</p>	<p>Reconnaissance présente (préférence) — face-à-face perçu plus authentique ; RSI utile en complément mais moins “chaleureux” ; recours aux canaux externes pour visibilité.</p>	Oui	<p>La préférence pour le présentiel traduit une quête d’authenticité : la reconnaissance en face-à-face est vécue comme plus crédible et engageante, tandis que le RSI reste un complément utilitaire (information, traces) et est perçu comme déficitaire pour valoriser finement les contributions. Effet collatéral : invisibilisation possible des réussites de collaborateurs à distance.</p>
E10	<p>Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 2 ans Âge : 25 / 30 ans</p>	<p><i>“Quand j’atteins les objectifs, souvent on me félicite dans le groupe, c’est cool, tu te sens fière.”</i></p>	<p>Succès/objectif (RSI) ; Effet affectif ; Équité ; Temporalité</p>	<p>Succès/objectif (RSI) — félicitations en groupe/fil, fierté ressentie ; équité à surveiller (qui est mis en avant ?) ; reconnaissance ponctuelle à stabiliser dans le temps.</p>	Non	<p>La reconnaissance à la performance agit comme un levier clair de valorisation “pro” : elle renforce la clarté des objectifs, produit de la fierté et accroît la visibilité du collaborateur dans les groupes. Risque de réduire la reconnaissance au mesurable, au détriment des contributions collaboratives.</p>

## VUE D'ENSEMBLE

- **Couverture** : Thème présent dans 7/10 entretiens : la reconnaissance passe surtout par le RSI via l'accueil/bienvenue, les félicitations "succès/objectif", la mise en avant de certifications et la valorisation de collaborateurs (principalement via gamification et post-événement). Retour affectif immédiat (fierté), signal d'appartenance et visibilité interne. Les RH/Com agissent comme acteurs-ponts (repérage/cadrage/diffusion). Des intentions d'équité existent (inclusion des juniors), mais la portée dépend davantage de rituels (rubriques récurrentes, suivis) que de coups ponctuels.
- **Cas négatif / limites** : 2/7 cas négatifs (E2, E6) : déficit de mise en avant interne (au profit de l'externe) et préférence pour le présentiel (authenticité), qui fragilisent la reconnaissance numérique. Plus largement : asymétrie de participation (peu d'émetteurs), biais de visibilité vers les concours/événements au détriment du travail invisible, effet "one-shot" sans continuité, et dépendance à l'animation. Risques : lecture instrumentale (communication d'image), réduction au mesurable (succès chiffrés) et inégalités de visibilité.

## TRIANGULATION (TB/RSI)

### Mini-matrice de triangulation

Code	Entretiens (signal)	TB (observation)	RSI (observation)
Accueil / bienvenue (RSI)	E1	<b>non observé</b>	<b>confirmé</b> (posts de bienvenue visibles, réactions).
Succès / objectif (RSI)	E10	<b>non observé</b>	<b>confirmé</b> (félicitations en groupe/ fil).
Certification valorisée (RSI)	E4, E5	<b>non observé</b>	<b>confirmé</b> (posts RH/Com de félicitations).
Mise en avant collaborateurs (RSI)	E3	<b>non observé</b>	<b>confirmé</b> (posts de valorisation).
Reconnaissance par gamification	E1, E3	<b>non observé</b>	<b>confirmé</b> (posts réguliers de valorisation).
Reconnaissance pair-à-pair (likes/commentaires)	E1, E3	<b>non observé</b>	<b>confirmé</b> (réactions visibles sur le fil).
Reconnaissance externe (réseaux publics)	E2, E6	<b>non observé</b>	<b>non observé</b>
Reconnaissance présenteielle	E6	<b>confirmé</b> (climat bienveillant perçu, félicitations après talk)	<b>non observé</b>
Effet affectif (chaleur, fierté)	E1, E3, E4, E5, E10	<b>confirmé</b> (ambiance positive, accueil)	<b>confirmé</b> (likes/félicitations → affect positif).
Acteurs-ponts de reconnaissance (RH/Com)	E4, E5	<b>nuancé</b> (présence RH/Com possible, actes non systématiques)	<b>confirmé</b> (RH/Com publient et cadrent les posts).

Équité (visibilité différenciée)	E2, E3, E10	<b>non observé</b>	<b>nuancé</b> (portée variable selon canal/groupe).
Manque de valorisation “pro”	E1, E2, E6	<b>non observé</b>	<b>nuancé</b> (reconnaissance symbolique plus importante que le “pro” pour certains profils).
Temporalité (one-shot vs rituel)	E4, E5, E10	<b>non observé</b>	<b>confirmé</b> (pics ponctuels).
Authenticité vs instrumental	E2, E6	<b>nuancé</b> (présentiel jugé plus “authentique”)	<b>nuancé</b> (fil public à tonalité institutionnelle).

# ANNEXE 19

## TABLEAU DE CODAGE THÉMATIQUE

### COMPLÉMENTARITÉ TB / RSI

#### CODE(S) : Repères de formulation

- **Relais TB→RSI** : l'échange initié en Team Building est poursuivi sur Talkspirit.
- **Reprise de contact post-TB** : messages privés pour continuer une discussion, demander une info, fixer un RDV.
- **Prétextes conversationnels** : socialités légères, photos, remerciements qui entretiennent le lien après l'événement.
- **Pilotage événementiel via RSI** : annonces, réponses aux questions, relances, sondages, bilans/albums.
- **Complémentarité des fonctions** : TB = humain / RSI = pratique, facilite la coordination et le maintien à distance.
- **Portée à distance** : maintien du lien quand on ne se croise pas, distance géographique.
- **Veille & opportunités** : d'un échange TB naît une opportunité poursuivie sur RSI, continuité de sujets "métier" solutionné
- **Accélération d'intégration** : par enchaînement TB→RSI
- **Acteurs-ponts** : médiation humaine qui relie TB et RSI (relances, cadrage, suivi).
- **Conditions de réussite du couplage**
- **Limite** : tous les échanges TB ne donnent pas suite sur RSI
- **Dissociation** : absence de lien TB↔RSI pour certains profils.

#### TABLEAU DE CODAGE THÉMATIQUE

	Données	Segment bref	Code(s)	Contexte & conditions	Cas négatif	Mémo analytique
E1	Sexe : Femme Fonction : Consultante Ancienneté : 1 an Âge : 30 / 35 ans	<i>"On avait discuté d'un problème technique que j'avais sur ma mission, et la personne m'avait proposé son aide. Donc je l'ai recontactée après, sur Talkspirit..." / "Et elle m'a envoyé de la doc et tout." / "Y'a des échanges avant, parfois après. On partage les photos, y'a des remerciements, des retours." / "C'est souvent IRL que les échanges se font." / "Les deux créent des sujets de conversation et animent un peu notre équipe." / "C'est des petits prétextes pour se parler."</i>	Relais TB→RSI ; Reprise de contact post-TB ; Prétextes conversationnels ; Complémentarité des fonctions ; Veille & opportunités ; Acteurs-ponts (implicites)	Format : présentiel + en ligne ; Temporalité : post-TB immédiat ; Cadre : DM de suivi + partage doc ; Conditions : enjeu métier identifié, consultante, relais possible par acteur-ponts.	Non	Séquence présentiel → digital efficace : la rencontre IRL crée la confiance et explicite le besoin ; le RSI prend le relais opérationnel, tandis que des prétextes conversationnels (photos, remerciements, mini-retours) entretiennent la chaleur relationnelle et l'animation de la micro-communauté. Dépendance au présentiel (le RSI prolonge plus qu'il ne crée), et retombée de l'effet sans suivi explicite après TB.

E2	<p>Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 2 ans Âge : 25 / 30 ans</p>	<p>“Après l’événement, je l’ai recontacté pour lui proposer des trucs qui pouvaient lui plaire.” / “Et puis des fois c’est juste pour redemander une adresse dont on a parlé.” / “Les deux sont là pour faire du lien.” / “Talk c’est plus le côté pratique et les événements c’est plus humain.” / “Ça fait partie de notre quotidien.” / “Je dirais pas qu’on a construit un projet énorme là-dessus.”</p>	<p>Reprise de contact post-TB ; Prétextes conversationnels ; Complémentarité des fonctions ; Pilotage événementiel via RSI ; Conditions de réussite du couplage ; Limite (pas de projet massif).</p>	<p>Format : présentiel + en ligne ; Temporalité : post-TB court ; Cadre : reprise en DM + pilotage via post/bilan ; Conditions : petit comité, attention fluctuante, “pas de gros projet” en cours.</p>	Non	<p>Complémentarité fonctionnelle : l’événement crée la disponibilité relationnelle et l’accroche humaine ; le RSI prend le relais logistique (DM pour coordonnées/relances, pilotage léger via posts/bilans) ce qui permet des ajustements concrets et le maintien du lien. Faible intensité transformatrice (pas de projet structurant), l’impact est réel mais modeste.</p>
E3	<p>Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 1 an Âge : 20 / 25 ans</p>	<p>“C’est super utile pour faire la promo d’un événement, répondre aux questions, relancer les gens quand il faut... Et après, on peut faire des retours, des sondages.” / “C’est bien pour suivre l’impact des événements.”</p>	<p>Relais TB→RSI ; Reprise de contact post-TB ; Portée à distance ; Complémentarité des fonctions ; Acteurs-ponts ; Conditions de réussite du couplage</p>	<p>Format : présentiel + en ligne ; Temporalité : entre TB ; Cadre : DM de reprise, échanges réguliers ; Conditions : consultants dispersés, support émetteur-relais.</p>	Non	<p>Le RSI structure le cycle événementiel et offre portée à distance et traçabilité, tandis que le TB fournit la matière humaine. Pilotage et évaluation post-événement plus fluides, mémoire collective des échanges, coordination avec des consultants dispersés, rôle de support en émetteur-relais. Si la circulation reste unilatérale, le dialogue réel et la co-construction demeureront faibles ; il faut ritualiser les retours (sondages) pour convertir le flux en intelligence collective.</p>
E4	<p>Sexe : Femme Fonction : Consultante Ancienneté : 2 ans Âge : 30 / 35 ans</p>	<p>“Pour faire un retour, plaisanter, ou juste prendre des nouvelles après un événement.” / “C’est un bon moyen de maintenir le lien, surtout dans un contexte où beaucoup d’échanges se font à distance.” / “Je pense que les deux se complètent bien. Les événements permettent de créer du lien humain en présentiel, et Talkspirit assure le relais à distance.” / “Les Team Building sont propices aux échanges personnels, à la connexion, et Talkspirit permet de garder un lien dans la durée.”</p>	<p>Relais TB→RSI ; Veille &amp; opportunités ; Accélération d’intégration ; Acteurs-ponts ; Portée à distance ; Complémentarité des fonctions</p>	<p>Format : présentiel + en ligne ; Temporalité : post-TB et inter-missions ; Cadre : relais métier, continuité en communauté ; Conditions : consultant en mission, référent communautaire, opportunité d’entraide.</p>	Non	<p>Schéma création (IRL) → maintien (RSI) : le TB initie la connexion humaine et pose les bases de confiance ; le RSI sert de relais asynchrone pour entretenir la proximité symbolique et assurer une cohésion à distance, particulièrement utile pour les consultants en mission. Limites : intensité émotionnelle moindre qu’en présentiel et décroissance rapide sans animation ; l’efficacité dépend d’un ancrage communautaire clair pour que le lien ne se délite pas entre deux événements.</p>
E5	<p>Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 1 an Âge : 25 / 30 ans</p>	<p>“Je me souviens avoir parlé d’un projet d’UX design que j’avais pour l’école avec un Référent Communautaire, et je lui ai demandé des ressources après un TB où on avait discuté. Donc oui, ça arrive.” / “On peut se faire un petit débrief, s’envoyer un message sympa après une soirée. Mais c’est pas systématique.” / “Ça fédère les gens en présentiel et à distance.”</p>	<p>Prétextes conversationnels ; Reprise de contact post-TB ; Dissociation (pas toujours de suite RSI) ; Limite (tous les échanges n’aboutissent pas) ; Conditions de réussite du couplage</p>	<p>Format : présentiel surtout ; Temporalité : post-TB irrégulier ; Cadre : prétextes conversationnels, suite non systématique ; Conditions : affinités variables, enjeu faible, absence de relance.</p>	Oui	<p>Un échange informel IRL sert de déclencheur et se convertit sur le RSI en transmission de ressources — boucle d’apprentissage qui favorise la circulation de savoirs et leur traçabilité. Limites : usage souvent opportuniste et non systématique.</p>
E6	<p>Sexe : Homme Fonction : Équipe support Ancienneté : 1 an Âge : 25 / 30 ans</p>	<p>“Ça permet de continuer une discussion ou de relancer un sujet qu’on a abordé en événement. C’est un bon outil pour garder le lien.” / “Les Team Building créent du lien humain en présentiel, et Talk permet de le maintenir, de garder les échanges vivants. Et la com’ et les RH bossent bien là-dessus, franchement.” / “Par exemple, parler d’un profil avec un collègue en TB, et ensuite s’envoyer les infos sur Talk, ou lancer un suivi. C’est pratique.” / “Les événements permettent de se voir autrement, dans un cadre plus détendu. Et Talkspirit, c’est bien pour garder contact à distance, surtout avec ceux qu’on ne croise pas souvent.”</p>	<p>Relais TB→RSI ; Portée à distance ; Pilotage événementiel via RSI ; Complémentarité des fonctions ; Veille &amp; opportunités ; Acteurs-ponts</p>	<p>Format : présentiel + en ligne ; Temporalité : avant / pendant / après ; Cadre : pilotage événementiel via RSI, DM, bilans ; Conditions : acteurs-ponts Com/RH, distance géographique, disponibilité.</p>	Non	<p>Chaîne de valeur relationnelle : le TB active la relation ; le RSI orchestre et pérennise, grâce aux acteurs-ponts. Cela ouvre aussi une veille/opportunités (repérage de besoins/compétences) et assure une persistance entre moments présents. Limite : la qualité du relais conditionne l’impact ; dès que le suivi faiblit, l’effet retombe (perte d’élan, sujets non transformés en actions).</p>

E7	Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 1 an Âge : 20 / 25 ans	<i>“Talkspirit, c’est du boulot. Les Team Building, c’est pour passer un bon moment. Je ne vois pas de lien direct entre les deux.”</i>	Dissociation (absence de lien TB↔RSI) ; Limite (pas de suite systématique) ; Prétextes conversationnels (faibles)	Format : présentiel principalement ; Temporalité : post-TB ; Cadre : dissociation, pas de reprise en DM ; Conditions : préférence présentiel, faible appétence RSI, enjeux faibles.	Oui	Point de vue dissociatif : le TB est vécu comme un loisir relationnel, tandis que le RSI est réduit à un outil de travail. Faute de ponts explicites, il n’y a pas de suite aux rencontres : la complémentarité échoue, l’élan relationnel reste localisé au présentiel et ne se capitalise pas en ligne.
E8	Sexe : Homme Fonction : Consultant Ancienneté : 1 an Âge : 30 / 35 ans	<i>“J’ai repris contact avec certaines personnes rencontrées lors d’un Team Building, juste pour prendre des nouvelles ou continuer la discussion. C’est pratique, surtout quand on est chacun à distance. Ça m’a bien servi pendant mon intégration.”</i>	Relais TB→RSI ; Reprise de contact post-TB ; Veille & opportunités ; Accélération d’intégration ; Conditions de réussite du couplage ; Acteurs-ponts	Format : présentiel + en ligne ; Temporalité : post-TB court ; Cadre : pro en DM, partage ressources ; Conditions : signaux opportunités, disponibilité des interlocuteurs.	Non	Dans un collectif dispersé, la séquence TB→RSI fonctionne comme rampe d’accès : elle facilite l’intégration, stabilise des contacts à distance et installe une cohésion minimale entre événements. Les prétextes conversationnels entretiennent la présence. Limites : l’efficacité dépend de la proactivité du nouvel arrivant et de la réactivité des répondants.
E9	Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 1 an Âge : 20 / 25 ans	<i>“On a eu une publication avec des photos de la soirée et un petit sondage pour savoir si le traiteur nous avait plu, pareil pour l’ambiance, la qualité des Meet Up...” / “Les événements, c’est vraiment pour passer un bon moment ensemble, et Talkspirit, c’est plus pour les infos et les échanges à distance.”</i>	Reprise de contact post-TB ; Prétextes conversationnels ; Dissociation (selon profils) ; Accélération d’intégration ; Portée à distance	Format : présentiel + en ligne (partiel) ; Temporalité : entre TB ; Cadre : reprises sélectives, albums/ thanks ; Conditions : accès différentiel, timidité, rôle non émetteur.	Oui	Complémentarité logistique/ symbolique : le RSI documente et institutionnalise le TB, produisant mémoire collective et apprentissage organisationnel. Limites : si l’usage reste info-centré (push unidirectionnel), les échanges interpersonnels profonds demeurent faibles ; l’accès différentiel et la timidité créent un relais sélectif (dissociation partielle).
E10	Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 2 ans Âge : 25 / 30 ans	<i>“Typiquement, tu échanges avec un consultant lors d’un event, tu creuses un peu, et derrière tu le recontactes pour avoir des infos sur sa mission. Parfois, ça permet d’identifier des opportunités.” / “C’est une suite logique, surtout quand tu ne travailles pas dans les mêmes locaux.” / “Les deux sont complémentaires, mais rien ne vaut l’humain.”</i>	Relais TB→RSI ; Reprise de contact post-TB ; Veille & opportunités ; Pilotage événementiel via RSI ; Acteurs-ponts ; Conditions de réussite du couplage ; Limite (pas de suite pour tous)	Format : présentiel + en ligne ; Temporalité : avant / pendant / après ; Cadre : pilotage via RSI, DM, bilans, tag des acteurs ; Conditions : commerciaux ↔ consultants, acteurs-ponts, timing serré.	Non	Chaîne opportunités : le TB sert de détection/qualification relationnelle, puis le RSI opérationnalise, ce qui permet une transversalité effective malgré la multi-localisation. Limites : la richesse du présentiel reste supérieure (confiance, nuance) et le digital joue un rôle de support.

## VUE D’ENSEMBLE

- Couverture** : Thème présent dans 10/10 entretiens : les TB jouent l’amorçage humain (mise en confiance, repérage de besoins/profils), et Talkspirit assure le relais opérationnel via DM, partage de ressources, pilotage événementiel et visibilité (photos, remerciements). Ce couplage TB→RSI soutient la portée à distance (consultants en mission, multi-sites), accélère l’intégration, et peut ouvrir vers de la veille terrain (profils, missions). La complémentarité des fonctions est nette : TB = relationnel/accroche, RSI = coordination/suivi. L’efficacité dépend de conditions récurrentes : timing court post-TB et relances.

- **Cas négatif / limites** : Des cas de dissociation apparaissent, avec suite non systématique des échanges : sans médiation explicite, l'élan retombe. Freins : appétence RSI variable, charge/temps, et dialogue public parfois descendant (push d'info plus que co-construction). Le relais peut aussi être sélectif (accès/notifications, timidité), ce qui limite la capitalisation. Au total, l'articulation fonctionne lorsqu'elle est outillée et rythmée, densifiant le réseau et facilitant la coordination ; à défaut, les effets restent locaux et à faibles enjeux.

## TRIANGULATION (TB/RSI)

### Mini-matrice de triangulation

Code	Entretiens (signal)	TB (observation)	RSI (observation)
Relais TB→RSI	E1, E3, E4, E6, E8, E10	<b>nuancé</b> (contact initié en TB, relais numérique hors séance)	<b>confirmé</b> (albums/bilans, tags, fils dédiés post-event)
Reprise de contact post-TB	E1, E2, E3, E5, E8, E9, E10	<b>confirmé</b> (demande de prise de contact en fin de TB)	<b>nuancé</b> (DM privés → indices via tags/mentions)
Prétextes conversationnels	E1, E2, E5, E7, E9	<b>confirmé</b> (photos/remerciements en fin d'événement)	<b>confirmé</b> (albums, posts "merci", commentaires)
Pilotage événementiel via RSI	E2, E6, E10	<b>non observé</b>	<b>confirmé</b> (annonces, relances, sondages, bilans)
Complémentarité des fonctions (TB=humain / RSI=pratique)	E1, E2, E3, E4, E6	<b>confirmé</b> (valeur relationnelle du présentiel)	<b>confirmé</b> (coordination/suivi outillés)
Portée à distance	E3, E4, E6, E9	<b>non observé</b>	<b>confirmé</b> (maintien du lien via fil/DM)
Veille & opportunités	E1, E4, E6, E8, E10	<b>non observé</b>	<b>nuancé</b> (cooptation, activités en temps réel, veille non observée)
Accélération d'intégration	E4, E8, E9	<b>confirmé</b> (accroche humaine en TB)	<b>confirmé</b> (posts de bienvenue, reprises de contact)
Acteurs-ponts (RH/Com/RC)	E1, E3, E4, E6, E8, E10	<b>confirmé</b> (organiseurs, animateurs, RC)	<b>confirmé</b> (posts, relances, tags par RH/Com/RC)
Conditions de réussite du couplage	E2, E3, E5, E8, E10	<b>non observé</b>	<b>non observé</b>
Limite : suite non systématique	E2, E5, E7, E10	<b>non observé</b>	<b>non observé</b>
Dissociation TB↔RSI	E5, E7, E9	<b>nuancé</b> (TB vécu comme "bon moment" mais sans relais)	<b>nuancé</b> (traces post-event sur fil commun)

## ANNEXE 20

### TABLEAU DE CODAGE THÉMATIQUE CULTURE D'ENTREPRISE ET AMBIANCE

#### CODE(S) : Repères de formulation

- **Bienveillance & entraide** : disponibilité des collègues, faible compétition, attention portée aux personnes.
- **Convivialité ritualisée** : pauses café, déj', petits événements.
- **Small talk** : conversations légères qui créent de la proximité.
- **Appartenance & motivation socio-affective** : attachement au collectif, plaisir de venir, sentiment d'être chez soi.
- **Entre-soi & visibilité inégale** : cercles proches qui se reforment, invisibilité de ceux qui ne participent pas ou sont éloignés.
- **Double appartenance & dispersion** : tension client/entreprise, besoin d'efforts pour maintenir le lien.
- **Communautés & acteurs-ponts** : communautés techniques et personnes-relais qui connectent les cercles.
- **Agilité & réactivité** : échanges directs, déplacement en open-space, coordination rapide.
- **Contraintes & régulations** : pics de charge de travail, fatigue, arbitrages perso qui limitent la participation ; tensions ponctuelles.

#### TABLEAU DE CODAGE THÉMATIQUE

	Données	Segment bref	Code(s)	Contexte & conditions	Cas négatif	Mémo analytique
E1	Sexe : Femme Fonction : Consultante Ancienneté : 1 an Âge : 30 / 35 ans	<i>"Il prend souvent des nouvelles, même aujourd'hui." / "Je ne connais pas encore tout le monde." / "Je suis plus souvent chez le client qu'au siège." / "Le statut de consultant, c'est particulier." / "On est un peu entre deux mondes... Faut jongler un peu." / "Je suis bien dans ma communauté technique... on est là les uns pour les autres." / "Pendant les pauses, les repas... C'est là qu'on parle vraiment de nos vies perso." / "C'est ce qui me motive le plus... la bienveillance entre nous, les moments de partage..." / "Le fait d'être entre deux mondes, ça rend l'identification plus floue."</i>	Bienveillance & entraide ; Convivialité ritualisée ; Small talk ; Appartenance & motivation socio-affective ; Double appartenance & dispersion ; Communautés & acteurs-ponts	Format : présentiel ; Temporalité : quotidien / entre TB ; Cadre : open-space, pauses/déj', petits événements ; Conditions : mix support/consultants, missions externes (double appartenance), présence de référents/communautés.	Non	Culture bienveillante et communautaire (pairs + référent commercial) qui contrebalance la double appartenance des consultants : les rituels quotidiens servent d'ancrage et produisent des liens utiles (small talk → entraide), relayés par communautés/acteurs-ponts quand la mission éloigne. Mécanisme : routines conviviales → sécurité relationnelle → mobilisation de ressources. Dilution d'appartenance si présence au siège faible ; entretien actif du lien indispensable.

E2	<p>Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 2 ans Âge : 25 / 30 ans</p>	<p><i>"L'ambiance est excellente." / "On s'entend tous hyper bien dans l'équipe support." / "Avec les consultants... on a un peu moins de contact." / "On est grave soudés." / "On se voit tous les jours... on mange ensemble." / "Pour les consultants, c'est plus pendant les événements..." / "C'est un peu notre petite famille ici." / "Humain... partage, bienveillance."</i></p>	<p>Convivialité ritualisée ; Appartenance &amp; motivation socio-affective ; Bienveillance &amp; entraide ; Entre-soi &amp; visibilité inégale</p>	<p>Format : présentiel ; Temporalité : quotidien ; Cadre : rituels conviviaux d'équipe (dég), café ; Conditions : majorité support, proximité forte, quelques signes d'entre-soi.</p>	Non	<p>Dans la team support, rituels quotidiens et bienveillance alimentent l'appartenance et la motivation. Mécanisme : coprésence + convivialité → énergie collective → réactivité au quotidien. Limite : entre-soi qui cloisonne vis-à-vis des consultants (moins de contacts spontanés) → culture à géométrie variable selon les populations.</p>
E3	<p>Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 1 an Âge : 20 / 25 ans</p>	<p><i>"Honnêtement, je me sens bien." / "Ambiance... bienveillance, pas trop de pression inutile." / "On se parle de nos familles... 'small talk'." / "C'est pas super profond, mais c'est ce qui crée du lien." / "Même sans bosser sur les mêmes sujets, il y a une vraie proximité." / "Une bonne ambiance... ça joue énormément sur ma motivation." / "Fidèle à ce que la boîte revendique : humaine, tournée vers le partenaire."</i></p>	<p>Small talk ; Bienveillance &amp; entraide ; Appartenance &amp; motivation socio-affective</p>	<p>Format : présentiel ; Temporalité : quotidien ; Cadre : small talk récurrent en open-space/ pauses ; Conditions : charge modérée, disponibilité relationnelle, entraide spontanée.</p>	Non	<p>Cohérence culturelle perçue : valeurs proclamées ↔ pratiques vécues. Le small talk récurrent sécurise (proximité inter-équipes, droit à la question "simple") et fluidifie l'entraide, sans toutefois atteindre une grande profondeur relationnelle. Limite : liens peu profonds ; effet transversal surtout local.</p>
E4	<p>Sexe : Femme Fonction : Consultante Ancienneté : 2 ans Âge : 30 / 25 ans</p>	<p><i>"Bonne ambiance." / "Vraie entraide entre consultants (partage de bonnes pratiques, on se serre les coudes)." / "Des collaborateurs jamais rencontrés (ne viennent pas aux événements)." / "Double appartenance... intercontrat = plus d'appartenance." / "En mission longue, il faut un vrai effort pour maintenir le lien." / "Vie communautaire, pas seulement des rapports pro." / "Culture très centrée sur le collaborateur."</i></p>	<p>Bienveillance &amp; entraide ; Double appartenance &amp; dispersion ; Entre-soi &amp; visibilité inégale ; Communautés &amp; acteurs-ponts ; Appartenance &amp; motivation socio-affective</p>	<p>Format : présentiel + en ligne ; Temporalité : entre TB ; Cadre : échanges siège ↔ consultants + communautés techniques ; Conditions : consultants en mission (dispersion), efforts de maintien du lien, acteurs-ponts sollicités.</p>	Non	<p>Culture centrée sur le collaborateur soutenue par des communautés techniques (REX, entraide) qui amortissent l'isolement des missions longues. Mécanisme : collectif de pratique + acteurs-ponts → maintien d'identité professionnelle → soutien opérationnel. Limites : effort bilatéral nécessaire (consultant ↔ siège) et inégalités d'exposition (certains jamais vus).</p>
E5	<p>Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 1 an Âge : 25 / 30 ans</p>	<p><i>"J'ai créé des relations sincères... ça me fait rester motivée." / "Parfois compliqué... devoir porter un gros projet." / "Quelques tensions... mais rare." / "On est un peu comme une bande de potes." / "Ce qui me motive le plus : retrouver les copines au bureau."</i></p>	<p>Appartenance &amp; motivation socio-affective ; Bienveillance &amp; entraide ; Contraintes &amp; régulations ; Entre-soi &amp; visibilité inégale</p>	<p>Format : présentiel ; Temporalité : quotidien / pics de charge ; Cadre : entraide d'équipe, rituels conviviaux ; Conditions : arbitrages vie pro/perso, tensions ponctuelles régulées, visibilité inégale selon présence.</p>	Non	<p>Le capital social affectif (amitié/ soutien) compense la charge mentale (gros projets) et régule les tensions. Mécanisme : sous-réseaux d'appui → résilience et continuité du travail. Limites : risque d'entre-soi et de travail invisible.</p>
E6	<p>Sexe : Homme Fonction : Équipe support Ancienneté : 1 an Âge : 25 / 30 ans</p>	<p><i>"Ambiance top." / "Open space : on se déplace, on pose une question en direct (évite les mails)." / "On rigole... pas de compétition malsaine." / "Entraide et humain."</i></p>	<p>Agilité &amp; réactivité ; Bienveillance &amp; entraide</p>	<p>Format : présentiel ; Temporalité : quotidien ; Cadre : échanges directs, déplacements en open-space ; Conditions : logique agile (réactivité), entraide opérationnelle, faible formalisation.</p>	Non	<p>Agilité &amp; réactivité portées par l'open-space et la norme d'entraide : déplacements spontanés, coordination rapide, faible bureaucratie → efficacité. Limites (implicites) : charge attentionnelle/interruptions ; soin à apporter aux absents/éloignés moins inclus par ce modèle présentiel-centré.</p>

E7	Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 1 an Âge : 20 / 25 ans	<i>“On reste surtout entre personnes de l'équipe support.” / “Bonne ambiance dans la team.” / “On peut se parler directement... c'est plus simple.” / “Stagiaires : renouveau.” / “Boîte humaine... esprit d'équipe.”</i>	Entre-soi & visibilité inégale ; Appartenance & motivation socio-affective ; Agilité & réactivité	Format : présentiel ; Temporalité : quotidien ; Cadre : sociabilité de proximité (noyau dur) ; Conditions : regroupements affinitaires, faible mixage inter-cercles, visibilité réduite des absents.	Oui	Effet de site et proximité opérationnelle favorisent l'intégration rapide. Mécanisme : coprésence → apprentissages tacites rapides. Limite : entre-soi de l'équipe support qui freine la transversalité et la circulation d'idées avec les consultants ; nécessité de ponts.
E8	Sexe : Homme Fonction : Consultant Ancienneté : 1 an Âge : 30 / 35 ans	<i>“Je me sens plutôt bien... bien entouré.” / “Pauses café, repas... c'est ça qui crée du lien.” / “Avec les plus proches, on parle de problèmes personnels (vraies relations qui comptent).” / “Culture très humaine, bienveillance, écoute, entraide (communauté technique).”</i>	Convivialité ritualisée ; Small talk ; Bienveillance & entraide ; Appartenance & motivation socio-affective ; Communautés & acteurs-ponts	Format : présentiel + en ligne ; Temporalité : quotidien / entre TB ; Cadre : rituels conviviaux, small talk, relais via communautés ; Conditions : nouveaux/“quasi-nouveaux”, appui d'acteurs-ponts.	Non	Culture humaine reconnue et vécue comme rare : rituels et acteurs-ponts installent un socle de bienveillance et accélèrent l'acculturation des nouveaux. Limite : liens fragiles si mobilité/turnover rapide ; besoin de relais réguliers.
E9	Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 1 an Âge : 20 / 25 ans	<i>“Toujours quelqu'un pour aider.” / “Les anciens gardent contact... petite famille.” / “Je suis contente de venir le matin, retrouver mes copines.” / “Convivialité... bienveillance... super ambiance.”</i>	Bienveillance & entraide ; Appartenance & motivation socio-affective ; Convivialité ritualisée	Format : présentiel ; Temporalité : quotidien ; Cadre : pauses/déj et entraide de proximité ; Conditions : climat bienveillant, appartenance forte, faible compétition.	Non	La mémoire collective (anciens qui reviennent, histoires partagées) renforce attachement et rétention ; elle sert de cadre symbolique à la coopération. Mécanisme : récits/rituels → identité commune → confiance. Limite : concentration des liens autour de cercles affinitaires → risque de visibilité inégale des plus discrets.
E10	Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 2 ans Âge : 25 / 30 ans	<i>“Ambiance super détendue... plus humain et direct.” / “Vraie entraide au quotidien.” / “Logique agile : réactivité, déplacements, échanges rapides.” / “L'ambiance joue beaucoup... tu te donnes encore plus.” / “Festivités, entraide et bienveillance.” / “Tout le monde se tend la main.” / “C'est compliqué d'enchaîner tout en gardant une vie perso. Mais je suis là pour les moments clés.”</i>	Agilité & réactivité ; Bienveillance & entraide ; Appartenance & motivation socio-affective ; Convivialité ritualisée ; Contraintes & régulations	Format : présentiel ; Temporalité : quotidien / pics de charge ; Cadre : coordination rapide + rituels conviviaux ; Conditions : arbitrages temps/énergie, régulations informelles, solidarité d'équipe.	Non	Culture humaine et agile : entraide + coordination rapide → engagement et efficacité au quotidien.

## VUE D'ENSEMBLE

- **Couverture** : Thème présent dans 10/10 entretiens : une bienveillance quotidienne et des rituels de convivialité soutiennent des liens faibles utiles, nourrissent appartenance et motivation — particulièrement côté support. Chez les consultants, la double appartenance et la dispersion exigent un entretien actif du lien, appuyé par des communautés et acteurs-ponts qui relient les cercles.

L'agilité & la réactivité du quotidien (échanges directs en open-space) fluidifient la coordination. Ensemble, ces éléments composent une culture chaleureuse et efficace au quotidien.

- **Cas négatif / limites** : 1/10 cas négatif (E7) : entre-soi support marqué, faible mixage avec les consultants. Plus largement, visibilité inégale des non-participants/éloignés, profondeur limitée des small talks, effet de site (présentiel-centré) peu inclusif, et contraintes / régulations (pics de charge, équilibre vie pro/perso) qui bornent la participation.

## TRIANGULATION (TB/RSI)

### Mini-matrice de triangulation

Code	Entretiens (signal)	TB (observation)	RSI (observation)
Bienveillance & entraide	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E8, E9, E10	<b>confirmé</b> (ton chaleureux, entraide visible dans les échanges informels de l'événement)	<b>nuancé</b> (entraide surtout en communautés/DM, peu traçable sur le fil public)
Convivialité ritualisée	E1, E2, E8, E9, E10	<b>confirmé</b> (pauses/apéro, moments conviviaux observés)	<b>confirmé</b> (post de bienvenue)
Small talk	E1, E3, E8	<b>confirmé</b> (échanges légers pendant pauses/temps off)	<b>nuancé</b> (humour/privates jokes plutôt en privé ; faible trace publique)
Appartenance & motivation socio-affective	E1, E2, E3, E4, E5, E7, E8, E9, E10	<b>confirmé</b> (cohésion, souvenirs communs renforcent le sentiment de groupe)	<b>confirmé</b> (bienvenue/félicitations, albums/bilans soutiennent l'appartenance)
Entre-soi & visibilité inégale	E2, E4, E5, E7	<b>confirmé</b> (regroupements affinitaires, couverture partielle de l'événement)	<b>confirmé</b> (cœur d'émetteurs vs majorité silencieuse ; accès différentiel aux fils/groupes)
Double appartenance & dispersion	E1, E4	<b>nuancé</b> (ré-ancrage ponctuel des consultants lors des événements)	<b>confirmé</b> (communautés/DM maintiennent le lien à distance entre missions)
Communautés & acteurs-ponts	E1, E4, E8	<b>confirmé</b> (référents visibles/animateurs)	<b>confirmé</b> (groupes métiers & RH/Com/RC relayent, tags/mentions, suivi)
Agilité & réactivité	E6, E7, E10	<b>non observé</b>	<b>confirmé</b> (DM, infos en temps réel, partage de connaissances, cooptation)
Contraintes & régulations	E5, E10	<b>nuancé</b> (fatigue/temps perso affectent la présence à l'événement)	<b>nuancé</b> (charge → lecture sélective, faible prise de parole publique)

## ANNEXE 21

### TABLEAU DE CODAGE THÉMATIQUE ENGAGEMENT ET IMPLICATION

#### CODE(S) : Repères de formulation

- **Motivation intrinsèque** : plaisir de travailler, énergie à “donner de soi” au quotidien.
- **Alignement valeurs / sens** : accord avec la mission, les valeurs et la façon de travailler de l’entreprise.
- **Appartenance** : se sentir partie prenante de l’équipe et de l’organisation.
- **Proactivité & prise d’initiative** : agir sans attendre : proposer, relayer, coopter, créer des occasions.
- **Participation aux dispositifs** : engagement via événements, Talkspirit, mécénat, intercontrat, etc
- **Engagement coopératif** : s’impliquer “avec”, entraide, coordination, relation aux pairs.
- **Engagement de performance** : viser l’efficacité, l’atteinte d’objectifs, le progrès mesurable.
- **Désengagement** : perte d’envie/sens ; retrait, passivité, absentéisme, “minimum syndical”.
- **Conditions facilitatrices / freins** : facteurs qui soutiennent ou entravent.
- **Durabilité vs. fragilité** : stabilité dans le temps vs essoufflement de l’engagement si les conditions se dégradent.
- **Engagement situationnel** : moments propices pour se (ré)impliquer autrement.
- **Responsabilité individuelle & normes** : attentes perçues vis-à-vis du “faire sérieusement”, être présent et impliqué.

#### TABLEAU DE CODAGE THÉMATIQUE

	Données	Segment bref	Code(s)	Contexte & conditions	Cas négatif	Mémo analytique
E1	Sexe : Femme Fonction : Consultante Ancienneté : 1 an Âge : 30 / 35 ans	<i>“C’est avoir envie. De venir, de contribuer. Être désengagé, c’est quand t’as plus envie de rien. Quand tu ne te sens plus concerné, ni par ton équipe, ni par ce que tu fais. Et là, oui, souvent ça peut pas durer longtemps...”</i>	Motivation intrinsèque ; Appartenance ; Désengagement ; Durabilité vs. fragilité ; Responsabilité individuelle & normes	Quotidien ; continu ; mission/équipe ; motivation personnelle, sentiment d’appartenance vs perte de sens (risque de retrait)	Non	L’engagement est défini comme une énergie volontaire orientée contribution, nourrie par motivation intrinsèque et appartenance. Autonomie-compétence-appartenance : quand l’une s’érode, la participation chute jusqu’au retrait. Limites : perte de sens/appartenance → fragilisation rapide de l’implication.
E2	Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 2 ans Âge : 25 / 30 ans	<i>“Être engagé c’est être aligné avec l’entreprise, croire à ce que tu fais, aux gens avec qui tu bosses. Et désengagé, c’est quand t’as plus envie, plus la motive, t’y crois plus et t’as plus envie de faire d’efforts.”</i>	Alignement valeurs / sens ; Motivation intrinsèque ; Engagement de performance ; Désengagement ; Responsabilité individuelle & normes	Quotidien ; continu ; organisation/équipe ; alignement valeurs & confiance vs rupture de cohérence (baisse d’effort)	Non	Accent sur l’alignement valeurs/finalités. La confiance interpersonnelle comme leviers d’effort : la cohérence perçue alimente l’engagement affectif et l’orientation résultats ; sa rupture déclenche baisse d’effort et signes de désengagement.

E3	<p>Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 1 an Âge : 20 / 25 ans</p>	<p><i>“Être engagé, c’est quand tu te reconnais dans les valeurs de ta boîte et que tu trouves ta place, que ce soit dans l’équipe ou dans tes missions. C’est pas juste venir travailler, c’est aussi vouloir que l’entreprise avance, parce que tu te sens concernée.”</i></p>	<p>Alignement valeurs / sens ; Appartenance ; Proactivité &amp; prise d’initiative ; Participation aux dispositifs</p>	<p>Quotidien ; continu ; équipe &amp; missions ; adéquation personne/organisation (trouver sa place) → proactivité ; défaut d’adéquation = frein</p>	Non	<p>Double ancrage : identitaire (se reconnaître dans les missions/valeurs) et orienté finalité (vouloir que “ça avance”). Mécanisme : adéquation personne/organisation → proactivité et comportements de citoyenneté (proposer, aider, relayer).</p>
E4	<p>Sexe : Femme Fonction : Consultante Ancienneté : 2 ans Âge : 30 / 35 ans</p>	<p><i>“Je dirais que je m’implique autant que possible. Je participe aux événements, je suis présente sur Talkspirit, je relaie des candidatures... Et pendant les périodes d’intercontrat, je m’investis sur des projets internes ou des actions de mécénat. C’est une manière pour moi de contribuer autrement.” / “Être engagé, c’est selon moi, avoir envie de faire avancer les choses. C’est se sentir concerné, motivé par l’environnement de travail. A l’inverse, le désengagement c’est souvent quand il y a une perte de sens, ou quand les conditions de travail ne permettent plus de s’investir à fond.”</i></p>	<p>Alignement valeurs / sens ; Appartenance ; Proactivité &amp; prise d’initiative ; Participation aux dispositifs</p>	<p>Présentiel + en ligne ; entre TB &amp; intercontrat ; événements/RSI/mécénat ; forte proactivité multi-dispositifs vs charge/sens dégradés</p>	Non	<p>Engagement diversifié au-delà du cœur de mission (événements, RSI, mécénat), typique d’une citoyenneté organisationnelle distribuée. Mécanisme : quand le sens est fort, l’acteur réinvestit sur plusieurs canaux ; en cas de contraintes structurelles (ressources, charge mentale), l’investissement ralentit. Limites : dispersion et invisibilisation si le suivi est faible.</p>
E5	<p>Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 1 an Âge : 25 / 30 ans</p>	<p><i>“Ça fait du bien, ça permet de se détendre, de souffler... Mais ça ne compense pas les galères du quotidien. Disons que c’est un plus, mais pas un remède à tout. Je pense que c’est un facteur important mais pas suffisant. C’est important mais comme pleins d’autres choses.” / “Déjà, la bonne entente dans l’équipe, c’est la base. Le fait de se sentir écouté aussi. Et l’implication des gens dans le projet, c’est hyper important. Quand tu sens que les autres ne sont pas à fond, c’est dur de rester motivée.” / “Dans la gestion de projet, j’avoue que c’est pas toujours facile. Je me sens parfois un peu seule à porter le truc.” / “Pour moi, être désengagé, c’est quand t’as plus envie de contribuer. Tu viens parce que t’as pas le choix, tu fais le minimum, tu viens même pas aux réunions. Alors qu’un collaborateur engagé, il est à fond, il a envie que ça fonctionne, il fait avancer les choses. Il se sent concerné.”</i></p>	<p>Conditions facilitatrices / freins ; Engagement coopératif ; Désengagement ; Durabilité vs. fragilité ; Participation aux dispositifs</p>	<p>Quotidien ; pics &amp; creux ; projet/équipe ; qualité relationnelle &amp; écoute comme leviers, charge portée seule comme frein (TB utile mais non suffisant)</p>	Oui	<p>Les TB ont un effet positif (élan affectif), mais ne suffisent pas sans qualité relationnelle, écoute et effort partagé au quotidien. Mécanisme : coopération vécue → résilience ; charge portée seule → désengagement. Limites : sans équité et soutien, la motivation s’essouffle, même avec des temps conviviaux.</p>
E6	<p>Sexe : Homme Fonction : Équipe support Ancienneté : 1 an Âge : 25 / 30 ans</p>	<p><i>“J’aime ce que je fais, donc oui, je me sens engagé.” / “Pour moi, être engagé, c’est se donner à fond, être motivé par ce qu’on fait. Même si on n’est pas au top tous les jours, c’est normal, mais si dans l’ensemble tu prends plaisir à venir bosser et que tu fais avancer les choses, c’est que t’es engagé.”</i></p>	<p>Motivation intrinsèque ; Engagement de performance ; Durabilité vs. fragilité ; Responsabilité individuelle &amp; normes</p>	<p>Quotidien ; continu ; poste/missions ; plaisir de la tâche, auto-efficacité → persistance malgré fluctuations</p>	Non	<p>Motivation intrinsèque (plaisir de la tâche) + auto-efficacité = persistance malgré les fluctuations du quotidien. Mécanisme : ressources personnelles stabilisent l’effort.</p>
E7	<p>Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 1 an Âge : 20 / 25 ans</p>	<p><i>“Dans mon travail je suis impliquée. Je fais ce que j’ai à faire, je parle avec tout le monde. J’ai de bonnes relations...” / “Pour moi, être engagé, c’est faire son travail sérieusement. Quelqu’un de désengagé, c’est quelqu’un qui ne fait plus d’effort, qui est souvent absent ou qui se déconnecte complètement du collectif.”</i></p>	<p>Engagement de performance ; Engagement coopératif ; Responsabilité individuelle &amp; normes ; Désengagement</p>	<p>Quotidien ; continu ; équipe/open-space ; normes de fiabilité, présence et “travail sérieux” ; absentéisme/retrait = signal de désengagement</p>	Non	<p>Vision normative de l’engagement : professionnalisme, assiduité, fiabilité et participation au collectif ; l’absentéisme et le retrait social signalent le désengagement. Limites : risque de moraliser le retrait sans traiter les causes structurelles (sens, charge, ressources).</p>

E8	Sexe : Homme Fonction : Consultant Ancienneté : 1 an Âge : 30 / 35 ans	<i>“Pour moi, être engagé, c’est vouloir faire les choses bien, avec les autres. C’est se rendre utile, avoir envie que ça avance. Être désengagé, ce serait rester passif, ne pas chercher à s’impliquer ou à créer du lien.”</i>	Engagement coopératif ; Proactivité & prise d’initiative ; Motivation intrinsèque ; Désengagement (opposé formulé)	Quotidien ; continu ; coopération de proximité ; utilité collective + recherche d’impact ; passivité = frein	Non	Engagement = utilité + coopération (vs passivité). Mécanisme : recherche de réciprocité et d’impact tangible ; la proactivité transforme l’intention en contribution.
E9	Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 1 an Âge : 20 / 25 ans	<i>“Je pense qu’on est engagé quand on a envie de faire partie de l’entreprise, qu’on se sent concerné. Après, si des choses nous déplaisent trop dans le fonctionnement, ça peut casser l’envie, je pense.”</i>	Appartenance ; Alignement valeurs / sens ; Conditions facilitatrices / freins (irritants organisationnels) ; Durabilité vs. fragilité	Quotidien ; continu ; organisation ; appartenance comme moteur vs irritants (process, charge mentale) qui cassent l’envie	Oui	L’appartenance alimente l’engagement ; à l’inverse, injustice perçue, process lourds et charge mentale cassent l’envie (irritants organisationnels).
E10	Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 2 ans Âge : 25 / 30 ans	<i>“Être engagé, c’est faire son job avec envie. C’est vouloir faire avancer la boîte, chercher des résultats, être moteur. Désengagé, c’est quand tu fais semblant. Tu fais acte de présence mais tu n’apportes rien. Tu brasses du vent. Et ça, en général, ça ne dure pas longtemps. Soit tu pars de toi-même, soit la Direction ne te garde pas.”</i>	Motivation intrinsèque ; Engagement de performance ; Proactivité & prise d’initiative ; Responsabilité individuelle & normes ; Désengagement	Quotidien ; continu ; équipe/ organisation ; orientation résultats & initiative (“être moteur”) ; présentisme sans apport = sanction sociale/ organisationnelle	Non	Engagement orienté performance & initiative ; couplage motivation/ résultats où l’absence d’apport doit être sanctionnée (logique de “marché interne” de la contribution). Limites : pression ou décrochage si l’exigence n’est pas soutenable ou si les contributions non visibles ne sont pas reconnues.

## VUE D’ENSEMBLE

- **Couverture** : Thème présent dans 10/10 entretiens : l’engagement est d’abord décrit comme une énergie volontaire orientée vers la contribution, nourrie par la motivation intrinsèque et l’appartenance. Il se traduit en proactivité, engagement coopératif et orientation résultats. Plusieurs formes émergent : engagement situationnel (ex. intercontrat : projets internes, mécénat), participation aux dispositifs (événements, RSI) et citoyenneté organisationnelle (contribuer au-delà du cœur de mission). Les conditions citées mêlent alignement valeurs/sens, confiance interpersonnelle, espaces d’initiative et reconnaissance.
- **Cas négatif / limites** : 2/10 cas négatifs (E5, E9) soulignent les freins structurels : charge portée seule, irritants organisationnels, perte de sens — autant de facteurs qui cassent l’envie et mènent au retrait. Plus largement, l’engagement apparaît conditionnel : il faiblit quand l’alignement se fissure, quand la reconnaissance du travail (y compris invisible) manque, ou quand les normes d’effort ne sont pas soutenables. L’implication se maintient lorsque sens, appartenance, justice de l’effort et capacité d’action sont réunis ; sinon, elle devient fragile.

## TRIANGULATION (TB/RSI)

### Mini-matrice de triangulation

Code	Entretiens (signal)	TB (observation)	RSI (observation)
Motivation intrinsèque	E1, E2, E6, E8, E10	<b>nuancé</b> (élan/énergie visibles, la motivation quotidienne reste inférée)	<b>nuancé</b> (traces d'activité/retours positifs, mais ressort surtout des usages individuels)
Alignement valeurs / sens	E2, E3, E9	<b>non observé</b>	<b>non observé</b>
Appartenance	E1, E3, E4, E9	<b>confirmé</b> (convivialité, cohésion in situ, souvenirs communs)	<b>confirmé</b> (bienvenue/ félicitations, albums/bilans → visibilité et rappel du collectif)
Proactivité & prise d'initiative	E3, E8, E10	<b>nuancé</b> (force de propositions côté consultant, inégale selon acteurs)	<b>nuancé</b> (initiatives en communautés/DM, inégales selon acteurs)
Participation aux dispositifs	E3, E5	<b>nuancé</b> (présence/implication pendant l'événement, participation partielle des collaborateurs)	<b>nuancé</b> (posts, likes, commentaires, groupes projet/ communautés, profils invisibles)
Engagement coopératif	E4, E5, E7, E8	<b>confirmé</b> (entraide, coordination informelle pendant TB)	<b>confirmé</b> (entraide technique en communautés, DM de coordination)
Engagement de performance	E2, E6, E7, E10	<b>non observé</b>	<b>nuancé</b> (activité en temps réel pour visibilité équipe support)
Désengagement	E1, E2, E5, E7, E8, E10	<b>nuancé</b> (comportements de retrait, participation partielle)	<b>nuancé</b> (majorité silencieuse, faible prise de parole publique, retraits ponctuels)
Conditions facilitatrices / freins	E4, E5, E9	<b>confirmé</b> (effet taille/lieu/charge, arbitrages perso, mixage variable)	<b>confirmé</b> (temps/normes/notifs, accès différentiel groupes → barrières d'usage)
Durabilité vs. fragilité	E1, E4, E5, E6, E9	<b>nuancé</b> (effet "boost" ponctuel → besoin de rituels/relances)	<b>confirmé</b> (traces, relances, communautés → entretien ou déclin si absence de suivi)
Engagement situationnel	E4	<b>confirmé</b> (intercontrat/TB comme fenêtres de (ré)implication)	<b>confirmé</b> (mécénat/projets internes/communautés activés sur RSI)
Responsabilité individuelle & normes	E1, E2, E6, E7, E10	<b>non observé</b>	<b>non observé</b>

## ANNEXE 22

# TABLEAU DE CODAGE THÉMATIQUE AMÉLIORATIONS ÉVOQUÉES

### CODE(S) : Repères de formulation

- **Fréquence & rythme (TB)** : ajuster la cadence pour soutenir l'élan relationnel.
- **Formats & activités (TB)** : varier les formats pour augmenter l'engagement.
- **Lieu & extérieur (TB)** : faciliter l'aisance et la désinhibition.
- **Inclusivité & mobilisation (TB)** : élargir la participation, viser des collectifs et mixer les publics.
- **Cadrage éditorial (RSI)** : lisser les pics, éviter la noyade d'info, hiérarchiser l'essentiel.
- **Diversité émetteurs / UGC (RSI)** : stimuler les collaborateurs à produire davantage de posts.
- **Charge & accessibilité (RSI)** : tenir compte de la contrainte temps pour concevoir formats, horaires et volumes.
- **Gamification frugale (RSI)** : calibrer jeux/concours pour stimuler sans saturer l'attention.

### TABLEAU DE CODAGE THÉMATIQUE

	Données	Segment bref	Code(s)	Contexte & conditions	Cas négatif	Mémo analytique
E1	Sexe : Femme Fonction : Consultante Ancienneté : 1 an Âge : 30 / 35 ans	<i>"Peut-être en faire plus à l'extérieur ? Je trouve que ça désinhibe un peu les échanges. Mais bon, j'imagine qu'il faut un peu de tout. Et j'aimerais qu'il y en ait plus souvent. Je sais qu'avec les gens du siège ils en font souvent mais entre collaborateurs il y en a beaucoup moins." / "Peut-être... plus de contenus postés par les collaborateurs eux-mêmes. Des retours d'expérience, des réussites perso, des certifications passées... Mais bon, faut que les gens aient le temps et l'envie, c'est pas évident."</i>	Lieu & extérieur (TB) ; Fréquence & rythme (TB) ; Inclusivité & mobilisation (TB) ; Diversité émetteurs / UGC (RSI) ; Charge & accessibilité (RSI)	Présentiel (TB) + En ligne (RSI) ; plan annuel + post-TB ; événements extérieurs + fil public/ communautés ; mixage des publics, disponibilités, curation, appel à UGC.	Non	TB : Des formats hors les murs (lieux "neutres") + une fréquence un peu plus soutenue abaissent le coût social d'entrée, élargissent la participation au-delà du noyau dur et favorisent des échanges plus naturels ;  RSI : l'UGC nourrit la mémoire collective et la visibilité des contributions.  Limites : Temps et envie disponibles sont des variables ; l'UGC peut diluer l'essentiel.
E2	Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 2 ans Âge : 25 / 30 ans	<i>"À un moment on râlait parce qu'y avait trop de posts d'un coup, mais là ça va mieux je trouve."</i>	Cadrage éditorial (RSI) ; Charge & accessibilité (RSI)	En ligne (RSI) ; quotidien/ hebdo ; fil public ; volume maîtrisé, plages horaires lisibles, hiérarchisation (digest/pin), notifications.	Non	RSI : Un cadrage éditorial réduit l'infobésité.  Limites : Sans discipline, la charge attentionnelle remonte.
E3	Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 1 an Âge : 20 / 25 ans	<i>"C'est souvent les mêmes têtes qu'on revoit, hein." / "Peut-être qu'il y en ait un peu plus souvent. Et qu'on varie un peu plus les formats, histoire de surprendre, de tester des trucs différents." / "Faut juste faire gaffe à ne pas noyer les infos importantes dans trop de publications. Il y a déjà pas mal de gens qui ne lisent pas tout, donc faut réussir à garder l'essentiel visible."</i>	Inclusivité & mobilisation (TB) ; Fréquence & rythme (TB) ; Formats & activités (TB) ; Cadrage éditorial (RSI)	Présentiel (TB) + En ligne (RSI) ; trimestriel + post-TB ; grands collectifs + activités structurées + récap en ligne ; mixage volontaire, relances larges, curation du fil.	Non	TB : la participation trop concentrée appelle un renouveau régulier des variétés de formats + légère hausse de fréquence pour créer des points d'entrée multiples  RSI : la priorisation (épingles) maintient l'essentiel visible.  Limites : Sans pilotage, l'entre-soi persiste et l'info se noie.

E5	Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 1 an Âge : 25 / 30 ans	<i>“J’aimerais qu’on en ait plus, et surtout avec plus de monde ! Tout le monde ne vient pas aux événements et c’est dommage que les gens ne soient pas plus impliqués. Et qu’on fasse des gros trucs collectifs, pas juste en petits groupes.”</i>	Inclusivité & mobilisation (TB) ; Fréquence & rythme (TB) ; Formats & activités (TB)	Présentiel (TB) ; mensuel/ trimestriel ; formats variés (atelier/jeu/activité) ; mobilisation au-delà du noyau dur, prise en compte des préférences/contraintes.	Non	TB : Montée en puissance (fréquence + taille) élargit la couverture du collectif et multiplie les rencontres.  Conditions : dispositifs d’inclusion pour attirer au-delà du noyau dur. Limites : intimidation des grands formats.
E6	Sexe : Homme Fonction : Équipe support Ancienneté : 1 an Âge : 25 / 30 ans	<i>“Il y a beaucoup d’infos, donc parfois j’en loupe certaines.”</i>	Charge & accessibilité (RSI) ; Cadrage éditorial (RSI)	En ligne (RSI) ; quotidien ; fil public + notifications ; contrainte temps, digest récurrent, posts épinglés, lisibilité de “l’essentiel”.	Non	RSI : visibilité sélective des contenus.  Conditions : routines éditoriales stables.  Limites : Sans suivi, les utilisateurs manquent les infos utiles et essentielles.
E7	Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 1 an Âge : 20 / 25 ans	<i>“J’aime bien quand il y a une activité prévue. Les soirées en terrasse autour d’un verre, ce n’est pas trop mon truc, je m’ennuie vite.” / “Il y a beaucoup d’infos, beaucoup de concours, et parfois j’ai pas le temps de tout regarder dans la journée.”</i>	Formats & activités (TB) ; Charge & accessibilité (RSI) ; Gamification frugale (RSI)	Présentiel (TB) + En ligne (RSI) ; calendrier TB + campagnes ponctuelles ; activités cadrées + interactions en ligne ; calibrage de la gamification, éviter surcharge et “bruit”.	Non	TB : les activités scénarisées/gamifiées mobilisent davantage de profils hétérogènes que de simples moments conviviaux ;  RSI : gamification frugale et prise en compte du temps évitent la fatigue attentionnelle.  Limites : Les animations mal ciblées et les infos en trop grand nombre = bruit et désengagement.
E10	Sexe : Femme Fonction : Équipe support Ancienneté : 2 ans Âge : 25 / 30 ans	<i>“Plus d’événements en extérieur ! J’adore quand on sort vraiment du cadre pro. Des afterworks dans d’autres lieux, des déj en terrasse... Ça change l’énergie.”</i>	Lieu & extérieur (TB) ; Fréquence & rythme (TB)	Présentiel (TB) ; calendrier annuel ; lieux extérieurs/“neutres” ; logistique/budget, météo, accessibilité, alternance intérieur/extérieur.	Non	TB : effet lieu désinhibe et revitalise les échanges, renouvelant l’énergie du collectif.  Conditions : alternance intérieur/extérieur pour concilier les préférences de tous.

## VUE D’ENSEMBLE

- **Couverture** : Thème présent dans 7/10 entretiens : côté TB, les leviers récurrents portent sur la fréquence (un peu plus souvent), la diversification des formats (au-delà de l’apéro statique), le choix de lieux (aisance, désinhibition) et l’inclusivité au-delà du noyau dur. Côté RSI, les propositions visent un cadrage éditorial plus net (lisser les pics, veiller à l’infobésité), la stimulation d’UGC, la prise en compte de la charge/temps des utilisateurs et une gamification frugale.
- **Cas négatif / limites** : Les pistes d’amélioration révèlent des contraintes structurelles : temps et envie variables, risque de dilution de la valeur relationnelle si les formats TB grossissent sans accompagnement, intimidation des grands comités, et sur le RSI la nécessité d’une discipline éditoriale continue pour éviter l’infobésité et la visibilité sélective (accès/notifications).

## TRIANGULATION (TB/RSI)

### Mini-matrice de triangulation

Code	Entretiens (signal)	TB (observation)	RSI (observation)
Fréquence & rythme (TB)	E1, E3, E5, E10	<b>nuancé</b> (événements espacés, "rareté" notée → besoin de cadence)	<b>non observé</b>
Formats & activités (TB)	E3, E5, E7	<b>non observé</b>	<b>non observé</b>
Lieu & extérieur (TB)	E1, E10	<b>nuancé</b> (extérieur → bons retours)	<b>non observé</b>
Inclusivité & mobilisation (TB)	E1, E3, E5	<b>confirmé</b> (noyau dur/affinités observés → besoin de décroisement)	<b>confirmé</b> (cœur d'émetteurs vs lecteurs discrets)
Cadrage éditorial (RSI)	E2, E3, E6	<b>non observé</b>	<b>confirmé</b> (pics post-event)
Diversité émetteurs / UGC (RSI)	E1	<b>non observé</b>	<b>confirmé</b> (UGC souhaité ; diffusion surtout par support/référents)
Charge & accessibilité (RSI)	E1, E2, E6, E7	<b>non observé</b>	<b>confirmé</b> (contraintes de temps, lecture opportuniste, accès différentiel)
Gamification frugale (RSI)	E7	<b>non observé</b>	<b>nuancé</b> (jeux/concours présents, attention fluctuante → éviter surcharge)

# **BIBLIOGRAPHIE**

*Sources et recherches scientifiques citées*

Abdel Kafi, L., & Messina, M. (2024). *Comment la communication quotidienne et informelle influencent-elles les changements organisationnels afin de favoriser l'engagement et la coopération des employés ?* [Mémoire de maîtrise, LOUVAIN School of Management]. [https://dial.uclouvain.be/downloader/downloader.php?pid=thesis%3A45648&datastream=PDF\\_01&cover=cover-mem](https://dial.uclouvain.be/downloader/downloader.php?pid=thesis%3A45648&datastream=PDF_01&cover=cover-mem)

Alvarez, F. (2002). *Une analyse de la notion d'informel en gestion : des contrats aux réseaux sociaux dans les organisations*. <https://hal.science/hal-02545366v1>

Amansou, S., & Bouknana, S. (2022). La communication comme constituante de l'organisation (CCO) : un champ théorique propice à la gestion intégrée des risques. *International Journal Of Economic Studies And Management (IJESM)*, 1319-1332. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/104822935/AMANSOU\\_et\\_al-libre.pdf?1691407669=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLa\\_communication\\_comme\\_constituante\\_de\\_1.pdf&Expires=1748294339&Signature=TtxPeSNp-dSp3zZH2GSgcyrkSm7KRmdSan-rZCsrj0XymSGvXwRFzx6gDfg2nltn5c~Qboqkd8SRXM90rpyg51Y4vFIHq~DwrZcP8EYofUTQbIVhRzzEJSFtiPS1sYvGX9KFCW-jGUaW93ZBSQdSEWzWH6UaJl1UYMB23LU52FY2h4V-7EESr4Qt13hq3G8bm2Aw5mme6iYnkNxF7DJuAXThMseOQ42t8PFB7WZSp97ZlQdUTXoTCgKUIINKVU~VsH33ebwZ4-smFXtFv~HUC37gUTT5uQJkwoQMU38z8g7ID7R1e3l0VVnvVAVPV0OM2wncaKpjsexaaBnoB3yutQ\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/104822935/AMANSOU_et_al-libre.pdf?1691407669=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLa_communication_comme_constituante_de_1.pdf&Expires=1748294339&Signature=TtxPeSNp-dSp3zZH2GSgcyrkSm7KRmdSan-rZCsrj0XymSGvXwRFzx6gDfg2nltn5c~Qboqkd8SRXM90rpyg51Y4vFIHq~DwrZcP8EYofUTQbIVhRzzEJSFtiPS1sYvGX9KFCW-jGUaW93ZBSQdSEWzWH6UaJl1UYMB23LU52FY2h4V-7EESr4Qt13hq3G8bm2Aw5mme6iYnkNxF7DJuAXThMseOQ42t8PFB7WZSp97ZlQdUTXoTCgKUIINKVU~VsH33ebwZ4-smFXtFv~HUC37gUTT5uQJkwoQMU38z8g7ID7R1e3l0VVnvVAVPV0OM2wncaKpjsexaaBnoB3yutQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Arnaud, B., & Caruso Cahn, S. (2019). Outil 33. Le team building. Dans *La boîte à outils de l'intelligence collective* (p. 98-99). Dunod. <https://shs-cairn-info.ezproxy.u-bordeaux-montaigne.fr/la-boite-a-outils-de-l-intelligence-collective--9782100802111-page-98?lang=fr>

Asproni, G. (2004). Motivation, teamwork, and agile development. *Agile Times*, 4. [https://www.researchgate.net/publication/229037802\\_Motivation\\_teamwork\\_and\\_agile\\_development](https://www.researchgate.net/publication/229037802_Motivation_teamwork_and_agile_development)

- Baïna, K. (2013). Les systèmes d'information entre formel et informel. *Revue Internationale En Technologies de L'Information*, 7, 7-18. [https://www.revue-eti.net/index\\_php/eti/article/download/3/1.pdf](https://www.revue-eti.net/index_php/eti/article/download/3/1.pdf)
- Barrand, J. (1983). À quoi servent les consultants : Être agile. . .le destin de l'entreprise de demain. *L'Expansion Management Review*, 132(1), 118-129. <https://shs.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2009-1-page-118?lang=fr>
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong : Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Bazin, D., & Broilliard, A. (2014). Équipe performante. Faites du team building. Dans *Le guide des assistantes de A à Z* (5<sup>e</sup> éd., p. 119-131). Dunod. <https://shs-cairn-info.ezproxy.u-bordeaux-montaigne.fr/le-guide-des-assistantes-de-a-a-z--9782100708215-page-119?lang=fr>
- Benedetto-Meyer, M., & Boboc, A. (2021). Chapitre 5. Nouvelles formes de mise en visibilité et coopération au travail : l'apport des outils collaboratifs. Dans *Sociologie du numérique au travail* (p. 123-151). Armand Colin. <https://shs-cairn-info.ezproxy.u-bordeaux-montaigne.fr/sociologie-du-numerique-au-travail--9782200630096-page-123?lang=fr>
- Cauvin, P. (2020). Chapitre 1. Qu'est-ce que le team building ? Dans *La Cohésion des équipes : Pratique du team building* (p. 15-20). ESF Sciences humaines. <https://shs-cairn-info.ezproxy.u-bordeaux-montaigne.fr/la-cohesion-des-equipes--9782710131229-page-15?lang=fr>
- Charles-Pauvers, B., & Peyrat-Guillard, D. (2023). L'implication (ou l'engagement ? ) au travail : quoi de neuf ? Dans *HAL Open Science*. <https://hal.science/hal-01532385v1/document>

- Chauvet, V., & Chollet, B. (2010). Management et réseaux sociaux Bilan et perspectives de recherche. *Revue Française de Gestion*, 202(3), 79-96. <https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-3-page-79?lang=fr>
- Collin-Lachaud, I., & Michel, G. (2019). Collaborer, coopérer et co-créeer en recherche. *Décisions Marketing*, 95(3), 5-14. <https://shs.cairn.info/revue-decisions-marketing-2019-3-page-5?lang=fr>
- Cuevas, F. (2022). Chapitre 6. La communication informelle : la coordination spontanée. *Pratiques D'entreprises : Les Huit Dispositifs de Coordination*, EMS Éditions, 154-173. <https://shs.cairn.info/les-huit-dispositifs-de-coordination--9782376876908-page-154?lang=fr>
- Décaudin, J., & Igalens, J. (2017). Chapitre 3. Les techniques de la communication interne. Dans *La communication interne* (4e éd. : Stratégies et techniques, p. 145-198). Dunod. <https://shs-cairn-info.ezproxy.u-bordeaux-montaigne.fr/la-communication-interne--9782100761944-page-145?lang=fr>
- Définition et étymologie “formel” . (s. d.). Dans *Dictionnaire de L'Académie Française* (9<sup>e</sup> éd.). <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9I1224>
- Del Fa, S. (2021). Le devenir révolutionnaire de l'approche constitutive de la communication. *Communication et Organisation*, 59, 77-89. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.9918>
- Estagnasié, C. (2023). Être une organisation à distance : l'exemple du télétravail au prisme de l'approche de la communication constitutive des organisations. Dans *La communication organ- isante : Études de cas en communication organisationnelle*(1<sup>re</sup> éd., Vol. 1, p. 109-124). Presses du Québec. <https://hal.science/hal-04537743/document>
- Gbadamassi, R. (2024). *Le management des entreprises par le désordre organisationnel : Une stratégie pour un milieu professionnel épanoui* [Université Paul-Valéry Montpellier 3]. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=5062051](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5062051)

- Giffard, P. O., & Lebeau, C. (2019). 62. Le team building. Dans *Pro en Management commercial : 63 outils et 11 plans d'action*(p. 192-193). Vuibert. <https://shs-cairn-info.ezproxy.u-bordeaux-montaigne.fr/pro-en-management-commercial--9782311622867-page-192?lang=fr>
- Gire, F., Boboc, A., Rosanvallon, J., & Rosanvallon, J. (2015). Les réseaux sociaux numériques. Vers un renouveau de la communication dans les entreprises ? *Sociologies Pratiques*, n° 30(1), 19-32. <https://doi.org/10.3917/sopr.030.0019>
- Gréselle-Zaïbet, O. (2019). Mobiliser l'intelligence collective des équipes au travail : un levier d'innovation agile pour transformer durablement les organisations. *Innovations*, 58(1), 219-241. [https://shs.cairn.info/article/INNO\\_058\\_0219](https://shs.cairn.info/article/INNO_058_0219)
- Imhoff, C. (2019). L'animation de communauté sur le réseau social d'entreprise : injonction à la collaboration et invisibilisation de la coordination. *Communication et Organisation*, 55, 91-104. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.7789>
- Jojczyk, J., Lambotte, F., Mnasri, S., & Wathelet, E. (2016). Les articulations des textes et des conversations dans l'approche de la communication constitutive des organisations. *Revue Française des Sciences de L'Information et de la Communication*, 9. <http://journals.openedition.org/rfsic/2197>
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization : A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing Workplace Commitment to Redress a Stretched Construct : Revisiting Assumptions and Removing Confounds. *Academy Of Management Review*, 37(1). <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.2010.0018>

- Laborde, A. (2053). *Communication des Organisations*. Cours Dispensé Au Master de Communication des Organisations de L'ISIC (Université Bordeaux Montaigne), Bordeaux, Nouvelle-Aquitaine, France.
- Lazar, J. (2040). *La Science de la communication*. Presses universitaires de France. [https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=5DxYDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=communication+formelle+en+entreprise&ots=BgDN8I2wf6&sig=6x7\\_h-35jf\\_RRDyHdvNj32Qv1jw&redir\\_esc=y#v=twopage&q=communication%20formelle%20en%20entreprise&f=false](https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=5DxYDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=communication+formelle+en+entreprise&ots=BgDN8I2wf6&sig=6x7_h-35jf_RRDyHdvNj32Qv1jw&redir_esc=y#v=twopage&q=communication%20formelle%20en%20entreprise&f=false)
- Liger, P. (2016). Chapitre 4. Fidéliser et développer une relation durable. Dans *Marketing RH : Comment devenir un employeur attractif* (4<sup>e</sup> éd., p. 133-164). Dunod. <https://shs-cairn-info.ezproxy.u-bordeaux-montaigne.fr/marketing-rh--9782100753895-page-133?lang=fr>
- Lima, M., & Dalmas, M. (2016). Entreprise libérée et organisation agile. *Recherches et Cas de Sciences des Gestions*, 17(EMS Éditions), 9-24. <https://shs.cairn.info/revue-recherche-et-cas-en-sciences-de-gestion-2017-1-page-9?lang=fr>
- Louche, C. (2018). Fiche 23. Implication au travail et engagement organisationnel. *Introduction À la Psychologie du Travail et des Organisations*, 139-141. <https://www.cairn.info/introduction-a-la-psychologie-du-travail-et-des-or--9782100776917-p-139.htm>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee-organization : the psychology of commitment, absenteeism and turnover. *Academic Press*.
- Pasquier, D., & Valéau, P. (2011). Implication organisationnelle, anxiété et états affectifs au travail. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 5-36. <https://shs-cairn-info.ezproxy.u-bordeaux-montaigne.fr/revue-internationale-de-psychologie-sociale-2011-1-page-5?lang=fr>
- Paugam, S. (2001). Le salarié de la précarité. Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle. *Revue Française de Sociologie*, 42(1).

- Peretti, J.-M., & Frimousse, S. (2040). Comment développer les pratiques collaboratives et l'intelligence collective. *Question(S) de Management ?*, 25(1), 99-129. <https://shs.cairn.info/revue-questions-de-management-2019-3-page-99?lang=fr#s1n41>
- Raymond, J. (2015). *Vers une meilleur compréhension des activités de Team Building* [Mémoire de maîtrise en communication, Université du Québec à Montréal]. <https://archipel.uqam.ca/8541/1/M14190.pdf>
- Reis, H. T. (1994). Domains of experience : Investigating relationship processes from three perspectives. *R. Erber & R. Gilmour*, 87-110.
- Ricou, J., & Moissonnier, V. (2022). Outil 66. Le réseau social d'entreprise. Dans *Pro en Conduite du changement* (p. 196-197). Vuibert. <https://shs-cairn-info.ezproxy.u-bordeaux-montaigne.fr/pro-en-conduite-du-changement--9782311625547-page-196?lang=fr>
- Rosanvallon, J., Moatty, F., Guillemot, D., & Amossé, T. (2010). *Échanges informels et relations de travail à l'heure des changements organisationnels et de l'informatisation*. CEE Centre d'Études de l'Emploi. [https://pmb.cereq.fr/doc\\_num.php?explnum\\_id=1049](https://pmb.cereq.fr/doc_num.php?explnum_id=1049)
- Rousseau, A., & Bertholet, J.-F. (2024). La sérendipité ou l'art de créer sa chance au travail. *GESTION Conflits Au Travail*, 49, 95-99. <https://shs.cairn.info/revue-gestion-2024-2-page-95?lang=fr&tab=resume>
- Simon, T., & Philippe, X. (2023). Les errances du team building . Quand les jeunes diplômés dénoncent les absurdités des séminaires de cohésion. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, Vol. XXIX(78), 99-119. <https://doi.org/10.3917/rips1.078.0099>
- Vandenberghé, C. (2016). Engagement organisationnel. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 175-178. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2016.01.0175>

Vanderlinden, E. (2003). *Communication et le Changement*. Cours Dispensé Au Master de Communication des Organisations de L'ISIC (Université Bordeaux Montaigne), Bordeaux, Nouvelle-Aquitaine, France.

Vézy, C., & Brummans, B. H. J. M. (2021). La recherche CCO comme pratique réflexive : une approche relationnelle. *Communication et Organisation*, 59, 141-153. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.10098>

Weinberg, A. (2012). Travail : du bonheur à l'enfer - Pourquoi travaille-t-on ? *Sciences Humaines*. [https://www.scienceshumaines.com/pourquoi-travaille-t-on\\_fr\\_29536.html#:~:text=Travail%20%3A%20du%20bonheur%20à%20l'enfer,-D%C3%A9couvrir&text=On%20travaille%20pour%20gagner%20sa,ces%20motivations%20a%20son%20revers.](https://www.scienceshumaines.com/pourquoi-travaille-t-on_fr_29536.html#:~:text=Travail%20%3A%20du%20bonheur%20à%20l'enfer,-D%C3%A9couvrir&text=On%20travaille%20pour%20gagner%20sa,ces%20motivations%20a%20son%20revers.)

Zentar, S. M., Ilahyane, H., & Douari, A. (2020). L'agilité organisationnelle : étude exploratoire sur le levier humain de l'entreprise agile. *International Journal Of Accounting, Finance, Auditing, Management And Economics*, 1(2), 52-71. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4019869>

Nous avons utilisé ChatGPT (OpenAI) pour des aides à la reformulation, à l'extraction de données (repérage d'occurrences dans les verbatims, pré-classement thématique, synthèse de segments) et pour suggérer des pistes de regroupement/croisement lors de l'analyse. Toutes les sorties ont été vérifiées, corrigées et interprétées par l'autrice ; aucun résultat n'a été retenu sans validation humaine. Les données ont été anonymisées avant toute utilisation et l'outil n'a eu accès à aucune information qui permet d'identifier personnes ou organisation.

OpenAI. (2025). *ChatGPT* (version du 20 août 2025) [Modèle de langage]. <https://chat.openai.com>

# TABLE DES MATIÈRES

<i>Remerciements</i>	2
<b>SOMMAIRE</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCTION - <i>Enjeux de la recherche</i></b>	<b>5</b>
<b>ÉTAT DE L'ART - <i>Contexte et recherches scientifiques</i></b>	<b>8</b>
<b>Partie 1 : La communication informelle</b>	<b>9</b>
I - La communication formelle	10
II - La communication informelle	11
III - La complémentarité entre la communication formelle & informelle	14
IV - La communication constitutive de l'organisation : une nouvelle perspective sur la communication informelle	17
<b>Partie 2 : La communication informelle au service de la collaboration agile</b>	<b>22</b>
I - Les organisations agiles	23
II - La coopération et la collaboration agile	25
III - L'importance des échanges spontanés dans la collaboration agile	29
1. <i>La communication informelle, moteur de la collaboration agile</i>	.29
2. <i>Innovation et créativité : les échanges spontanés comme déclencheurs d'idées nouvelles</i>	.30
3. <i>La gestion managériale des échanges spontanés</i>	.31
<b>Partie 3 : Les échanges spontanés dans les organisations agiles et leurs impacts sur l'engagement organisationnel et l'implication au travail des salariés</b>	<b>33</b>
I - L'engagement organisationnel	34
1. <i>L'engagement de continuité</i>	.35
2. <i>L'engagement affectif</i>	.36
3. <i>L'engagement normatif</i>	.36
II - L'implication au travail	37
III - La communication informelle comme levier d'implication et d'engagement organisationnel dans les organisations agiles	39
IV - Limites et risques	42
<b>Partie 4 : Les pratiques modernes : Team Building et Réseaux Sociaux Internes</b>	<b>46</b>
I - Le Team building comme levier de la communication informelle	46
II - Les Réseaux Sociaux Internes comme levier des échanges informels à distance	52
III - L'impact des Team Building et des Réseaux Sociaux Internes sur l'engagement et la performance	59
<b>PROBLÉMATIQUE &amp; HYPOTHÈSES - <i>Questions de recherche et cadre hypothétique</i></b>	<b>64</b>
<b>MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE - <i>Dispositifs d'enquêtes, outils de recueil et logique d'analyse</i></b>	<b>71</b>
I - Positionnement méthodologique et approche de recherche	72
II - Contexte d'étude	74
III - Dispositifs de collecte de données	77
IV - Limites méthodologiques	80

<b>RÉSULTATS DE RECHERCHE - <i>Analyse des résultats et réponse aux hypothèses</i></b>	<b>83</b>
<b>Partie 1 - Présentation des résultats clés</b>	<b>84</b>
I - Dispositifs relationnels et coordination : du TB au RSI	84
1) <i>Le rôle structurant des Team Building dans la dynamique organisationnelle</i>	.84
2) <i>Talkspirit comme espace hybride : entre efficacité opérationnelle et capital social</i>	.86
3) <i>Présentiel et numérique : une complémentarité fragile mais structurante</i>	.88
II - Ressorts socio-organisationnels de l'engagement : intégration, cohésion, reconnaissance	90
1) <i>L'intégration comme étape fondatrice de l'engagement et de la cohésion</i>	.90
2) <i>La cohésion comme expérience partagée : entre rituels, communautés et mémoire collective</i>	.92
3) <i>Reconnaissance présentielle et numérique : leviers symboliques et affectifs de l'engagement</i>	.93
III - Du vécu au pilotage : engagement, inclusivité et régulation	96
1) <i>L'engagement organisationnel : entre affect, identité, devoir et performance</i>	.96
2) <i>Les défis d'inclusivité et de régulation dans les dispositifs de cohésion</i>	.98
<b>Partie 2 - Analyse croisée et interprétation</b>	<b>100</b>
I - Les Team Building structurent des temps de communication informelle qui favorisent l'engagement émotionnel et renforcent l'implication	100
II - L'usage du Réseau Social Interne soutient l'engagement organisationnel des collaborateurs et renforce leur implication au travail en facilitant leur expression personnelle et le développement de communautés internes	105
III - L'articulation entre Team Building et Réseaux Sociaux Internes soutient la création de dynamiques interpersonnelles qui favorise la collaboration et stimule l'innovation dans les organisations agiles	110
<b>CONCLUSION - <i>Réponse à la problématique</i></b>	<b>115</b>
<b>ANNEXES - <i>Table des annexes et annexes citées</i></b>	<b>118</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE - <i>Sources et recherches scientifiques citées</i></b>	<b>276</b>