

EXIA.CESI

Livre Blanc – Travail collaboratif

Évolution technique du SI en 2018

Jordan NOURRY, Mathieu OZERAY, Cyril LE ROY, Paul LECLERC, Alan LE FOURNIS, Félix POUVREAU

Sommaire

1.	Introduction.....	3
1.1.	Définition de la collaboration.....	4
1.2.	Coopération ou collaboration.....	5
1.3.	Intérêt et Enjeux.....	6
1.4.	Le travail collaboratif en France	7
1.5.	Quel type d'entreprise peut passer au travail collaboratif ?.....	8
2.	Axe social	9
2.1.	Management	9
2.1.1.	Introduction.....	9
2.1.2.	Les méthodes d'organisations ancêtres au travail collaboratif	10
2.1.3.	Les 4 piliers du management collaboratif, les "4C"	12
2.1.4.	Transition.....	15
2.1.5.	Conclusion	15
2.2.	Équilibre Vie Personnelle & Vie Professionnelle	16
2.2.1.	S'assurer d'avoir des objectifs réalisables	16
2.2.2.	Maintenir une forte distinction entre vie personnelle et vie professionnelle	16
3.	Axe technique	17
3.1.	Outils & Sécurité.....	17
3.1.1.	Catégorie d'outils	18
3.1.2.	Comment choisir son outil ?.....	20
3.1.3.	Outil de travail collaboratif en ligne	21
3.1.4.	Exemple d'outil de travail collaboratif	22
3.2.	Mise en place.....	25
4.	Cas d'étude : exemple du WFF.....	27
4.1.	Introduction	27
4.3.	Démarche pour l'adoption.....	27
4.4.	Gouvernance	28
4.5.	Résultats	28
4.6.	Quelques recommandations du WFF	28
4.7.	Conclusion WFF	29
5.	Conclusion	30
6.	Références.....	31

1. Introduction

Frederick Winslow Taylor créer dans les années 1880 une méthode de travail nommé le taylorisme. Cette méthode repose sur le principe de l'organisation scientifique du travail qui vise à définir la meilleure façon de produire en vue d'accroître au maximum le rendement.

Les ouvriers effectuent ici continuellement le même geste et c'est cela qui crée les limites de la méthode. En effet les employés sont affectés moralement et développent des troubles musculosquelettiques.

Malgré cela, le taylorisme représente l'une des principales composantes du fordisme.

En 1908, Henry Ford met en place le fordisme qui introduit le travail à la chaîne. Basé sur une spécialisation des tâches et une productivité maximale, le fordisme constitue un prolongement du taylorisme. Fortement développé lors des Trente Glorieuses, ce modèle connaît une crise importante dans les années 1970.

À la fin des années 1990, grâce à une nouvelle génération d'outil, l'organisation du travail évolue et met l'accent sur le travail en réseau. L'être humain est ici au centre de l'entreprise et la communication interpersonnelle prend une dimension bien plus importante. Les entreprises deviennent dynamiques, souples et réactives.

Grâce à l'avènement de ces nouvelles technologies, les outils informatiques sont intégrés au sein de l'entreprise et viennent ainsi développer les pratiques collaboratives.

Ce document a pour but d'expliquer le travail collaboratif et d'éclaircir les différents éléments qui y sont liés.

Nous allons tout d'abord définir le terme de la collaboration, puis nous verrons la différence entre le travail collaboratif et le travail coopératif. Nous verrons dans un autre temps l'axe social et l'axe technique lié au travail collaboratif. Puis nous terminerons par un cas d'étude et une partie conclusion.

1.1. Définition de la collaboration

Le terme collaboration a beaucoup évolué au fil des années. Lors de la Seconde Guerre mondiale, il est doté d'un sens fortement négatif, faisant référence à la collaboration avec l'occupant. Il a depuis pris un sens neutre mais a acquis ces dernières années une valeur positive, en particulier dans le terme « travail collaboratif ».

Du bas-latin *collaborare*, qui se décompose en *cum* (avec), *laborare* (travailler) et du suffixe *-ation*, la collaboration représente un travail commun entre plusieurs personnes qui génère un résultat commun.

Ce type de travail se base sur trois processus distincts mais complémentaires appelés les 3C :

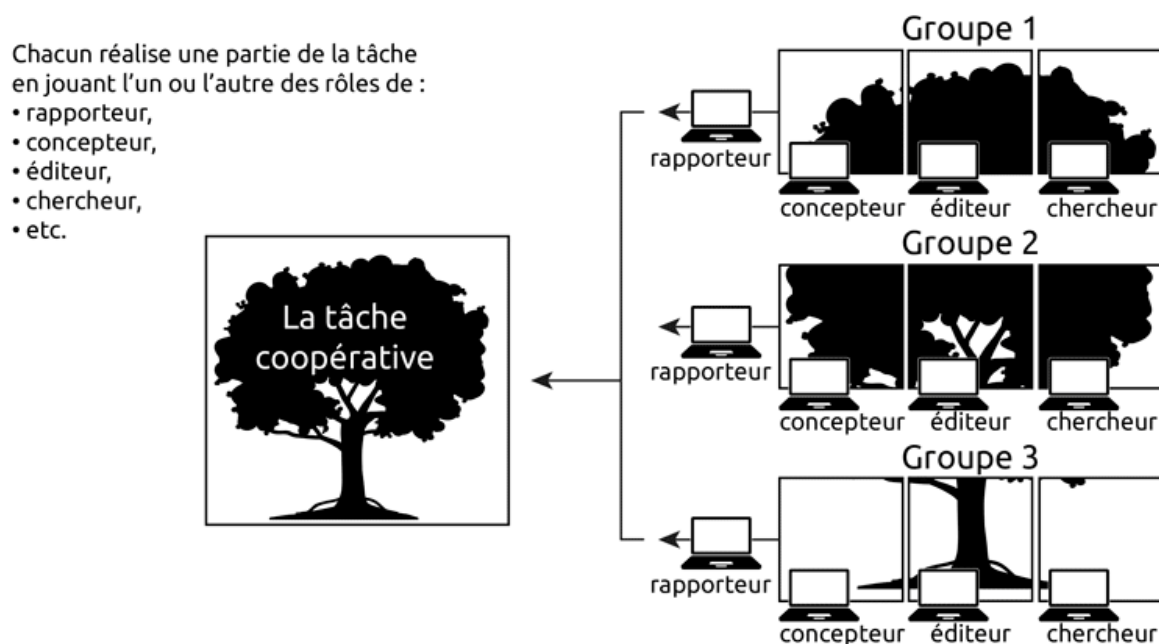
- La communication, élément essentiel qui définit les interactions entre les individus au sein d'un groupe.
- La coopération, basée sur la communication, elle permet d'effectuer des actions collectives via le partage et la mutualisation des ressources.
- La coordination, c'est un processus résultant des deux précédents qui permet la synchronisation des actions et des acteurs durant le travail.

Le travail collaboratif est un travail qui n'est plus fondé sur l'organisation hiérarchisée traditionnelle, il se conçoit sans autoritarisme, c'est l'envie de faire ensemble qui crée la motivation. Cela repose donc principalement sur des compétences relationnelles et des valeurs humaines comme le respect et l'entraide, c'est ce qui fait tout l'intérêt et le succès de cette pratique.

1.2. Coopération ou collaboration

Il faut bien distinguer un travail «collaboratif» d'un travail «coopératif».

Un travail coopératif est formel, il consiste en une volonté collective d'interagir pour un but commun, mais en se partageant les tâches. C'est sur ce dernier point que la différence se fait.



CC - Tree by Humberto Pornaro, Laptop by B. Agustín Amenábar Larraín, from The Noun Project

Travail coopératif

Le travail coopératif se base sur une répartition claire des tâches entre plusieurs individus. La notion de collaboration quant à elle implique qu'il n'y a aucune répartition des tâches entre les collaborateurs. En effet, ces derniers travaillent ensemble à chaque étape du travail.

Cela se base beaucoup plus sur les comportements, vouloir collaborer c'est être motivé pour entrer en relation avec l'autre, et partager avec lui une partie de son savoir.

1.3. Intérêt et Enjeux

Le travail collaboratif possède un grand nombre d'avantages.

Cela permet d'échanger et de partager les compétences entre les personnes. Tout en améliorant les relations entre les individus, le travail collaboratif permet d'améliorer la confiance et favorise le partage, l'acquisition de connaissance, l'innovation et la créativité.

Couplé aux nouvelles technologies, un travail collaboratif peut être réalisé à distance entre plusieurs individus, apportant ainsi une réduction des coûts en diminuant les transports. Cela améliore également l'autonomie des individus grâce aux outils de coordination.

Les outils de partages vont permettre une diffusion et un accès immédiat aux informations essentielles, offrant ainsi une meilleure capitalisation des connaissances de l'entreprise grâce à une valorisation du savoir-faire des équipes et de la mémoire collective.

Les enjeux du travail collaboratif sont donc multiples.

L'acte de travailler ensemble pour atteindre un objectif doit susciter la co-crédation, la co-conception et la co-réalisation auprès des individus. Pour ainsi faire naître la coordination pour la gestion et le suivi de projet.

Les outils de partages en ligne doivent permettre la concentration des ressources et des connaissances dans un lieu unique pour faciliter leur accès et leur gestion.

1.4. Le travail collaboratif en France

Aujourd'hui le travail collaboratif en France se heurte à la culture de la hiérarchie qui laisse peu d'autonomie aux employés.

Mais l'augmentation et l'amélioration continue des outils collaboratifs en ligne participent à la démocratisation du travail collaboratif.

Pour exemple, d'après un sondage réalisé en 2012 en France sur 109 entreprises, 64% disent utilisé quotidiennement un agenda partagé et 47% disent utilisé régulièrement un outil de rédaction collaborative.

Le travail collaboratif se développe et la mondialisation est l'une des principales raisons qui poussent son expansion. Cependant un autre point amène à l'utilisation de cette méthode, l'implication et la motivation des employés.

Selon le rapport 2013 Gallup (entreprise américaine qui offre des services de recherche touchant la gestion du management, la gestion des ressources humaines et les statistiques), la France se situe en 18^{ème} position européenne sur l'engagement des salariés avec 9% des collaborateurs dits « engagés » et proactifs au travail. Selon cette même étude, 65% des Français actifs sont démotivés et viennent au travail en traînant les pieds.

Favoriser le contact pourrait donc être une solution à ce problème.

Comme dit précédemment les technologies collaboratives favorisent les discussions et les débats, et inclus donc un droit à l'erreur des salariés.

Mais selon Charles-Henri Besseyre des Horts (professeur au Département Management et Ressources Humaines d'HEC Paris) :

“

En France, nous avons dans notre ADN la culture de la sanction.

”

Les mentalités doivent donc évoluer pour accepter les contraintes du travail collaboratif.

Mais de plus en plus, les sociétés utilisent des réseaux sociaux d'entreprises, des wikis et autres technologies collaboratives et l'arrivée des générations nées et habituées à ces technologies va permettre un essor bien plus important dans les années à venir.

1.5. Quel type d'entreprise peut passer au travail collaboratif ?

Tous les types d'entreprises peuvent passer au travail collaboratif.

Selon une étude Google, les premières raisons qui poussent au travail collaboratif sont l'engagement des clients, les process de travail et la prise de décision.

Les freins principalement cités pour le changement sont le manque de moyens et les limites techniques au niveau des services IT.

Le travail collaboratif est un moyen de rendre les organisations plus performantes, c'est pour cette raison que toutes les entreprises, peu importe leur taille, réfléchissent à cette nouvelle manière de collaborer en équipe. Au fur et à mesure des années les technologies deviennent de plus en plus abordables permettant à un grand nombre d'entreprises de passer à cette méthode de travail.

2. Axe social

2.1. Management

2.1.1. Introduction

Comme définit dans la première partie, le travail collaboratif désigne la coopération entre les membres d'une équipe afin d'atteindre un but commun. Nous allons maintenant voir pourquoi et comment le management doit être repensé au sein de l'entreprise afin de mettre en place une telle solution.

Autrefois sources de performance, certains modes de management sont aujourd'hui inadaptés face aux transformations techniques, les entreprises en prennent aujourd'hui progressivement conscience.

Ce pour quoi nous devons nous poser de nouvelles questions :

- Comment s'adapter à un environnement imprévisible et en permanente mutation ?
- Comment faire face à de nouveaux concurrents, venus de toute part et de plus en plus "agressifs" ?
- Comment répondre aux besoins de clients de plus en plus impatients, exigeants et individualistes ?
- Comment rester serein dans un contexte de crise financière ?

Ces questions ouvrent la réflexion à une nouvelle problématique : faut-il parfois mieux oser remettre en cause certains paradigmes et en adopter de nouveaux ? À contexte nouveau, règles nouvelles.

2.1.2. Les méthodes d'organisations ancêtres au travail collaboratif

Avant de justifier le choix du travail collaboratif, étudions brièvement les solutions passées pour comprendre les principes qui offraient autrefois une solution, mais qui sont aujourd'hui davantage source de contraintes pour l'entreprise.

Le Fordisme et le Taylorisme ont beaucoup apporté au management du travail, notamment grâce à l'étude scientifique du travail qui entraîne une importante hausse de la productivité des travailleurs. Mais ces méthodes montrent rapidement leurs limites et sont vivement critiquées. Elles portent principalement sur l'impact négatif de ces méthodes sur la santé mentale et physique des salariés : même si l'intention initiale est de limiter la fatigue de ces derniers, le résultat final obtenu, constaté sur le terrain est bien différent.

Le Toyotisme naît à la fin du 20^{ème} siècle, il marque la fin du taylorisme et fordisme. C'est avec une prise de conscience certaine que les entreprises décident de l'adopter, ne serait-ce qu'en partie. Ce modèle est en effet mieux adapté à la période dans lequel il est développé : il est fait pour répondre à une demande réelle précise, il cherche à ajuster exactement les flux, à mettre en place une gestion de la qualité optimale et à réduire les gaspillages. Allié à l'efficacité de production grâce aux différents éléments cités, une certaine reconnaissance psychologique des travailleurs est mise en avant. Les opérateurs ont en effet une place plus importante, dans les différents processus de l'entreprise, leurs avis sont mieux considérés dans le diagnostic et la résolution des problèmes. Tous les acteurs sont concernés par les réflexions de l'entreprise, de l'opérateur à l'ingénieur. Cela permet un décloisonnement des fonctions et des responsabilités, on leur demande leur avis sur l'entreprise, et ils se sentent donc plus importants.

La naissance et l'évolution de ces modes de management prouvent bien que ce domaine a évolué en 100ans, mais ils reposent tous sur les principes de conformité et d'obéissance, même si le confort des salariés est de plus en plus considéré dans le processus général de l'entreprise.

Autrement dit, toutes nos organisations sont construites autour d'une pensée unique : "il existe des personnes pour dire ce qui doit être fait et d'autres pour faire ce qui a été dit".

Ainsi, comme introduit plus haut, on peut dégager certaines certitudes principales qui peuvent aujourd'hui représenter une contrainte pour l'entreprise :

Certitude	Paradigme actuel	Limite
Le calcul	Il faut tout prévoir, estimer, évaluer, planifier pour éviter les risques et garantir le succès.	Or comme on peut le voir en France par exemple, la prévention des risques empêche de libérer l'audace et freine l'innovation.
Le cloisonnement	Une organisation doit être structurée par métier pour que chacun apporte son expertise.	Cependant la division limite la collaboration, renforce les luttes de pouvoir et freine la complémentarité.
La conformité	La description précise du travail permet d'éviter les erreurs et de garantir l'efficacité.	Néanmoins la primauté du respect des règles limite la réactivité et ne fonctionne que dans un monde prévisible.
Le contrôle	Le management se doit de contrôler pour veiller au respect des règles.	Mais d'un autre côté, le contrôle prend du temps, fragilise la relation et infantilise.

Il est clair que l'épanouissement du salarié est davantage pris en compte. Cela passe par une revalorisation de « l'intelligence humaine » synonyme d'amélioration des relations entre collègues, une liberté d'action et une confiance plus grande, un plaisir du travail.

Les nouveaux dirigeants cherchent donc à développer conjointement la performance de l'entreprise et l'épanouissement des salariés.

La mise en avant du système collaboratif commencent déjà à se manifester depuis les années 90 par le biais de « boîtes à idées », « brainstorming » ou chacun est invité à exprimer, au sein de groupes de travail spécifiques, des idées originales sans jugement ni critique. Néanmoins les seuls experts métiers étaient décisionnaires de la mise en œuvre.

2.1.3. Les 4 piliers du management collaboratif, les "4C"

Le management collaboratif repose sur 4 piliers. Certains sont une réponse aux limites de pratiques managériales comme le Taylorisme décrit ci-dessus, devenues inefficaces, d'autres sont un alignement aux valeurs, systèmes et attentes actuels et en cours de développement (co-créativité, choix).

- **1^{er} pilier : la CONFIANCE**

La confiance est une croyance spontanée ou démontrée de la valeur (morale, affective ou professionnelle) d'une personne qui fait que l'on est incapable d'imaginer de sa part de la tromperie ou de la trahison.

La confiance peut être divisée en 4 principes qui favorisent son renforcement :

- LE SENS : Le sens peut se définir comme une direction vers laquelle toutes les énergies doivent s'orienter, mais aussi le but ultime de la raison d'être de l'entreprise, de sa valeur, de ce qu'elle apporte à son environnement. L'engagement d'une personne dépend fortement du sens qu'elle donne à sa contribution. Mobiliser par le sens suppose, non seulement d'afficher une vision, mais aussi d'animer par la finalité (pour quoi) plutôt que par l'activité (comment).
- L'AUTHENTICITÉ : La sincérité, la transparence et l'authenticité dans les relations contribuent à renforcer la confiance entre les acteurs de l'entreprise. Il importe d'instaurer un processus qui favorise l'expression des interrogations et qui permette aux intéressés d'avoir des réponses honnêtes.
- LA PROXIMITÉ : La confiance repose sur la capacité à pouvoir échanger et partager avec les personnes concernées rapidement et simplement, quel que soit le statut ou la fonction. Cela suppose d'être aux côtés de ses équipes.
- LA VALORISATION : Il s'agit de reconnaître la contribution du salarié, non pas en fonction de son statut, mais de sa valeur ajoutée. La valorisation peut s'exprimer sous différentes formes telles que la reconnaissance auprès d'un groupe ou l'association à un projet transverse.
Une personne sera d'autant plus en confiance qu'elle constatera que ses efforts et sa contribution sont reconnus.

- **2ème pilier : le CHOIX**

Le choix peut être résumé comme la liberté donnée à une personne à s'engager de manière volontaire, en connaissance de cause et en assumant les conséquences.

Comme pour la confiance, quatre principes favorisent le renforcement du choix :

- L'ENGAGEMENT : Un bon niveau de collaboration repose sur l'envie manifeste et partagée de s'impliquer en toute connaissance de cause. C'est à cette condition que le contrat doit être signé et régulièrement "revisité". Plusieurs moments sont propices à cette évaluation : au moment de la sélection d'un candidat, à l'issue de la période d'essai, lors du parcours d'intégration, lors des entretiens d'évaluation et des entretiens de carrière.
- LA LIBERTÉ : Il s'agit de la latitude laissée aux salariés de s'organiser comme ils le souhaitent pour atteindre leurs résultats. La liberté porte sur le "comment" (organisation du travail) et non sur le "quoi" (missions) et le "pour quoi" (finalité) et doit faire l'objet d'une négociation préalable.
- LA CO-RESPONSABILITÉ : Si l'accent mis sur le bien-être est un des fondements du management collaboratif, sa contrepartie est la responsabilité. Elle se traduit par la capacité d'une personne à assumer ses actes, que les résultats soient positifs ou négatifs.
- LA FLEXIBILITÉ : Les entreprises doivent apprendre à remettre en cause ou assouplir leurs modes d'organisation. Par ailleurs, l'innovation ne peut se faire que par l'expérimentation, ce qui doit amener les entreprises à autoriser les salariés à explorer de nouvelles pratiques, de nouveaux procédés. La flexibilité repose également sur une réallocation des ressources permanente au regard des événements imprévus.

- **3ème pilier : la COOPÉRATION**

La coopération désigne l'idée d'agir, de travailler conjointement avec une ou plusieurs autres personnes.

4 principes favorisent le renforcement de la coopération :

- LE SOUTIEN : Le soutien (psychologique et technique) est l'un des piliers de la prévention des risques psychosociaux. Se sentir soutenu permet d'être rassuré et facilite le développement professionnel.
- LA CO-CREATIVITÉ : Les innovations viennent rarement d'une seule personne, mais plutôt d'un processus d'agrégation d'idées échangées entre plusieurs personnes. La co-créativité consiste à autoriser chaque personne dans l'entreprise, quel que soit son statut ou son métier, à émettre de nouvelles idées. Cette démarche est souvent parallèle au processus décisionnel traditionnel et permet d'éviter les rétentions d'informations ou les blocages d'un manager avide de pouvoir.
- LA COMPLÉMENTARITÉ : L'évolution d'un groupe passe par les apports réciproques des différents membres du groupe entre eux (âge, culture, formation, sexe...). La conformité et la modélisation freinent l'innovation. La diversité est très souvent source d'enrichissement et il est important de favoriser les échanges de points de vue, d'expérience et de compétences. La mobilisation de la somme des talents individuels optimise la performance collective.
- LA TRANSVERSALITÉ : La transversalité horizontale (entre fonctions) et verticale (entre niveaux hiérarchiques) facilite la réactivité, la résolution des problèmes, l'innovation et la bonne entente. Au contraire, la division du travail et le cloisonnement freinent la collaboration et favorisent les luttes de pouvoir. Le rationnel divise alors que le relationnel unit. La transversalité consiste à faire tomber les barrières afin de renforcer la solidarité et l'esprit d'équipe.

- **4ème pilier : la CONVIVIALITÉ**

La convivialité désigne la qualité et le caractère positif et agréable des relations entre personne.

4 principes favorisent le renforcement de la convivialité :

- **L'AMBIANCE** : L'atmosphère de travail, fortement influencée par les valeurs, l'organisation et la nature des relations entre les acteurs de l'entreprise contribue à l'épanouissement des salariés. Il s'agit tout autant de l'infrastructure que des conditions de travail. Les enjeux du management de demain reposent sur l'aptitude à créer un bon climat de travail.
- **LE PLAISIR** : Au-delà de l'ambiance et du cadre de travail, le plaisir éprouvé à réaliser ses activités est une des conditions majeures de la performance d'une personne. Il s'agit ici de se concentrer davantage sur ce que la personne aime faire (talent) que sur ce qu'elle sait faire (compétence). Il vaut mieux miser sur ses points forts que lutter contre ses points.
- **LA CÉLÉBRATION** : L'organisation d'événements (vœux, stratégie, projet, date anniversaire...) permet à l'entreprise de renforcer les liens et de solidifier le sentiment d'appartenance. Les célébrations sont souvent des moments privilégiés où les salariés peuvent se découvrir autrement qu'à travers le rôle qu'ils incarnent dans l'entreprise.
- **L'ÉQUILIBRE** : D'une manière générale, le bien-être s'obtient lorsqu'une personne a trouvé son équilibre au sein de ses différents domaines de vie (travail, famille, en soi, réseau social...). C'est toujours dans l'excès que se trouve le problème. Être gentil est une bonne chose, être trop gentil revient à être dépendant. Être courageux est une vertu, être intrépide peut s'avérer dangereux. Consacrer du temps à son travail est important, se sacrifier pour son travail risque de mettre en péril sa vie personnelle (et avoir des conséquences négatives sur sa performance professionnelle).

2.1.4. Transition

La transition vers un mode de management collaboratif demande une mise en place progressive dans le cas où l'entreprise est déjà ancrée dans une organisation traditionnelle. En effet une réforme globale risque de représenter un changement trop conséquent pour les salariés même si cela tend vers une amélioration de leur confort au travail. Ce pour quoi une mise en place par étapes est préférable, un renforcement de la proximité dans le management peut être un bon départ.

En outre cette transition demande un faible investissement financier et peut être mise en place partiellement.

2.1.5. Conclusion

Contrairement aux modes de management décrits en début de cette partie, il n'existe pas de modèle ou de méthodes précises. Il s'agit avant tout de privilégier une nouvelle vision du travail, un état d'esprit plus ouvert vers les valeurs humaines, ces quatre piliers reposants sur le bon sens.

2.2. Équilibre Vie Personnelle & Vie Professionnelle

La démocratisation des nouvelles technologies change les habitudes de travail. L'informatique, composante essentielle de plus en plus d'entreprises, permet de nouvelles méthodes de travail plus décentralisées et asynchrones qu'auparavant. Internet et la mondialisation ayant simplifié les échanges, il n'est pas rare qu'une entreprise possède plusieurs agences de par le monde. Les collaborateurs profitent eux aussi des avantages de la technologie, et peuvent maintenant choisir de travailler depuis le confort de leur foyer grâce aux outils de travail à distance. Les nouvelles méthodes de travail par objectifs donnent plus de responsabilités, d'autonomie, et de confiance aux collaborateurs, qui à leur tour produisent de meilleurs résultats.

Cependant, à toujours en faire plus, il peut être tentant d'en faire trop. Nous l'avons présenté auparavant : l'équilibre de vie est essentiel pour le bien-être de nos collaborateurs. Nous allons ici décrire différentes pratiques à garder à l'esprit pour préserver la vie personnelle de vos collaborateurs.

2.2.1. S'assurer d'avoir des objectifs réalisables

Le principe de direction par objectif tel que présenté par P. Drucker (professeur, consultant américain en management d'entreprise, auteur et théoricien) consiste non pas à déléguer des tâches, mais à déléguer des objectifs. Cette méthode part du principe que les collaborateurs sont compétents et capables de déterminer par eux-mêmes les meilleures solutions, et la meilleure façon de les implémenter.

Cependant, il convient de définir des objectifs raisonnables, et ce pour des dates raisonnables. En effet, en suivant la méthode par objectifs, les collaborateurs sont les seuls responsables pour leur organisation. Mais lorsque les objectifs sont trop ambitieux, ou que le temps alloué est trop court, les collaborateurs doivent sacrifier leur vie personnelle pour réussir le projet. Non seulement les collaborateurs seront épuisés (ce qui impactera leurs performances), mais ils peuvent aussi être amenés à ressentir l'entreprise.

2.2.2. Maintenir une forte distinction entre vie personnelle et vie professionnelle

Bien que de plus en plus de personnes choisissent d'effectuer du télétravail, ceci ne signifie pas qu'ils sont à la disposition de l'entreprise 24h/24, 7j/7. Le travail à distance n'existe pas pour travailler plus, plus longtemps, à plus d'endroits différents. Le travail à distance est au contraire là pour permettre d'utiliser son temps de manière plus productive.

Il est nécessaire de respecter la vie personnelle de chacun de ces collaborateurs. À cette fin, il conviendra de connaître les horaires de chaque collaborateur, ainsi que le décalage horaire à appliquer.

Exemple à ne pas suivre : la campagne *#GetItDoneDay* par Microsoft. Cette campagne présente le futur selon Microsoft : un futur où chacun pourra travailler ... pendant le dîner, pendant les événements de famille, pendant les vacances, et même la nuit ! Cette campagne a été largement mal reçue, et pour cause : elle place l'humain comme une simple ressource que l'entreprise peut utiliser comme bon lui semble. Il faut au contraire respecter ses collaborateurs, et leur accorder la liberté nécessaire pour avoir une vie personnelle enrichissante.

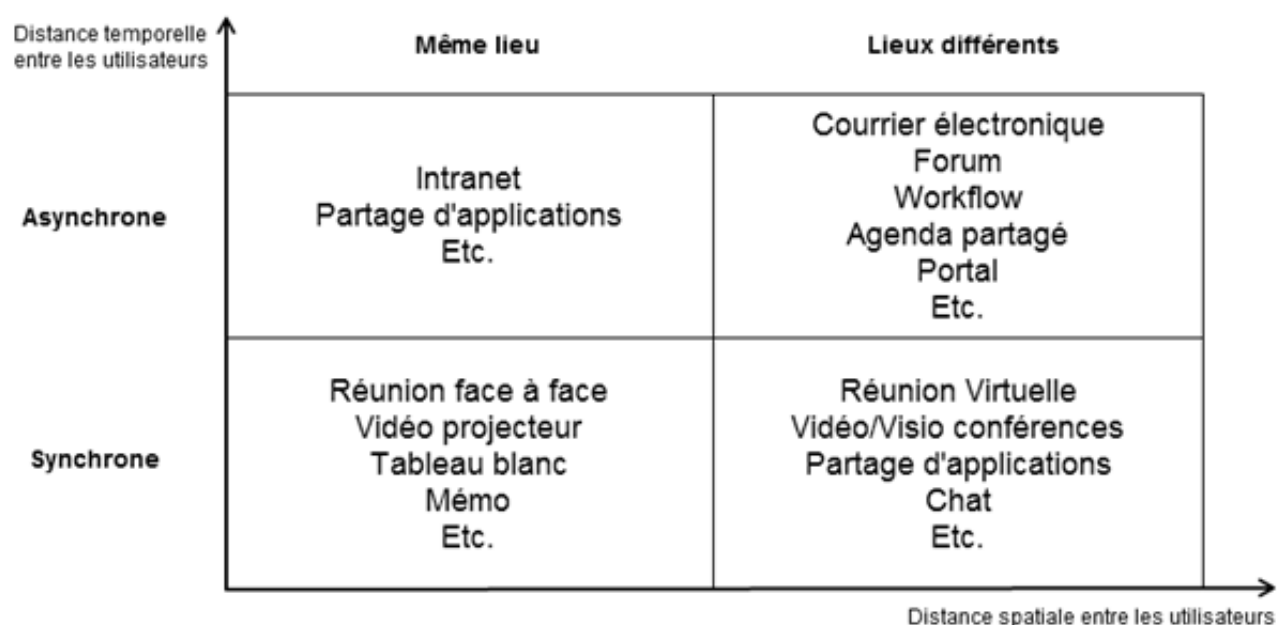
3. Axe technique

3.1. Outils & Sécurité

Les premiers outils sont apparus dans les années 1980, sous le nom de « groupwares ». Ces outils permettaient un partage de l'information au sein de l'entreprise elle-même, sans accès extérieur. Ces groupwares, qui étaient des outils « lourds » se sont révélés difficiles à réaliser et à implanter, et surtout très coûteux. L'entretien de tels systèmes réclamait beaucoup de temps et la moindre modification était très laborieuse. En effet chaque modification impliquait un redéploiement de l'ensemble des applications clientes.

Avec l'avènement d'Internet, de nouveaux outils sont apparus : les plates-formes ou espaces de travail collaboratif accessibles via le web. Ces outils possèdent de nombreux avantages. En effet ils sont extrêmement faciles d'accès, étant donné qu'un navigateur web suffit à y accéder. Ils ne nécessitent donc aucun déploiement et la prise en main est facilitée par l'habitude que la plupart des gens ont de la navigation Internet. De plus, ces outils sont très souples et sont rapidement mis en œuvre pour des coûts bien inférieurs aux anciens groupwares.

Les plates-formes de travail collaboratif intègrent des outils de communication synchrone (temps réel) et asynchrone (différé), des espaces de stockage et de gestion de documents.



Grâce au support qu'offre Internet, la contrainte inhérente à la distance est atténuée, les plates-formes offrent la possibilité de communiquer en direct comme en différé. Elles permettent également de déposer et de récupérer des documents estampillés d'une version.

Les informations peuvent être diffusées instantanément via l'outil informatique, dans le cas de grandes organisations, l'information n'est plus ressaisie ni retransmise plusieurs fois entre les différents services, d'où un gain en fiabilité et en rapidité. Les décisions sont donc prises plus rapidement et de manière plus efficace et plus pertinente.

Concrètement, les outils de travail collaboratif permettent de :

- Favoriser, fluidifier la communication entre les personnes
- Améliorer les méthodes de travail en commun
- Faciliter la coordination des actions et des acteurs
- Réduire le poids des contraintes de dispersion géographique et temporelle
- Faciliter la co-conception et la co-réalisation (un document commun évolutif)
- Améliorer la réactivité
- Mobiliser l'intelligence collective et la capitalisation des connaissances
- Renforcer la coordination et le co-pilotage du travail
- Développer des compétences collaboratives

Grâce à ces nouveaux outils, les différentes fonctions de l'entreprise sont plus fortement reliées entre elles.

3.1.1. Catégorie d'outils

Les outils de travail collaboratifs doivent permettre le fonctionnement d'un groupe de travail. Ils supposent de la part des acteurs la gestion d'éléments techniques (matériels, réseaux et logiciels de gestions de ces réseaux), d'éléments d'organisation (services de communication et d'information) et de compétences (messagerie, bureautique...). Souvent présentés comme des plates-formes, ils offrent ce qu'on appelle des « services », qui peuvent comprendre :

- Un calendrier
- Un carnet d'adresses
- Des documents
- Une messagerie
- Un forum
- Un gestionnaire de tâches
- Un bloc note
- Un gestionnaire de favoris
- Un système de publications

De nombreux outils existent, aux technologies et aux fonctionnalités diverses. D'une manière globale, ils peuvent être regroupés en quatre catégories suivant leurs fonctionnalités :

❖ Outils de communication (mail, chat, tableau blanc, visio)

Communiquer est primordial au travail quotidien. Les outils collaboratifs fluidifient les échanges et le partage. La communication est de meilleures qualités et prend moins de temps. Par conséquent, chacun peut, soit consacrer plus de temps à son travail, ou communiquer plus et mieux. Les outils de travail collaboratifs de communication sont le plus souvent :

- Le courrier électronique, « l'e-mail », qui est le plus connu de tous et le plus utilisé. Il permet l'envoi de l'information sur un message électronique délivré via l'Internet à une ou plusieurs personnes disposant d'une boîte email.
- Le « chat », messagerie instantanée (prononcer tchat) est une conversation virtuelle écrite sur internet par écrans interposés, qui permet aux différentes personnes d'échanger en temps réel sur des sujets en tapant de courts textes.
- Le tableau blanc électronique permet de partager une image entre plusieurs personnes et de la modifier interactivement et simultanément via Internet ou en local. De nombreuses messageries instantanées comportent des tableaux blancs, elles sont parfois couplées avec de la VOIP (voix sur internet) afin de renforcer les échanges.

- La visioconférence permet de voir et dialoguer avec son interlocuteur pour travailler sur un projet. Elle peut se faire en point à point entre deux interlocuteurs sur deux sites différents ou multipoints entre plusieurs personnes et différents sites.

❖ Outils de travail (partage d'applications, de documents)

Les processus de production « classiques » ont tendance à enchaîner des étapes successives pour aboutir. Les outils de travail collaboratif permettent la réalisation de plusieurs tâches en simultané. Ainsi, le processus est mené plus vite à son terme. Cela permet de dégager du temps pour améliorer les délais ou pour intégrer d'autres étapes enrichissantes, telles que le contrôle qualité, la finition sur mesure ou la réactivité face au marché.

Ces outils sont plus lourds à mettre en place et ont un impact important sur l'organisation de l'entreprise, mais sont de véritables évolutions d'avenir.

Ce sont par exemple :

- la GPAO (Gestion de production assistée par ordinateur),
- la CAO en réseau (Conception assistée par ordinateur),
- la PAO en réseau (Publication assistée par ordinateur).

❖ Outils d'accès à la connaissance (bibliothèque, portails, annuaires, FAQ, wiki, moteurs de recherche)

Les collaborateurs peuvent créer des documents, développent des expertises et mettent en place des méthodes. Ces données font la nature de l'entreprise. Pourtant, leur existence est souvent méconnue et leur transmission difficile. Les outils collaboratifs d'accès à la connaissance permettent plusieurs avancées considérables :

- Ils font gagner du temps aux collaborateurs qui n'ont plus besoin de recréer des documents existants.
- Ils participent à la fiabilité et à la sécurisation des données. Une seule référence pour tous, archivée et sauvegardée.
- Ils facilitent la consolidation et l'évolution des connaissances et méthodes de l'entreprise. Chaque collaborateur autorisé peut modifier et améliorer ces données de référence.
- Ils aident à renforcer l'investissement personnel, car chaque collaborateur peut apporter sa contribution au projet commun.

Ce sont par exemple :

- Les portails intranet
- La cartographie des compétences
- Les annuaires électroniques
- Les listes de diffusion
- Les FAQ
- Les Wiki
- Les moteurs de recherche interne

❖ Outils de suivi (workflow, synchronisation, gestion des tâches, agendas partagés)

Ces outils supervisent l'activité de l'entreprise. Ils interviennent au niveau supérieur de la coordination globale. Ces outils de « workflow » assistent les chefs de projet et les dirigeants au quotidien, permettent de contrôler et d'accélérer les interactions entre les collaborateurs. On rencontre en général ces outils dans les entreprises dont l'activité nécessite une très grande quantité de validations et de décision simultanées ou successives pour mener le travail à bien.

Ce sont par exemple :

- Les outils de synchronisation
- Les outils de gestion de tâches
- Les agendas partagés

3.1.2. Comment choisir son outil ?

Les critères de choix des outils collaboratif se font généralement :

- En fonction du nombre de personnes à connecter
- En fonction du mode de transmission (synchrone ou asynchrone)

Selon les objectifs, il sera judicieux de choisir un outil de travail collaboratif avec un mode de transmission spécifique aux besoins. La réalité est souvent plus complexe et les collaborateurs auront naturellement besoin de la « panoplie complète ». Se pose alors le problème de l'interaction entre progiciels, l'interconnexion des systèmes et la compatibilité des formats.

Le marché propose donc des solutions globales. Les Groupwares sont orientés sur le partage de données et la communication sous toutes ses formes. Les PGI (Progiciels de Gestion intégrée / ERP) regroupent toutes les fonctions métiers de l'entreprise autour d'une base de données globale et unique. Ce sont les outils les plus évolutifs et complets du marché.

En entreprise, le choix d'un outil de travail collaboratif doit se faire selon plusieurs critères en fonction des besoins de l'entreprise, mais également de sa politique de sécurité. Par exemple, voici quelques critères de choix :

- Bande passante
- Sécurité
- Protection des données
- Communication unifiée
- Coût
- Solution interne/externe
- Ergonomie/simplicité d'utilisation
- Accompagnement et service
- Diversité des fonctionnalités
- Sauvegarde
- Espace de stockage
- Synchronisation avec le poste local
- Application pour mobile
- ...

3.1.3. Outil de travail collaboratif en ligne

Un outil ou logiciel collaboratif en ligne permet de partager des fichiers de travail entre les collaborateurs de l'entreprise. Les supports partagés peuvent servir à différentes tâches :

- Organisation et suivi d'un planning (agenda partagé)
- Suivi budgétaire, organigramme et comptabilité (fichiers Excel)
- Création de formulaires (enquêtes, études de marché)
- Communiqués internes, règlement intérieur, annonces (fichiers Word, PDF)

Les avantages pour l'entreprise sont multiples :

- Les fichiers en ligne (agenda, documents Word, Excel) sont consultables et modifiables à distance à tout moment, sur tous types d'appareils (ordinateur, smartphone, tablette)
- Plusieurs utilisateurs peuvent mettre à jour le même fichier simultanément
- Les documents en ligne sont synchronisables : les modifications apportées à un document depuis n'importe quel appareil sont prises en compte en temps réel

Sur les sites internet de travail collaboratif, il est possible de choisir les utilisateurs qui ont accès aux fichiers partagés. Mais deux précautions s'imposent :

- Ne pas partager de données sensibles concernant l'entreprise (répertoire de mails, données bancaires, etc)
- Sauvegarder régulièrement les fichiers partagés en ligne sur un support fixe (disque dur)

Partager ses données en ligne via des plateformes collaboratives comporte une part de risque. Une étude récente de JDN (site web français d'informations économiques), évaluant la sécurité des plus connues d'entre elles comme Dropbox, OneDrive, Box et GoogleDrive, vient le confirmer: "Aucun service Cloud testé n'est exempt de toute faille de sécurité".



Mieux vaut donc être prudent et ne stocker en ligne que des données ni confidentielles ni stratégiques. Pour les autres, il serait dommage de se priver de la facilité de communication offerte par ces outils. Et il ne faut également pas oublier que les failles de sécurité ne sont pas seulement sur le Cloud, elles doivent également être surveillées sur l'ensemble des systèmes d'information, y compris les postes de travail personnel.

3.1.4. Exemple d'outil de travail collaboratif

❖ Solutions de Microsoft :

- **Calendrier Outlook :** Outlook.com permet de créer et partager des calendriers avec d'autres utilisateurs, pour l'organisation du travail en équipe.

Il est possible de spécifier la date, l'horaire, le lieu, la durée et éventuellement la fréquence d'un événement, et d'en informer les personnes de son choix, qui sont notifiées par email.

Il est également possible de s'abonner aux calendriers créés par d'autres utilisateurs. Le module de calendrier rattaché à Outlook.com intègre par ailleurs des fonctionnalités de rappels et de notifications pour chaque événement à venir.

- **OneDrive :** OneDrive est l'espace de stockage de fichiers en ligne de Microsoft qui est accessible à tous les utilisateurs disposant d'un compte Microsoft, sur le web, et via différentes applications mobiles (iPhone ou iPad, Android et Windows Phone).

Ce disque dur virtuel permet de stocker gratuitement (dans une limite de 7 Go) tous types de fichiers (photos, vidéos, documents) et d'en partager l'accès avec d'autres utilisateurs. Les fichiers peuvent être classés et organisés dans des dossiers.

- **Office Web Apps :** Les Office Web Apps sont les versions allégées (et connectées) des logiciels bureautiques de la suite Office de Microsoft. Elles permettent de créer et partager par internet des documents Word, Excel et des présentations PowerPoint.

Chaque utilisateur peut éditer un document, et visualiser les modifications apportées en temps réel par d'autres collaborateurs. Elles intègrent également l'outil de prise de notes OneNote, qui est également décliné en application mobile pour créer et partager des notes depuis son smartphone.

- **Office 365 :** Microsoft Office 365 désigne les formules permettant d'acheter Microsoft Office en abonnement mensuel ou annuel et qui se destinent aux petites et grandes entreprises. Installable en local (ex : sur PC), Office 365 de Microsoft propose une version cloud complète de ses applications pour partager et modifier les documents avec plusieurs collaborateurs. Les employés peuvent accéder aux documents de l'entreprise depuis n'importe quel poste.

Sont inclus dans Office 365 :

- Les versions de bureau de Word, Excel, PowerPoint, Outlook, OneNote, Access, Publisher et Lync.
- Les Office Web Apps
- Exchange Online (messagerie d'entreprise)
- Lync Online (visioconférence HD), SharePoint Online



❖ Solutions de Google

- **Google agenda** : Disponible sur web et mobile, Google Agenda est l'une des applications de productivité rattachées au service de messagerie Gmail, au côté des Google Docs, de Google Drive (voir plus bas) et de Google Plus.

Elle permet de créer des agendas, de les partager avec les utilisateurs de son choix, y compris avec des personnes qui n'utilisent pas Google Agenda. Plusieurs utilisateurs peuvent consulter et modifier le même agenda.

Outre la possibilité de créer et décrire les événements, il est possible de :

- paramétrer les notifications (rappels) avant chaque événement,
- paramétrer les droits des utilisateurs avec qui l'agenda est partagé (lecture/modification),
- d'ajouter des pièces jointes à un événement (depuis Google Drive ou en téléchargeant un fichier depuis son ordinateur)

Il est également possible d'affecter des codes couleur aux événements et aux différents agendas listés dans une liste pour mieux s'organiser.

- **Google Drive** : Lancé en mai 2012, c'est concurrent direct de Dropbox ou Onedrive. Google Drive est une application permettant de stocker en cloud des documents et de les modifier à plusieurs. Les modifications se voient en temps réel. Le partage peut s'effectuer avec un seul utilisateur, ou un groupe de collaborateurs. Il est possible de paramétrer les droits accordés à chacun : modification ou consultation.
- **Google Docs** : Les Google Docs sont les applications bureautiques connectées de Google, accessibles via Google Drive.

Elles permettent de créer et partager plusieurs types de documents (document texte, présentation, feuille de calcul, formulaire et dessin), et d'y collaborer en temps réel. Il est possible de créer des documents à partir d'outils assimilés aux logiciels bureautiques classiques : Word, Excel, PowerPoint. Ces outils en ligne ont évidemment des fonctionnalités plus limitées que celles de la suite Microsoft Office. Ils permettent néanmoins d'effectuer de nombreuses tâches. Il y a trois outils principaux:

- Tableur (calcul, planning, suivi de commandes, budget, etc...)
- Traitement de texte (communiqué interne, collaboration sur un projet d'écriture)
- Diaporama (présentation d'un produit, d'une étude de marché, d'une activité).
- Transfert de fichiers. Une fois les documents créés, la sauvegarde peut se faire sur un ordinateur sous différents formats : XLS (fichiers Excel), DOC (Word), PPT (PowerPoint). Mais aussi sous d'autres extensions : ODT, ODS, RTF, CSV, PPT, etc.)
- Autre fonction très utile, la sauvegarde des fichiers au format PDF.

Tous les collaborateurs n'ont pas besoin d'avoir accès aux mêmes fichiers. Il est important de faire correspondre les documents accessibles aux services ou personnes concernées. Celles-ci pourront alors collaborer sur le projet qui les concerne directement (ex : gestion des stocks).

L'utilisation de Google Docs peut nécessiter une charte d'utilisation. Comme les utilisateurs ont la possibilité de partager les documents avec tout usager d'un compte Google, il est important de faire respecter un code de confidentialité.

❖ Plates-formes collaboratives internes

Lorsque les besoins de l'entreprise dépassent le partage d'un document en ligne, il peut être nécessaire de se tourner vers des solutions du type plateforme collaborative, intranet ou réseau social interne.

Ces solutions donnent généralement accès à plusieurs fonctionnalités :

- Partage de documents de travail en ligne,
- Possibilité de travailler à plusieurs sur un même document,
- Relais et partage des informations et actualités liées à la vie de l'entreprise,
- Messagerie interne pour les salariés et/ou les collaborateurs extérieurs,
- Espaces d'échange et forums,
- Moteur de recherche pour faciliter l'accès aux documents...

Les supports présentent plusieurs avantages pour l'entreprise : ils sont susceptibles d'être mieux utilisés par les salariés, déjà habitués aux réseaux sociaux grand public. Ils s'adaptent aux besoins des salariés et les fonctionnalités utilisées peuvent être choisies selon leur nécessité. Ils peuvent être accessibles à distance et répondent à la problématique de gestion des salariés en situation de mobilité ou de télétravail. Enfin, le coût des plateformes collaboratives est adapté à des budgets plus restreints, selon les outils choisis.

TalkSpirit, Yammer, Slack ou encore Knowledge Plaza proposent ce type de solution.

3.2. Mise en place

Afin de mettre en place un système de travail collaboratif, plusieurs critères sont à prendre en compte, comme la disponibilité, le coût, la sécurité, le domaine d'application... Cette partie traitera des différents moyens possibles et des éléments importants à prendre en compte pour instaurer le travail collaboratif au sein d'une organisation.

❖ Comment rendre le travail collaboratif possible ?

Si l'installation d'une solution collaborative impacte le système d'information (SI) de l'entreprise, certains outils auront, plus que d'autres, une fonction centrale et structurante, qui servira de socle à la mise en place d'un système d'information efficace, par exemple un portail de ressources humaines ou un portail de partage des documents. D'autres outils collaboratifs sont liés à des « projets » moins intégrés au SI, par exemple une plaquette en ligne et interactive, une plateforme d'échange de documents avec un client ou fournisseur, etc.

- Point à respecter

Un outil efficace devra tenir compte des phases de travail synchrones (vidéoconférence, audioconférence, chat, web-conférences...) et asynchrones (partage ou rédaction de documents) propres à l'entreprise dans laquelle le travail collaboratif est mis en œuvre.

La maîtrise des technologies de l'information et de la communication est au cœur de la mise en place d'une stratégie de travail collaboratif. Quel que soit le choix, il faut donc garder à l'esprit que l'outil de travail doit à la fois rester facile d'utilisation et être le plus complet possible afin d'éviter une multiplication des logiciels et des technologies utilisées.

Enfin, la motivation et l'implication de tous les collaborateurs demeurent des points déterminants dans le but de réussir la mise en place d'une stratégie de travail collaboratif. Pour que l'équipe donne le meilleur d'elle-même, il convient de lui faciliter la tâche par l'adoption d'un logiciel performant, simple d'utilisation, lisible sur différents appareils, modifiable par tous et sécurisé, dans le but de conserver précieusement les informations confidentielles de l'entreprise.

- Critère de choix

Il existe aujourd'hui une multitude d'outils dans le domaine du travail collaboratif et il en paraît de nouveaux tous les jours. Les entreprises ont compris à quel point cela pouvait leur permettre d'améliorer leur organisation. Conférant un réel gain de productivité, l'outil de travail collaboratif ne doit pas se choisir au hasard. Voici donc quelques critères qui permettront de faire un choix.

- *La diversité des fonctionnalités*

Si certains outils peuvent sembler parfaits pour l'utilisation que l'on souhaite en faire, il faut savoir se projeter et imaginez que, peut-être, d'autres fonctionnalités seront nécessaires par la suite. On se rend compte rapidement à quel point l'outil de travail collaboratif est indispensable et économique ; les attentes vont donc naturellement évoluer. Il ne faut donc pas se contenter d'une solution intermédiaire, et choisissez dès le départ un outil complet capable de centraliser toutes les informations liées au travail en équipe.

- *La simplicité d'utilisation*

Si l'on parle de gain de temps et d'argent, il est nécessaire que l'outil de travail collaboratif que l'on choisit soit clair et simple à utiliser. Il doit s'adapter à chacun des collaborateurs pour être un réel plus dans l'organisation. Mais attention, simple ne doit pas être synonyme de manque de fonctionnalités. Un tel outil doit pouvoir s'administrer afin, par exemple, que chaque collaborateur puisse avoir une visibilité différente. Il est par exemple tout à fait normal qu'un stagiaire n'ait pas les mêmes accès qu'un responsable.

- *Le modèle économique*

L'avènement du SaaS (Software as a Service) s'est accompagné d'une grande flexibilité pour les entreprises. À présent, nul besoin d'installer un logiciel figé sur chaque ordinateur, l'outil collaboratif doit pouvoir être accessible depuis un simple navigateur web pour éviter les contraintes matérielles.

4. Cas d'étude : exemple du WFF

4.1. Introduction

World Wide Fund (Fonds mondial pour la nature), ou WWF est une organisation non gouvernementale internationale à but non lucratif de protection de l'environnement, fortement impliquée dans le développement durable. Elle a été fondée en 1961 et compte de nos jours plus de 650 millions d'euros de financement, plus de 5 millions de volontaires et 6 200 employés à travers le monde.

Les collaborateurs et partenaires du WFF ont toujours eu besoin de partager leurs connaissances et travailler de manière collaborative afin d'optimiser le potentiel de l'organisation et de saisir toutes les occasions d'aboutir à de réels changements. Néanmoins, l'intranet mis en place dans les années 2000 pour centraliser le stockage et le partage d'informations était qualifié en 2009 de "chaos organisé". Recherche d'informations difficiles, temps de latence trop élevé, le système finit par ne plus être utilisé au profit de la messagerie électronique, qui n'ayant pas ce but premier, fut très vite surchargée à cause du partage de pièces jointes via les mails.

Dans cette optique, début 2009, le WFF mit en place la stratégie One WWF, qui vise à "faciliter la création d'une culture d'entreprise unifiée basée sur des valeurs de partage, d'innovation et de collaboration". Cette stratégie consistera dans un premier temps à sélectionner une nouvelle solution permettant le partage de contenu entre les équipes virtuelles, et qui répondrait également au besoin de gestion de projets transfrontaliers et multiorganisations (planification et suivi des projets, gestion de calendriers communs, gestion des tâches).

4.2. Progression de la mise en œuvre

Suite à la sélection de la nouvelle solution, l'équipe du WFF choisit Google Apps pour deux raisons majeures :

- Gratuité de la solution : en tant qu'organisation à but non lucratif, le WFF a accès gratuitement à la licence Google Apps Education Edition pour 3 000 utilisateurs.
- Nouvelle messagerie électronique : la solution intégrant Gmail, cela permettait de réaliser de nouvelles économies sur la messagerie électronique en faisant migrer 2 500 collaborateurs vers Gmail.

Les 12 premiers mois de fonctionnement pilote du service ayant été un succès, le WFF décida en mai 2010 de mettre à niveau sa licence vers l'édition complète Google Apps Pro afin de pouvoir en faire profiter les 2000 utilisateurs restants. Tous les collaborateurs du WFF ont désormais accès à Google Docs, Google Calendar et Google Sites.

4.3. Démarche pour l'adoption

Afin d'inciter à l'utilisation des outils Google Apps, l'équipe chargée du projet a décidé de rester prudente lorsqu'elle a évalué si les collaborateurs seraient prêts à adopter une nouvelle technologie. Au sein du WWF, de nombreux collaborateurs sont peu habitués aux technologies et beaucoup d'entre eux ne disposaient pas d'une adresse e-mail personnelle. Il convenait donc de prévoir de gros efforts d'assistance en vue de l'adoption de cette nouvelle technologie.

Les formations ont été conduites équipe par équipe. L'équipe chargée du projet a donc aidé chaque groupe à identifier ses propres problématiques et les solutions qu'ils pouvaient trouver grâce aux nouveaux outils, plutôt que de simplement les former à l'utilisation de la technologie. Par exemple, ils ont utilisé les outils de modification collaborative pour créer et gérer une liste de tâches projet ou un rapport de projet, et utilisé des formulaires publiés sur les pages intranet pour collecter des informations auprès de différentes sources. Le message clé qui a rythmé tout

le processus de formation est que la messagerie électronique doit rester un outil de communication, pas un outil de stockage de documents

Les premières équipes choisies pour ces déploiements étaient les équipes mondiales très visibles, et ce afin d'encourager un processus d'adoption virale à mesure que les collaborateurs constataient le parti qu'ils pouvaient tirer de ces outils.

4.4. Gouvernance

En matière de gouvernance, le WWF tient à s'assurer que ses collaborateurs comprennent dans quelle mesure utiliser la plateforme intranet. Il est donc très important de procéder à la formation des utilisateurs. On explique aux équipes que leur site sur le nouvel intranet a pour seul but de faire avancer leurs travaux, qu'il s'agisse de partage de fichiers ou de dialogue. On leur demande aussi à éviter l'utilisation de la messagerie électronique pour les travaux collaboratifs au profit de l'environnement ouvert de l'intranet. L'équipe chargée du projet crée également des règles d'utilisation pour appuyer ce message.

4.5. Résultats

Après 18 mois d'utilisation des services Google Apps, le WWF s'est trouvé conforter dans sa décision de migrer son intranet et sa messagerie vers Google Apps. En 2010, 400 à 500 personnes en moyenne ont utilisé les services Google chaque jour. Depuis le début d'année 2011, cette fréquentation quotidienne atteint 700 à 800 personnes.

L'équipe chargée du projet a reçu des commentaires très encourageants des collaborateurs au niveau de la valeur ajoutée des sites intranet de collaboration. Par exemple, l'utilisation de la fonction formulaire de Google Docs pour capturer des données a permis à certains utilisateurs de gagner plusieurs heures de travail par jour, des journées entières pour d'autres. L'utilisation des espaces de travail destinés aux projets a également réduit le nombre de pièces jointes envoyées par messagerie électronique, ce qui diminue fortement le temps consacré par chacun à gérer sa messagerie au profit d'activités plus productives.

4.6. Quelques recommandations du WWF

- **Encourager les collaborateurs en ligne à se rencontrer d'abord en face à face**

Le WWF a observé que les espaces de travail collaboratifs en ligne ayant le mieux fonctionné étaient ceux dont les membres s'étaient rencontrés au moins une fois avant de tenter de collaborer en ligne.

- **Ne pas être trop ambitieux en ce qui concerne le processus de déploiement**

Dans un premier temps, le WWF s'est exclusivement concentré sur les fonctionnalités et avantages de Google Docs et pas sur l'ensemble des applications et fonctionnalités proposées par Google Apps. Les nouveaux utilisateurs ont apprécié cette démarche moins intimidante que l'intégration de la totalité des apprentissages en une fois. La clé de la réussite réside dans l'adéquation des problèmes spécifiques de chacun à la technologie. C'est-à-dire qu'il faut aider les futurs utilisateurs à comprendre en quoi les fonctionnalités vont résoudre leurs problèmes.

- **Ne pas envisager d'arrêter subitement l'utilisation de Microsoft Office**

Même si l'utilisation d'un outil de bureautique collaborative hébergé comprend beaucoup d'avantages, les collaborateurs ont éprouvé des difficultés à se passer de Microsoft Office. Même s'ils n'utilisaient pas toutes ses fonctionnalités, l'interface leur est familière et nombreux sont les utilisateurs qui considèrent qu'il manque encore beaucoup de fonctionnalités à Google Docs.

4.7. Conclusion WWF

Cette étude de cas illustre parfaitement les opportunités et les économies découlant d'un investissement réfléchi dans une solution de travail collaboratif. Dans le cas présent, le WWF a conjugué ses stratégies de travail collaboratif et intranet, à l'image d'organisations de plus en plus nombreuses. Le principal bénéfice de cette démarche est que l'intranet joue un rôle reconnu de source d'informations et de partage des connaissances, même si dans la plupart des cas il déçoit, car de nombreux intranets mal gérés sont devenus très lourds.

Élargir le champ de l'intranet grâce à des outils de travail collaboratif représente souvent une évolution plus naturelle, en termes d'adoption que l'introduction d'un nouvel outil distinct. En effet, ce dernier est souvent mis en œuvre et considéré comme un centre de stockage à part, plutôt que comme une partie de l'environnement collaboratif intégré.

5. Conclusion

La mise en place de la collaboration est devenue un enjeu important pour l'entreprise, car synonyme d'amélioration de la productivité et du quotidien des employés. C'est pourquoi de nombreux outils de travail collaboratif apparaissent chaque jour pour appuyer cette démarche et cette évolution.

Au vu de ce marché grandissant, il peut être effrayant pour une entreprise de se lancer dans des systèmes aux nombreuses fonctionnalités et aux coûts de maintenance importants. Mais des alternatives existent, de nombreux éditeurs proposent des solutions web moins chères et plus accessibles au grand nombre.

Allant à l'encontre de certains principes profondément ancrés dans notre culture d'entreprise, la mise en place des méthodes de travail collaboratif est un changement important qui nécessite de la préparation. Il faut savoir mettre en place petit à petit les outils et aider personnellement les employés avec ces nouveaux moyens de travail.

Les différents outils n'en sont pas à leur début et ont bénéficié de nombreuses améliorations. Orientés vers la souplesse et la modularité, ces outils permettent à chaque entreprise de se distinguer et d'être unique dans sa façon de travailler.

6. Références

<http://www.journaldunet.com/management/expert/52542/les-4-piliers-du-management-collaboratif.shtml>
<http://www.crmsocial.fr/les-bases-du-management-collaboratif/>
<http://www.innovationmanageriale.com/concepts/les-4-piliers-du-management-collaboratif-les-4c/>
<http://www.wikiwand.com/fr/Taylorisme>
<http://www.wikiwand.com/fr/Fordisme>
<http://www.wikiwand.com/fr/Toyotisme>
http://www.juratic.com/bibliotheque/fichejuratic/JTIC-fiches_Outils_collab-08.pdf
<http://www.commentcamarche.net/faq/16568-les-outils-collaboratifs-en-ligne-pour-l-entreprise>
http://www.azimut.net/modules/kameleon/upload/Livre_Blanc.pdf
<http://www.latribune.fr/technos-medias/informatique/20140502trib000829093/le-travail-collaboratif-a-l-heure-des-entreprises-2.0.html>
<http://www.precodata.com%2fpage%2fdownload%2ffile/3D70ce3cda58d692a13b998b660903293122e687ce.pdf>
<http://www.blogdumoderateur.com/etude-google-collaboration/>
<https://blogs.microsoft.com/blog/2013/11/06/get-it-done-day-and-office-365-help-balance-lifes-demands/>
<https://www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2015/04/23/this-terrifying-microsoft-ad-suggests-youre-not-working-hard-enough-in-the-bathroom/>