

Collaboration : les 3 erreurs à éviter (tribune)

"Don't speak features, speak benefits", disent les Anglo-Saxons. Ce mot d'ordre est particulièrement adapté à la mise en œuvre d'un projet de collaboration. En effet, un tel projet ne doit surtout pas se limiter à la mise en place de telle ou telle technologie 2.0, forum de discussion, wiki, espace projets ou encore réseau social d'entreprise. Un projet de collaboration répond d'abord à des objectifs business et organisationnels qui engagent toute l'entreprise et sur plusieurs années.

Avant de démarrer, éviter les pièges classiques

Notre expérience de consultant auprès d'entreprises travaillant sur des projets ECM et collaboration nous a permis d'identifier quelques erreurs fréquentes dans la conception et le déroulement d'un projet de collaboration :

- **Créer un projet collaboration de façon isolée.** Certaines entreprises n'hésitent pas à se lancer dans un projet « *Entreprise 2.0* », mais le font sans tenir compte de l'existant, sans prendre en compte ni les processus de l'entreprise, ni les autres applications existantes. Et souvent de manière déconnectée par rapport à l'ECM. Un nouvel outil 2.0 peut certes faciliter en partie la collaboration, mais avec le risque de créer des nouveaux silos de contenus ou de ne pas apporter à l'entreprise tous les avantages qu'une collaboration bien pensée pourrait lui apporter. Si l'on veut obtenir 100% des bénéfices de la collaboration, il est nécessaire de relier l'outil de collaboration avec les applications existantes telles que l'ECM, le CRM, certaines applications métier, etc.
- **Résumer la collaboration à une question d'outils.** Souvent, on limite la collaboration à un type d'outils ou aux fonctions proposées dans les outils collaboratifs ou sociaux: réseau social d'entreprise, espace projet, forum de discussion, wiki, chat, etc. Et on met cet outil ou cet ensemble d'outils à disposition des utilisateurs en les laissant faire ce qu'ils veulent avec. Une telle approche peut potentiellement satisfaire un groupe d'employés qui cherchent un moyen de créer leur espace de projet et de faciliter les échanges avec les membres de leur équipe. Mais elle devient rapidement contre-productive, parce qu'on n'adresse qu'une petite population dans l'entreprise et qu'on crée de nouveau des silos de contenu, donc du contenu et de la connaissance qui seront perdus dans la nature.
- **Attaquer le projet sans en escompter des bénéfices globaux.** Une autre erreur consiste à partir sur le projet en le circonscrivant à un service ou à un groupe d'utilisateurs, sans en attendre des bénéfices globaux pour l'entreprise. Une telle approche est certes réalisable, mais elle témoigne d'une vision limitée et étroite du projet. Il faudra élargir l'approche, mais il peut être intéressant de constituer au départ des phases pilote et bêta afin de bien démontrer que cela fonctionne dans un contexte donné en générant des bénéfices.

Le périmètre de la collaboration

Quand on attaque un projet de collaboration, il faut prendre de la hauteur, avoir une vue panoramique de l'ensemble, et ne pas se limiter au périmètre et aux fonctionnalités proposés par tel ou tel outil de collaboration ou RSE. Car **les vrais bénéfices de la collaboration se situent dans les processus transverses** qui demandent potentiellement des interconnexions entre les différentes applications du système.

Pour bien comprendre les enjeux de la collaboration, il est donc important de s'entendre sur la définition du concept de collaboration adapté à l'entreprise. Le périmètre du projet de collaboration, dont on sous-estime trop souvent la complexité, peut être très large.

Le périmètre de collaboration est un vaste ensemble qui peut se décomposer en plusieurs couches concentriques (voir schéma ci-dessous).

PÉRIMÈTRE DE COLLABORATION



Il y a plusieurs tactiques pour démarrer un projet de collaboration. L'une des plus efficaces est de progresser par élargissements progressifs du périmètre :

- On peut commencer « *par l'intérieur* », c'est-à-dire **à partir de la solution ECM existante**, à supposer qu'elle intègre les fonctionnalités et modules requis.
- On peut également démarrer par **un processus transverse**. Prenons l'exemple de **la gestion des demandes clients**. Ce processus inclut la dématérialisation et le traitement de courriers, avec classification automatique (basée sur la LAD). Ces courriers seront injectés dans la GED et indexés (ex. récupération et push des métadonnées), et déclencheront automatiquement un « *cas* » (dossier complexe) dans le « *Case Management* ».
- Bien évidemment, une automatisation à 100% n'est pas réalisable pour tous les types de courrier, mais dans certains cas de figure, tels que les factures ou le retour de demandes

de justificatifs, on peut atteindre une automatisation supérieure à 90%. Les utilisateurs sont notifiés de l'arrivée de cette demande client via le case management et pourront traiter ce dossier en consultant les applications tierces ou métier (idéalement l'accès vers les applications tierces/métier se fera d'une manière transparente, sans que les utilisateurs aient à quitter leur application pour établir eux-mêmes le contexte dans les applications tierces/métier).

- Les utilisateurs pourront envoyer par la suite une réponse au client, composée par l'Output Management. Bien entendu, cette demande pourra aussi arriver par courriel, ou via un formulaire sur l'extranet, et la réponse se fera également sur ce canal (ou d'autres) et sera éventuellement doublée d'une version papier envoyée par la poste. Dans une approche intégrée, on aura la trace de toutes les interventions, et si jamais un autre responsable doit interagir avec ce client, tout l'historique lui sera accessible.

L'essentiel est de déterminer le bon point de départ.

Les étapes du projet

Un projet de collaboration est un projet lourd. Il est nécessaire de le planifier bien en avance, en abordant tous ses aspects, comme on le ferait pour n'importe quel autre projet d'entreprise: vision, stratégie, analyse d'impact sur les processus... Pour réussir un projet de collaboration, il existe un ensemble d'étapes clés à respecter (**nous en avons identifié 14 [dans notre dossier](#)**), sachant que la collaboration doit commencer dès le début du projet.

On notera qu'à la différence d'autres projets informatiques, la DSI ne doit pas uniquement juste collaborer avec les utilisateurs métier, mais associer au projet des responsables d'autres services tels que les ressources humaines et la communication.



Par Nicolas Bürki, analyste senior au CXP, premier cabinet européen indépendant d'analyse et de conseil dans le domaine des logiciels, des services informatiques et de la transformation numérique.

Pour en savoir plus :

- [le dossier du CXP dans son intégralité](#)

A lire aussi : notre dossier spécial réseaux sociaux d'entreprise

[1 – l'effet consumérisation de l'IT explique-t-il tout ?](#)

[2 – les freins, les objections](#)

[3 – Tendances et nouveautés des solutions phares](#)

[4 – Passer du collaboratif à une vraie communauté ?](#)

Crédit photo : Rido / Shutterstock