SUJET NATIONAL POUR L'ENSEMBLE DES CENTRES DE GESTION ORGANISATEURS

CONCOURS INTERNE ET DE TROISIEME VOIE DE TECHNICIEN TERRITORIAL

SESSION 2012

EPREUVE

Elaboration d'un rapport technique rédigé à l'aide des éléments contenus dans un dossier portant sur la spécialité au titre de laquelle le candidat concourt.

Durée : 3 heures
Coefficient : 1

SPECIALITE : Ingénierie, informatique et systèmes d'information

A LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET

Ce document comprend : un sujet de 1 page , un dossier de 28 pages

- **Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou un nom fictif, ni signature ou paraphe.**
- **Aucune référence (nom de collectivité, nom de personne, ...) autre que celle figurant le cas échéant sur le sujet ou dans le dossier ne doit apparaître dans votre copie.**
- **Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.**
- **Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.**
- **L'utilisation d'une calculatrice de fonctionnement autonome et sans imprimante est autorisée.**

Vous êtes technicien territorial au sein de la commune de Techniville qui compte 50 000 habitants.

Le maire de votre collectivité souhaite, dans le cadre du projet d'administration, donner un nouvel élan aux usages informatiques notamment en modernisant ceux-ci. Pour cela, il a passé une commande au directeur des systèmes d'information pour obtenir un état des lieux des solutions techniques dans ces domaines.
Ce dernier vous demande donc de bien vouloir rédiger un rapport à son attention, exclusivement à l'aide des documents ci-joints, qui mettra en avant les enjeux que représentent les réseaux sociaux et les espaces collaboratifs pour la collectivité.

Liste des documents du dossier :

Document 1 : « Réseaux sociaux – mythes et réalités », Techni-cités – 23 décembre 2010 - (6 pages)

Document 2 : « La mairie d'Aix en Provence passe au web2.0 », http:/01net.com – publié le 10 septembre 2009 - (2 pages)

Document 3 : « Collaboration Web2.0 », 01 Informatique – 20 mai 2010 - (10 pages)

Document 4 : « La mairie intelligente », Le courrier des Maires - Novembre 2011 (8 pages)

Document 5 : « Les espaces collaboratifs au service du mode projet », La gazette des communes - 8 mars 2010 (2 pages)

Certains documents peuvent comporter des renvois à des notes ou à des documents volontairement non fournis car non indispensables à la compréhension du sujet.

Document 1

DOSSIER

Par Claudine Chassagne
Consultante TIC

Réseaux sociaux : mythes et réalités

Qui n'a pas entendu parler de Facebook aujourd'hui ? Les réseaux sociaux numériques envahissent notre vie. Centrés autour des échanges, ils constituent pour les collectivités autant d'opportunités à saisir, pour travailler autrement et explorer de nouveaux liens avec les usagers et les citoyens. Aujourd'hui, il ne s'agit plus de se demander s'il faut s'aventurer dans les réseaux sociaux, mais comment y aller.

1 Une autre forme de lien social grâce au Web ?
2 Un réseau social, pour quoi faire ?
3 Le chemin est semé d'embûches
4 Réseau social d'organisation : mode d'emploi

① Une autre forme de lien social grâce au Web?

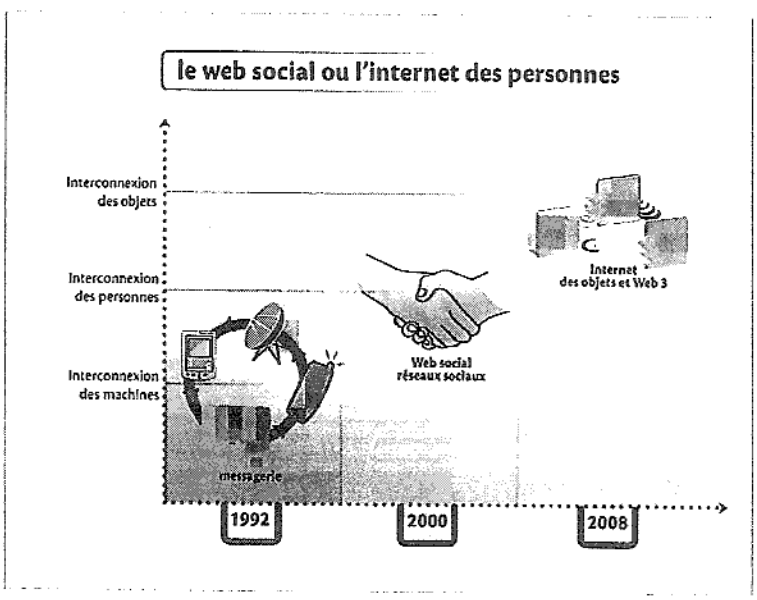
L'expression « médias sociaux » recouvre les différentes activités qui intègrent la technologie, l'interaction sociale et la création de contenu. Les médias sociaux utilisent l'intelligence collective dans un esprit de collaboration en ligne.

Profils, amis, « followers », communautés, notations et recommandations sont les bases de ces nouveaux modes de communication sociale fondés sur la conversation et la relation d'égal à égal.

Un réseau social regroupe des outils Web 2.0 pour les besoins de ces communautés.

Des plates-formes simples et conviviales

Le Web 2.0 n'est pas vraiment une révolution technologique. Grâce à des techniques de rafraîchissement performantes des pages Web, ces évolutions ont transformé l'internaute en producteur de contenu et en « consomm'acteur ». Capitalisation des connaissances, partage de signets et d'informations, journaux en ligne avec commentaires, diffusion d'actualités ou suivi d'activités en temps réel sont les fonctionnalités visées. La mobilité et la géolocalisation, introduites récemment, décuplent le potentiel de ces réseaux sociaux.



Réseaux sociaux personnels et réseaux sociaux d'organisation

Parmi les réseaux sociaux personnels, Facebook, le plus connu, fédère des communautés à caractère privé, Viadeo à caractère professionnel, Twitter mélange les deux. En milieu professionnel, des plates-formes techniques permettent la construction d'un réseau social adapté. Elles existent sous plusieurs formes: commercialisation par des éditeurs, licences open source, mode Saas (offre en ligne).

Les communautés, moteur du réseau social

Les communautés en ligne existent depuis l'origine des réseaux électroniques. Le forum, puissant outil communautaire de par son audience et par l'objet traité, est encore présent dans les réseaux et appelé « social hub ».

Les communautés se créent autour d'une pratique, d'un projet ou d'une thématique commune. Elles peuvent acquérir une influence dans ce domaine. Trois variables sont essentielles à leur succès: un environnement favorable, une thématique pertinente et un soutien adéquat.

J'ai un profil sur le Web

Sur un réseau social, l'accès est conditionné à la création d'une identité numérique sous forme de profil. L'activité de chacun est affichée: ses lectures, ses contributions, ses interactions. Chacun peut savoir qui a consulté ses propres informations. L'identification de membres ayant des centres d'intérêt communs permet d'entrer en relation avec de nouveaux contacts. Une fois reconnu, chacun peut engager la conversation, s'insérer dans un dialogue, apporter une information.

Mon avis compte !

Les entreprises, les administrations ouvrent des espaces de dialogue avec leurs clients, avec pour objectif de les écouter et de les impliquer. Les notations, recommandations et votes issus des contributeurs, qu'ils soient positifs ou négatifs, sont alors utilisés pour adapter, voire améliorer le service. Dans le service d'Amazon, les clients recommandent les livres qu'ils ont appréciés et s'appuient sur les avis publiés pour choisir un livre.

② Un réseau social, pour quoi faire ?

Les collectivités territoriales sont encore réticentes face à ces nouveaux usages. Cependant, que ce soit pour tirer parti des réseaux sociaux grand public, les utiliser pour améliorer la relation avec l'usager-citoyen ou bien s'appuyer sur un réseau social au sein de l'organisation pour faire évoluer les méthodes de travail, nombreuses sont les opportunités pour les collectivités et le secteur public en général.

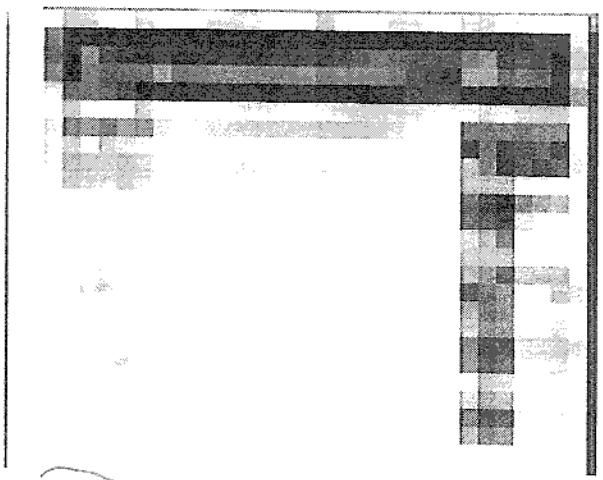
Assurer sa réputation numérique

Des communautés par centres d'intérêt touchant l'action publique (projets, services, etc.) se sont développées sur les réseaux sociaux, en particulier sur Facebook. Avec, parfois, des dérapages. Ces initiatives n'émanant pas de l'institution peuvent se révéler néfastes pour leur réputation (l'e-réputation ou réputation numérique). Non seulement, il vaut mieux être présent, mais une collectivité peut contribuer au débat par ce biais. La plate-forme www.testntrust.com permet de gérer sa réputation numérique, entre consommateurs et entreprises, ou entre administrés et collectivités. Les usagers notent les produits et les services, leurs avis sont transmis aux « producteurs ».

Promouvoir et animer le territoire

Le secteur des marques a été le premier à utiliser les avis et contributions des internautes. Moins coûteux et plus efficaces que les enquêtes téléphoniques, les réseaux sociaux sont utilisés pour sonder le public, discuter en temps réel avec les consommateurs, voire tester un produit. Quant aux collectivités, elles gagneront à promouvoir leurs actions et à apporter une nouvelle dimension aux évènements du territoire en valorisant « l'hyperlocal ».

En 2010, la ville de Cergy s'est ainsi dotée d'une WebTV et d'un espace de dialogue entre le maire et la population : www.cergydemocratie.fr



Booster le dialogue citoyen

Une communauté de citoyens, d'usagers, peut être une aide précieuse pour la construction de services adaptés ou l'acceptation de politiques ou de projets. Les services publics doivent s'adapter aux évolutions de la société et remettre les citoyens-usagers au cœur du service public. Les réseaux sociaux s'avèrent des outils privilégiés, en complément des dispositifs existants, pour capter le débat local. Outre la possibilité de pouvoir mobiliser des publics généralement plus éloignés – jeunes ou mères de famille – ces outils valorisent et responsabilisent les citoyens en visant une amélioration collective et partagée.

Ainsi, la ville de Bordeaux a organisé, en avril 2010, un flash-vote (vote par sms sur une durée ...

Dix bonnes raisons pour les services publics d'adopter les réseaux sociaux

1. **Valoriser l'organisation** — CG du Val-d'Oise: www.valdoise.fr (Facebook, blog).
2. **Développer la relation avec les usagers-citoyens** La ville de Rouen utilise Twitter pour informer en temps réel ses abonnés sur les intempéries.
3. **Accompagner les usagers-citoyens dans l'appropriation de ces outils** En page d'accueil de son site, la ville de Toulouse présente chacun des outils et leur intérêt, accompagné d'un mode d'emploi. www.toulouse.fr
4. **Fournir une plate-forme aux communautés** La ville de Nantes a déployé un extranet réservé à ses différents conseils citoyens.
5. **Animer le territoire hyper-local** La ville de Bordeaux communique avec des personnes publiques ou privées, institutionnelles ou non, par le biais de leurs comptes Twitter privés.
6. **Accompagner des publics peu accessibles** L'université des aidants, le projet expérimental dédié aux aidants est cofinancé par le département du Val-de-Marne et l'Europe.
7. **Collaborer en interne et en externe** Le conseil général de l'Oise a créé une plate-forme d'échanges entre administrés, élus, groupes.
8. **Coconstruction d'un programme** Clermont-Ferrand organise une concertation de ses habitants sur un programme de réaménagement d'une place par le biais d'un wiki. http://www.clermont-ferrand.frmazet
9. **Améliorer le service aux usagers** La ville de Limours lance une application iPhone donnant accès à de nombreux services utiles et pratiques pour les citoyens.
10. **Contrôler les situations de crise** La Cantine a réuni en avril 2010 bénévoles, académiques, ONG, entreprises et collectivités territoriales autour d'un atelier sur l'apport des réseaux sociaux en situation d'urgence. http://lacantine.org

limitée) pour recueillir l'avis des jeunes bordelais sur un projet jeunesse en adéquation avec leurs attentes et leurs envies.

Réseaux sociaux d'organisation: des usages à inventer

Les réseaux sociaux d'organisation sont les déclinaisons de ces outils au sein de la collectivité. Les agents qui se sont approprié ces usages dans la vie privée, au mieux demandent à les utiliser dans la vie professionnelle, au pire les utilisent à l'insu de leur collectivité. Contacts professionnels ou échanges à titre privé, ces usages ne sont pas seulement le fait de la nouvelle génération. Ils correspondent à un réel besoin de travailler autrement.

Vers la collectivité « étendue »

Au sein de la collectivité, le réseau social libère la circulation des informations entre communautés internes, avec les partenaires voire avec les usagers. L'identification rapide d'experts avec la possibilité de les joindre instantanément, les échanges ponctuels, l'édition collaborative de documents, permettent aux agents de progresser dans leur activité.

Les outils collaboratifs ont fait évoluer les Intranet d'entreprise en créant des espaces d'échange entre les agents, centrés sur le document. Le réseau social complète ces Intranet, en mettant l'agent et ses connaissances au centre du dispositif.

Des communautés plus larges

Peu à peu, les frontières techniques et d'usage disparaissent au profit de communautés plus larges. Ces communautés peuvent englober usagers, citoyens, partenaires, agents. À terme, une seule et même plate-forme communautaire remplacera à la fois le site Internet, l'Intranet d'entreprise et les Extranet.
Cette évolution sera probablement plus complexe à conduire pour les grandes collectivités, car il s'agit plus d'une transformation organisationnelle et managériale que technique. Les petites et moyennes collectivités pourraient rapidement saisir ces opportunités en utilisant des outils disponibles en ligne.
La ville de Grigny (69) a ainsi mis en œuvre, depuis 2004, le concept de budget participatif. Bon nombre de propositions émanant des habitants ont été faites via le site internet dédié (www.demopart.fr).

③ Le chemin est semé d'embûches

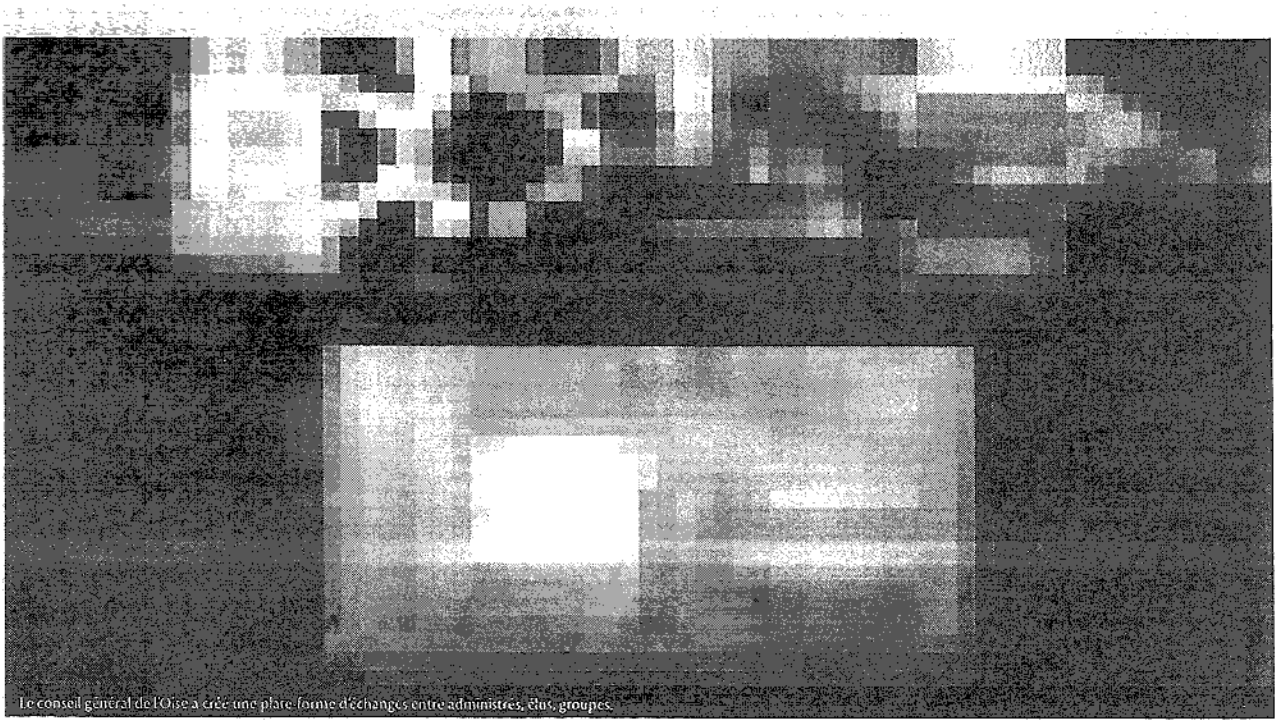
Le risque majeur lié aux réseaux sociaux personnels concerne la protection des données.

Nouveaux usages, nouveaux risques

La tentation de partager des informations intimes ou des avis avec ses amis peut porter préjudice à son auteur, soit dans l'immédiat, soit dans le futur, car les informations ne s'effacent pas sur le Web. Ainsi, des salariés ont été licenciés pour avoir tenu sur des groupes privés de Facebook des propos jugés injurieux par leur employeur. Nombreux sont les recruteurs qui vérifient sur les réseaux sociaux le profil de leurs futurs salariés: de nombreuses informations y sont accessibles par défaut. Les plus jeunes (13 % des moins de 18 ans sont inscrits sur Facebook) sont les plus vulnérables et peuvent être la proie de brimades voire de « cyberharcèlement ».

Une bataille hégémonique dont l'enjeu essentiel est nos données

Ces données personnelles sont devenues la proie des nouveaux acteurs du Web 2.0 Google et Facebook se battent pour capter l'utilisateur et ses données. Leur modèle économique est construit sur la gratuité des services en échange de l'utilisation des données personnelles. Nous apprécions ces services gratuits et voulons même plus de personnalisation, tout en souhaitant bénéficier d'une protection pour éviter les dérives. Progressivement, ces géants constituent des « archipels » du Web entre leurs mains.



Le conseil général de l'Oise a créé une plate-forme d'échanges entre administrés, élus, groupes.

Face à cette tentation hégémonique, d'autres réseaux sociaux émergent, basés sur des technologies libres et ouvertes et/ou sur un modèle décentralisé. Diaspora, actuellement en version de test, repose sur la maîtrise et le partage des données par l'utilisateur.

Un outil puissant, à condition de le mettre au service d'une stratégie

Utilisés pour améliorer la relation avec le client, ces médias sociaux sont d'une efficacité redoutable, pour autant qu'une véritable stratégie ait été élaborée en amont et avec les ressources nécessaires.

Air France et KLM en ont fait l'expérience lors de la gestion de crise du volcan islandais en avril 2010. KLM a mis à jour de manière fréquente et régulière son fil Twitter, suivi par 20 000 abonnés, et a répondu aux questions individuelles des usagers. Quant à Air France, alors en pleine réflexion sur les médias sociaux, il a reconnu un déficit de communication communautaire et s'est montré plutôt sibyllin.

Des processus spécifiques de dialogue

Animer un espace de dialogue est une double prise de risque pour une organisation, en rendant publiques les remontrances des usagers ou clients et en donnant la parole à ses collaborateurs, ce qui appelle une évolution culturelle interne. L'organisation doit entraîner les internautes dans une démarche constructive et mobiliser simultanément ses équipes.

Une communauté, ça ne fonctionne pas tout seul

À l'ouverture du réseau, l'engouement est souvent rapide et important... pour retomber quelques mois plus tard, si rien n'a été prévu concernant l'animation du réseau. Selon la loi des « 90-9-1 », environ 90 % des inscrits sur un média social d'entreprise ou grand public s'avèrent des utilisateurs passifs. 9 % sont des contributeurs occasionnels, tandis que 1 % produit 90 % du contenu.

Des services informatiques sur la défensive

L'utilisation des réseaux sociaux personnels comporte des risques en terme de sécurité informatique. Les DSI, garants de la sécurité du système d'information, sont souvent accusés de freiner cette évolution. Diverses mesures peuvent être adoptées telles qu'une politique de bonne conduite, voire des mesures de filtrage des services. Mais, dans la sphère professionnelle comme dans la sphère privée, l'éducation des utilisateurs à ces risques est le premier facteur de prévention.

Quant aux réseaux sociaux, terreau d'apprentissage des nouvelles pratiques, ils sont souvent demandés par les directions métiers ou une direction générale. Les services informatiques, contraints d'assurer leur intégration dans le système d'information, seront conduits à évoluer...

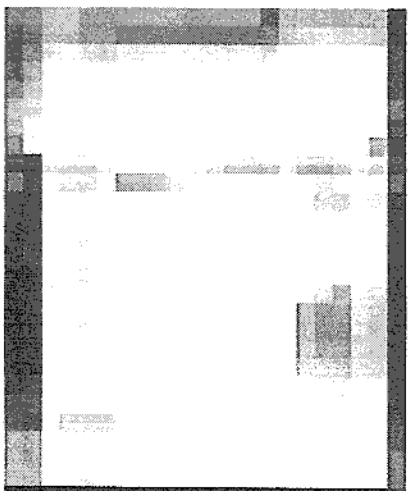
La protection des données personnelles : un enjeu international et local

Avec la montée en puissance de ces nouveaux usages de communication, le cadre juridique évolue peu à peu. La transposition de la directive européenne « vie privée et communications électroniques » prévue avant le 25 mai 2011 [1] intégrera des recommandations à destination des réseaux sociaux.

Le véritable chantier concerne la responsabilisation des utilisateurs : l'éducation à l'Internet doit être un objectif prioritaire dans la formation et l'accompagnement.

Les collectivités ont un rôle important à jouer pour développer la confiance des usagers.

④ Réseau social d'organisation : mode d'emploi



La ville de Bordeaux communique avec des personnes publiques ou privées, institutionnelles ou non, par le biais de leurs comptes Twitter privés.

Un projet de réseau social d'entreprise ou de collectivité est, avant tout, un projet organisationnel s'appuyant sur des outils techniques. À ce titre, il nécessite une méthodologie adaptée et une conduite du changement appropriée.

Un « sponsor » et une stratégie

Le succès d'un tel projet repose sur l'implication du « top management » : élu, direction générale ou direction métier. Les orientations à donner à l'animation d'un espace de dialogue sont à aligner avec la stratégie de l'organisation. Quelle cible vise-t-on : la coconstruction d'un service, l'écoute des usagers et clients, la participation des usagers à un service, la résolution d'un problème ?

Impliquer les parties prenantes

Un espace de dialogue ne se décrète pas ! Il se construit avec l'aide de tous les acteurs concernés : équipes informatiques et de communication, directions métiers, utilisateurs-clés. Il est judicieux de s'appuyer, au départ, sur des réseaux physiques déjà existants basés sur des objectifs communs, une habitude de collaboration et une confiance mutuelle.

Le rôle clé de l'animateur

Un nouveau métier émerge, celui de gestionnaire de communautés. Son rôle consiste à fournir du contenu et des informations, s'assurer que les informations sont de qualité et que les questions obtiennent des réponses, relancer les sujets. Il incite également les collaborateurs à prendre le réflexe d'utiliser le réseau social, afin que personne ne soit exclu. Leur intervention est primordiale pour maintenir un niveau d'activité suffisant et éventuellement fournir du contenu riche, en plus des échanges informels.

Une expression libre sous le contrôle de chacun

Si l'animateur joue un rôle d'incitateur, il ne joue pas un rôle de modérateur. Car, dans un réseau social, chacun est clairement identifié à travers son profil. Une autorégulation s'installe, soit du fait de l'utilisateur lui-même, soit par la communauté qui peut dénoncer un contenu inapproprié. En complément, un système d'alerte par mot-clé peut également permettre de détecter ce qui doit être retiré.

De nouvelles règles

Les réseaux sociaux d'organisation introduisent de nouvelles formes d'échanges qui bousculent les modes d'organisation hiérarchiques et plus particulièrement l'encadrement intermédiaire. Parallèlement à l'autorité décisionnaire ou hiérarchique, le réseau élargit et renforce l'univers relationnel de chaque collaborateur. La mise en valeur des agents implique une évolution culturelle importante. Et surtout, comme dans tout projet de changement organisationnel, il convient de laisser du temps pour son appropriation et accompagner son déploiement dans la durée.

Ces évolutions transforment en profondeur le rôle des collectivités et ouvrent la voie à une nouvelle forme d'innovation sociale fondée sur l'intelligence collective et le partage. Certaines villes, dont Brest, la pionnière, l'expérimentent avec succès.

Si les collectivités ne franchissent pas ce pas, elles seront, au mieux, considérées comme déconnectées de leurs usagers, au pire elles seront dépassées par ceux-ci et absentes de cette révolution. ■

1. « Publicité ciblée sur Internet : vers un consentement préalable de l'internaute », www.cnil.fr

Pour aller plus loin

- Les publications d'USEO : www.useo.fr
- Le blog de FredCavazza : www.fredcavazza.net
- La veille de la Fondation Internet nouvelle génération : www.innovationsdemocratic.org
- Les infos de l'association Ville Internet : www.villes-internet.net

La mairie d'Aix-en-Provence passe au web 2.0

Pour étendre l'usage du travail collaboratif, cette collectivité territoriale a migré son intranet vers un portail du type Netvibes fourni par LibreAir, après avoir mis à jour sa messagerie Groupwise.

Marie Jung
01 Informatique

Equipée d'un intranet depuis 1996, la mairie d'Aix-en-Provence décide de se mettre au web 2.0 à la fin de 2008. Ce choix de la direction générale s'appuie sur la volonté de décloisonner les projets et de faciliter le partage des connaissances entre les différentes équipes, sur les projets d'aménagement par exemple.
Le parc informatique de la collectivité comptant 2 200 machines connectées en réseau (1 400 localisées dans des bâtiments municipaux et 800 réparties dans les 78 écoles municipales) le partage des fichiers s'effectue jusqu'ici essentiellement par répertoire ou par courriel. La mairie dispose déjà depuis longtemps des deux briques nécessaires – le logiciel de travail collaboratif Groupwise 7 de Novell et un intranet maison – mais doit les adapter aux nouveaux objectifs. Elle décide donc de migrer vers la version 8 de Groupwise (1 500 licences) et de porter son intranet vers la solution de la société LibreAir, fondée sur l'outil open source Portaneo et utilisant UWA (Universal Widget API), capable de communiquer avec des portails tels qu'iGoogle ou Netvibes.

L'objectif : un changement en douceur

La DSI commence par la migration de Groupwise. La nouvelle version de la messagerie facilite la personnalisation de l'espace de travail et l'utilisation des flux RSS. Les courriels deviennent alors accessibles depuis l'intranet. Mais, comme l'explique Jérôme Richard, directeur des systèmes informatiques de la mairie, *" nous ne voulions pas brusquer les utilisateurs. "* Le passage à la version 8 s'est donc fait avec le souci de laisser les employés adopter à leur rythme les nouvelles fonctionnalités, notamment celles orientées web 2.0.
" Nous avons mis en place des formations pour expliquer ces nouvelles fonctions. "
Même philosophie pour l'intranet, la solution de LibreAir étant équivalente à un portail Netvibes ou iGoogle. L'équipe informatique a travaillé afin que la page d'accueil du nouvel outil ressemble à celle de l'ancien, tout en offrant un certain degré de personnalisation : option de fermeture des widgets, ajout d'autres modules, tels ceux récupérant les données des logiciels de gestion des ressources humaines.
Chef de projet aux ressources humaines de la mairie, Charles Bono, explique : *" Nous avons aussi proposé des widgets ludiques pour amener les utilisateurs à se servir de la nouvelle configuration. L'un d'entre eux, par exemple, dresse la liste des dates d'anniversaires des employés du service. "* Il compare cette démarche à celle mise en œuvre au moment de l'introduction de l'informatique : *" Nous nous étions alors beaucoup appuyés sur les jeux de Microsoft pour familiariser les gens à l'ordinateur. "*

Le choix : garder une cohérence avec l'existant

Pour la DSI, cliente Novell depuis 1990, continuer avec Groupwise était une évidence : la mairie travaille avec ce logiciel depuis 1994. Selon Jérôme Richard, les utilisateurs sont satisfaits de ces outils auxquels ils sont habitués. *" Passer à Exchange, de Microsoft, nous aurait demandé plus de ressources en administration et aurait donc coûté plus cher. "*
De plus, la migration de la version 7 à la version 8 est en grande partie automatisée. Elle s'est effectuée en une nuit. La configuration des serveurs (deux pour 1 500 utilisateurs) n'a pas nécessité de changements. En ce qui concerne l'intranet, l'existant avait été développé en interne par la DSI. *" Suite à un appel d'offres passé par la mairie, nous avons choisi la société de services LibreAir. Elle était la seule à proposer un portail web 2.0 intégrant des widgets métier d'éditeurs de logiciels pour les collectivités territoriales "*, se souvient Jérôme Richard. Peu de widgets préintégrés ont été achetés (ils sont proposés à l'unité) mais beaucoup ont – ou seront – développés par le service informatique de la mairie.

La mise en œuvre : se connecter aux bases de données

Sur le nouveau portail, des widgets HTML ont été créés pour reproduire les blocs statiques de l'intranet original, avec la possibilité de les fermer et de les déplacer. L'utilisateur peut donc rester dans une interface équivalente à la précédente. En revanche, s'il veut bénéficier réellement des fonctions 2.0 et personnaliser son espace, l'agent doit s'identifier. Son matricule, alors récupéré dans eDirectory, sert pour la gestion des accès aux bases de données des logiciels métier.
Le widget ressources humaines est ainsi connecté à Sedit Mariane, le logiciel RH de la mairie. *" L'éditeur nous a fourni le modèle conceptuel de données de sa base. Nous pouvons y accéder directement depuis nos widgets "*, explique Charles Bono. Jusqu'ici, trois de ces widgets ont été créés. Ils ne servent cependant qu'à visualiser des informations et non pas à changer les données.

Les évolutions : utiliser le module Teaming de Novell

"A terme, l'objectif est d'intégrer Groupwise 8 et le module Teaming à l'intranet ", explique Jérôme Richard. Un widget récupérera les courriels par flux RSS. Chef de projet Teaming et gestion des bibliothèques, Yannick Casteres a commencé la prise en main du module en mai, pour définir le périmètre du projet. Une maquette a été développée pour partager des documents liés aux dépannages informatiques, faciliter l'accès aux drivers et mettre en place une base de connaissance. Dans le futur, chaque métier disposera d'indicateurs croisés (RH et finances par exemple) sur son activité à travers des widgets. Mais avant de partager les flux, la DSI préfère vérifier comment le réseau supporte le lancement du nouvel intranet et comment les utilisateurs le perçoivent.

DOSSIER

« L'e-mail s'avère totalement contre-productif et entraîne une communication chaotique. »

Jacques Le Ny, consultant associé auprès de Lodestone Management Consultants

68 %

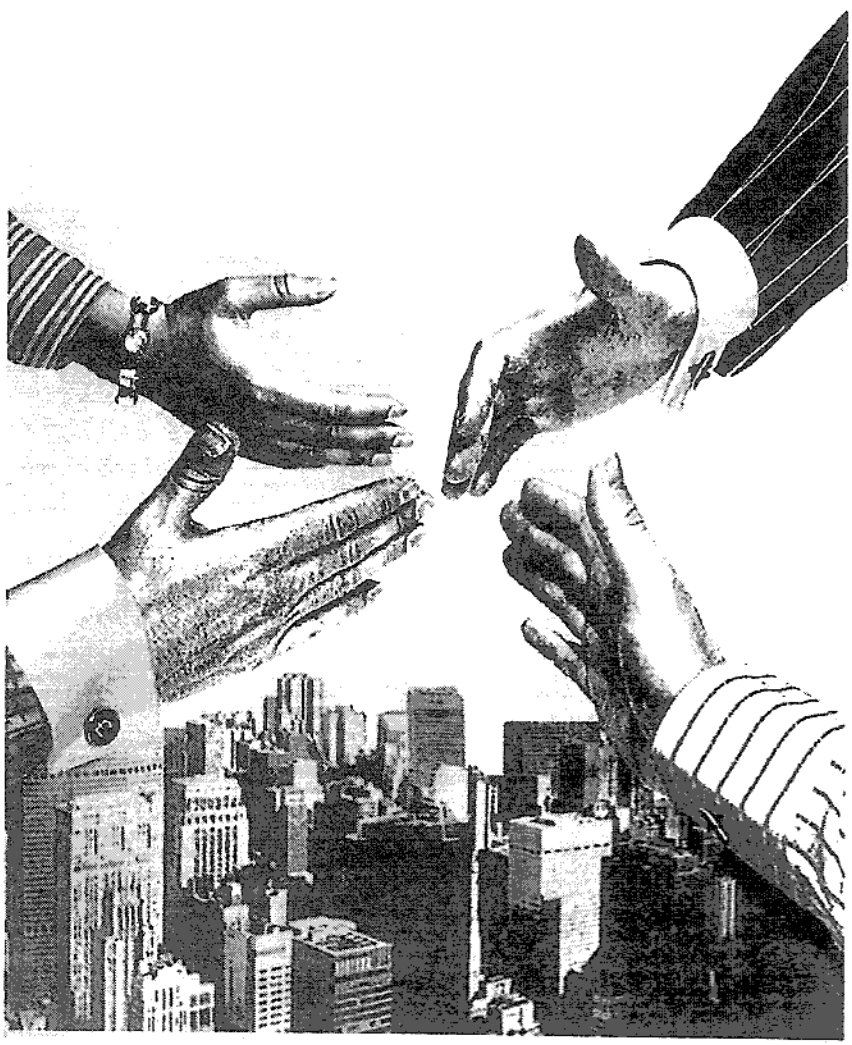
des entreprises ayant mis en place des outils web 2.0 ont noté des bénéfices commerciaux substantiels, selon le cabinet McKinsey&Company.

« Dans un réseau social, la bande passante collaborative entre soi et les autres doit être augmentée. »

Bertrand Duperrin, consultant chez Nextmodernity

Collaboration 2.0

DES SOLUTIONS POUR DÉVELOPPER L'ESPRIT COLLECTIF



L'union fait la force. Pour être plus performante, l'entreprise n'a de cesse d'élargir son écosystème en renforçant la communication entre ses collaborateurs, avec ses partenaires, mais aussi avec ses clients. Tout le monde doit participer. A cette échelle toutefois, les outils de groupware ne sont plus de mise : place à la réunion virtuelle et aux réseaux sociaux !

DOSSIER RÉALISÉ PAR VINCENT BERDOT, ALAIN CLAPAUD, EDDYE DIBAR, MARIE JUNG ET PIERRE TRAN

LES GAINS DU WEB 2.0
- Un partage plus efficace des idées.
- La recherche d'experts facilitée.
- Des coûts réduits de communication, de voyage ou d'opérations.
- La mise sur le marché des produits accélérée.
- La satisfaction des collaborateurs améliorée.

(source : cabinet McKinsey&Company)

EN CHIFFRE

1 Md€

telle est l'estimation de Markess International pour le marché français des logiciels de collaboration en 2011 (soit une hausse annuelle moyenne de 7,8 %).

LA PRIORITÉ NUMÉRO UN DE L'ENTREPRISE EN 2010

Selon Forrester Research, la mise en place d'outils de collaboration arrive en première place des préoccupations dans les entreprises, devançant l'optimisation de la chaîne logistique et la mise en œuvre d'outils de gestion de la performance.

Communication LE VIRTUEL PREND LE PAS SUR LES RÉUNIONS PHYSIQUES

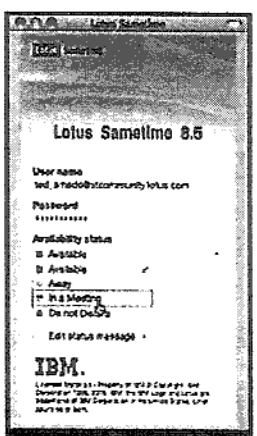
La messagerie instantanée et la conférence audio, web et vidéo sont très appréciées par les collaborateurs distants.

La 3D fait son apparition. Un environnement collaboratif ludique à la Second Life devrait séduire les plus récalcitrants.

Le travail en mode collaboratif conduit les employés à se voir physiquement à intervalles réguliers. Or des contraintes financières (coûts de déplacement), stratégiques (échange rapide d'informations avec les collaborateurs, partenaires ou clients) et environnementales (réduction de l'empreinte carbone) poussent les entreprises à utiliser des modes de communication synchrones alternatifs : l'audioconférence, la vidéoconférence ou encore la messagerie instantanée. De plus, les événements extérieurs imprévisibles (catastrophes naturelles, grèves…) favorisent l'adoption de ces supports de communication, chacun étant adapté à des usages particuliers.

Gérer la disponibilité avec la messagerie instantanée

Les applications de messagerie instantanée existent depuis une douzaine d'années. Elles ont d'abord été destinées au grand public, puis des versions professionnelles sont apparues : Jabber XCP (racheté par Cisco), IBM Lotus Sametime, Microsoft Office Communicator ou encore Novell Groupwise Messenger. Cependant, ces outils n'ont pas rencontré le même succès auprès des entreprises qu'auprès des particuliers. En cause : les problèmes induits de sécurité du système d'information ou le retour sur investissement difficilement estimable. Pourtant, intégrée à une offre de communications unifiées (téléphonie sur IP, partage de documents, clic to call, etc.), la fonction de gestion de présence de la messagerie instantanée prend son sens. En effet, visualiser le statut, l'emplacement, et surtout la disponibilité des interlocuteurs aide à cibler celui d'entre eux qui répondra au mieux à une sollicitation. De plus, un statut correctement géré évite les perturbations : la lecture de messages électroniques ou vocaux est alors différée.



Le statut de connexion des collaborateurs indique leur disponibilité.

Hormis l'identification rapide d'experts et la mise en évidence de la possibilité de les joindre, la messagerie instantanée est un outil collaboratif limité. Les fonctions de partage de documents sont réduites à leur strict minimum : tableau blanc et téléchargement de fichiers. Autre point faible : à mesure que le nombre d'intervenants à un chat augmente, la gestion de la conversation devient de plus en plus complexe. Alors, quel est au final l'intérêt de la messagerie instantanée seule ? Emmanuelle Olivié-Paul, directrice de la recherche chez Markess International, avance une réponse : *« Il y a actuellement une surcharge d'informations issues du canal e-mail classique. Dans certains cas, la messagerie instantanée peut le supplanter. »* Notons aussi qu'intégrée à des plates-formes de collaboration web ou vidéo, cette messagerie apporte une interaction supplémentaire entre les participants.

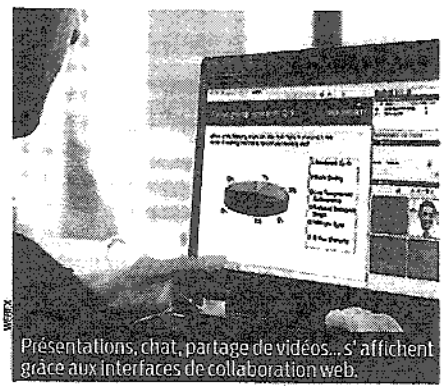
Partager plusieurs supports avec les conférences web et vidéo

Ces deux types de conférence sont à l'heure actuelle les meilleures façons de réunir virtuellement des participants distants. *« La croissance de ce marché, liée au développement de solutions de collaboration en ligne, serait de 80 % »*, estime Christophe Marée, responsable du marketing entreprise chez Adobe. Les solutions en ligne telles que Webex Meeting Center, Adobe Acrobat Connect Pro ou encore Citrix Gotomeeting autorisent le partage de documents, de présentations ainsi que les chats. Une session de conférence web

est très souvent couplée à une conférence téléphonique classique. « *L'audioconférence est privilégiée car la voix sur IP est encore dépendante de l'environnement client et les utilisateurs risquent d'avoir une mauvaise qualité sonore* », explique David Leborgne, responsable commercial chez Webex, chargé des grands comptes en France.
La conférence web vise les entreprises qui souhaitent se doter d'outils de travail collaboratif en temps réel, à moindres coûts. Elle se déploie simplement et ne requiert pas d'infrastructure réseau spécifique, excepté un serveur d'applications si l'entreprise héberge sa solution. Ergonomiquement, ce mode de collaboration est adapté aux échanges one to one ou one to many. Par ailleurs, les participants invités sont généralement passifs : ils assistent à une présentation, mais ne peuvent pas consulter les documents à leur rythme, ni les manipuler comme ils veulent.

« Le modèle Saas devrait accélérer le taux de mise en place des solutions de conférence web »
Scott Morrisson, analyste chez Gartner

Ces outils disposent parfois d'une option vidéo, mais ce n'est pas à cet usage qu'ils sont principalement destinés. Par contre, dès qu'elle devient indispensable, les entreprises se tournent vers des solutions de vidéoconférence sur poste, en salle ou de téléprésence. Cisco-Tandberg, Polycom, HP et Vidyo, parmi d'autres, se partagent un marché dominé par les deux premiers.
La vidéoconférence vise deux usages : d'une part, le simple remplacement de réunions physiques qui demandent une interaction visuelle et sonore entre les participants ; d'autre part, l'utilisation de la vidéo afin de montrer en temps réel l'avancement d'un projet tout en partageant d'autres supports visuels. La marque du styliste de mode Tommy Hilfiger a, par exemple, équipé de salles de téléprésence ses sites d'Amsterdam, de New York, de Hongkong et de Tokyo. Ainsi, les stylistes et les usines de confection suivent en temps réel la conception et la fabrication des vêtements. Généralement, ces solutions intègrent également des fonctions de partage de documents, PDF, Word ou autres.


Présentations, chat, partage de vidéos... s'affichent grâce aux interfaces de collaboration web.

Gagner en convivialité avec la collaboration en 3D

Enfin, un outil de travail collaboratif d'un nouveau genre perce timidement : les réunions dans des environnements virtuels, façon *Second Life*. Tixeo et Eon Reality ont respectivement lancé, à la fin du premier trimestre 2010, Workspace3D et Eon Coliseum, des solutions de collaboration en trois dimensions, qui complètent des offres plus anciennes (3DXplorer d'Altadyn ou Virtual Collaboration for Lotus Sametime d'IBM).
Le principe est simple : tous les participants, représentés par leur avatar, évoluent dans un même espace virtuel (une salle de réunion, un amphithéâtre...). Ils accèdent à des fichiers partagés, visionnent des vidéos, partagent des tableaux blancs ou discutent avec d'autres participants grâce à la voix sur IP. Chaque avatar se positionne en face de la personne avec laquelle il discute ou du document qu'il consulte. L'état de disponibilité des collaborateurs, ainsi que les éléments du projet qui focalisent l'attention de chacun, sont donc visibles en temps réel. « *La valeur ajoutée de la 3D, c'est l'interactivité,* explique Pierre-Julien Barraud, directeur commercial Europe chez Eon Reality. *Dès qu'une équipe fait une revue de projet impliquant la diffusion de schémas en trois dimensions, cette technologie trouve sa place. Le partage de documents devient alors un complément* », ajoute-t-il.
La 3D n'apporte pas de nouvelles fonctionnalités à la collaboration. En revanche, elle peut être un nouveau moyen d'inciter au travail collaboratif dans l'entreprise. L'aspect ludique mis à part, le participant à une session de collaboration en 3D

Les espaces virtuels en 3D, dans lesquels chaque participant est représenté par un avatar, offrent plus de possibilités d'interaction avec un ou plusieurs utilisateurs.

est autonome vis-à-vis de celui qui organise la réunion, contrairement à ce qui se passe lors d'une conférence web ou vidéo, durant laquelle chacun doit se focaliser sur la présentation en cours. En 3D, les interactions sont potentiellement plus nombreuses et ne nécessitent aucune interruption de la session. De plus, cet environnement désinhibe certaines personnes peu à l'aise lors de conférences audio et vidéo. « *Dans des contextes internationaux, où la prise de parole est plus difficile, ces espaces virtuels aident les gens à interagir entre eux* », assure Marc Sannier, architecte Lotus chez IBM.

En résumé, la collaboration en 3D semble un bon compromis entre l'audio et la vidéoconférence, le partage de document et le chat. ■

Productivité LA FIÈVRE WEB 2.0 GAGNE LES APPLICATIONS MÉTIER

Les utilisateurs, rompus aux concepts et aux outils collaboratifs grand public, jugent de plus en plus durement les logiciels métier que l'entreprise met à leur disposition.

Les éditeurs d'ERP et de progiciels métier multiplient les développements internes ou les accords pour se mettre à niveau.

Les ERP et les progiciels métier ayant gagné en maturité, la recherche de productivité passe désormais par l'amélioration des échanges en dehors des processus normés. Les outils collaboratifs et les concepts du web 2.0 ont un rôle clé à jouer. Avec leurs processus rigides et leurs interfaces austères, les progiciels de gestion intégrés, et plus généralement les applications métier, détonnent face aux outils 2.0 que tout utilisateur manipule aujourd'hui à titre personnel. Un écart difficilement acceptable pour les nouvelles générations. Emmanuel Obadia, vice-président senior de Sage, chargé de la division ERP X3 et FRP, explique l'évolution de ces progiciels de gestion intégrés : « *Leur business model, c'est l'abaissement des coûts de transaction. On arrive à un moment où la quasi-totalité des process ont été modélisés. Désormais, c'est au coût de gestion des exceptions que l'on va s'attaquer avec les technologies collaboratives.* » L'éditeur britannique a refondu l'interface de son ERP X3 en s'appuyant sur Netvibes. Il délivre ainsi son progiciel sous forme de services web et de widgets que les utilisateurs disposent dans le portail de son partenaire.

Des outils de collaboration intégrés

Le leader du secteur, SAP, a multiplié les prototypes dans les domaines de la collaboration temps réel, des interfaces innovantes et des réseaux sociaux. L'un d'eux, Social Network Analyzer, a été retenu par l'Administration française pour cartographier ses organigrammes. Autres services lancés par SAP, Streamwork, une plate-forme de collaboration en ligne, et Gravity, une extension de Google Wave. Un groupe d'utilisateurs y crée les processus de l'ERP de manière totalement interactive pour, au final, générer le code qui va effectivement être exécuté. Enfin, Microsoft, à l'occasion du lancement de son Dynamics GP 2010, a pu démontrer l'intérêt de l'intégration d'Office Communicator avec son ERP : lors d'une session, il est possible de générer une commande ou un ordre d'achat directement depuis ce logiciel de communication instantanée.

La gestion de la relation client (CRM) est certainement le domaine où ce mouvement vers le collaboratif est le plus évident, souligne Florence Thomin, consultante SCM (Supply Chain Management) chez Axeflow : « *Le couplage du CRM avec la messagerie est très apprécié des commerciaux pour qui c'est un gain de temps important. Ils bénéficient ainsi de certaines techniques issues des centres d'appels, telles que le lancement automatique ou les enregistrements des communica-* ■

L'AVIS DE L'EXPERT

Jacques Le Ny, associé de Lodestone Management Consultants AG

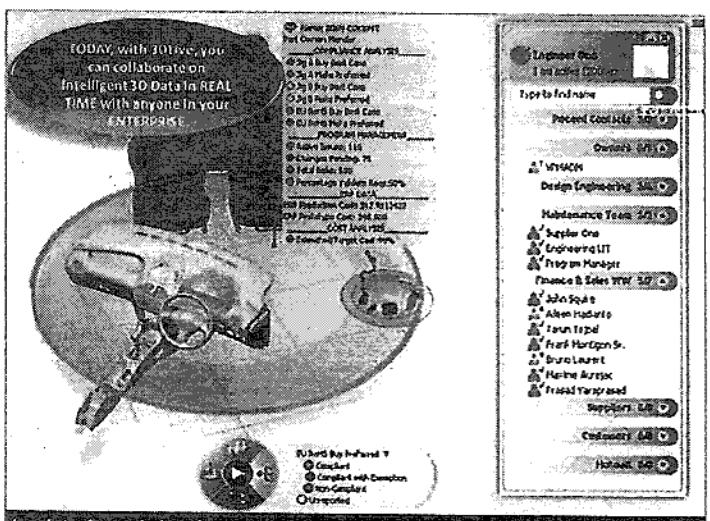
La discipline des ERP face à la créativité du web 2.0

Le rôle des ERP a été de structurer le travail, d'imposer des processus transverses puis de forcer la discipline vers les utilisateurs. C'est une approche top down alors qu'avec le web 2.0, on cherche, à l'inverse, à faire apparaître une intelligence collective en stimulant la créativité et l'interactivité des utilisateurs. C'est le « cerveau de droite » qui est utilisé, alors que la vision ERP mise sur le « cerveau de gauche » pour l'application logique des procédures. Il y a maintenant une course entre les éditeurs de progiciels métier et ceux des plates-formes de collaboration. La richesse fonctionnelle des portails collaboratifs généralistes augmente vite et les éditeurs d'ERP n'auront pas la capacité de développer de tels outils ni d'innover. Ils fonctionnent sur un modèle plutôt réactif, et attendent de disposer de besoins utilisateurs avant de lancer un développement. Les plates-formes web 2.0, elles, innovent énormément et proposent sans cesse de nouvelles fonctions. La meilleure stratégie pour les éditeurs d'applications métier, c'est de favoriser l'interopérabilité avec ces portails généralistes et d'exploiter ces plates-formes pour enrichir leurs propres offres plutôt que de vouloir les recréer.

tions, puis leur indexation ». Si tous les éditeurs de CRM ont ouvert leur plate-forme aux outils collaboratifs existants – tel Microsoft Sharepoint dans le cas d'Oracle Siebel CRM -, Salesforce.com a décidé de les prendre de vitesse avec Chatter. Le pionnier du Saas a bâti sa propre plate-forme, alliant les concepts de communication façon Facebook et Twitter à des outils collaboratifs d'échange sur les documents ou des données client extraites du CRM. Chatter est accessible aux utilisateurs du progiciel maison, mais aussi ouvert à d'autres éditeurs. Le Français Cameleon Software a ainsi annoncé que Cameleon Cloud CPQ, son progiciel de configuration et d'aide à la vente, exploite désormais Chatter.

L'ingénierie tente de briser son isolement

Un autre secteur est très demandeur en termes de collaboratif : l'ingénierie. Le concept de Virtual Manufacturing, où les bureaux d'étude et sites de production sont éclatés sur divers sites, a poussé les industriels à se doter des outils idoines. Les logiciels de PLM (gestion du cycle de vie du produit) centralisent le stockage des modèles et les éléments documentaires afférents. Mais les éditeurs veulent aller plus loin et offrir des capacités de collaboration au-delà des murs des bureaux d'étude : vers le marketing, vers le support... A cet effet, PTC s'est doté d'une offre, Windchill Productpoint, s'appuyant totalement sur Sharepoint. Autre exemple, celui d'Autodesk et de son Buzzsaw, un service web de partage des données et de collaboration des équipes participant à un projet dans le secteur du bâtiment. De son côté, le Français Assetium, positionné sur le marché des PME et PMI, redéveloppe son offre @udros en technologie Adobe Flex afin de s'intégrer aux portails et de communiquer sur les réseaux sociaux.



La plate-forme 3Dlive de Dassault Systèmes affiche les données documentaires ou extraites des ERP ou des progiciels métier de manière dynamique et interactive.

L'AVIS DU CLIENT

Pascal Gaudé, vice-président opérations de KDS Software

Gros utilisateur Salesforce.com (environ 400 personnes dont 80 en interne), nous avons été choisi pour participer au bêtatest de Chatter. Beaucoup, chez nous, notamment au marketing, utilisent Facebook tant dans le cadre de sa fonction qu'à titre personnel. Quand Salesforce.com nous a donné la possibilité de tester Chatter, nous y avons vu la possibilité de créer un réseau social professionnel dans l'entreprise. Le but étant de mieux communiquer, notamment sur le suivi des opportunités. C'est très intéressant, dans le cadre du CRM, de disposer d'une vision sur les échanges relatifs à nos clients. C'est un peu comme si tout le monde travaillait dans le même bureau. Ce type d'approche peut réduire le flux des courriels, même si ce n'est pas encore effectivement le cas. L'interface de Chatter, qui ressemble beaucoup à celle de Facebook, ne pose aucun problème de prise en main. Il ne manque que l'intégration de l'e-mail à la plate-forme pour en faire une solution complète. Ce serait très précieux car nous pourrions disposer de l'ensemble des échanges avec les clients, notamment dans le cadre du support. Le mode Saas simplifie grandement la gestion des comptes.

Dassault Systèmes, dont le réseau social interne compte 180 communautés dans lesquelles les 8 000 salariés de l'éditeur peuvent échanger idées, médias et modèles 3D, va commercialiser cette plate-forme. « *On est parti d'un besoin interne pour finalement créer Enovia Communities Platform, une offre PLM 2.0 orientée social,* explique Bruno Delahaye, vice-président en charge de la stratégie marché de cette plate-forme. *Ce volet portail est stratégique pour nous et nous avons choisi de fournir notre propre solution. En effet, quand on se présente chez un industriel comme Lockheed Martin, la sécurité est primordiale. Impossible de lui dire que la sécurité des contenus est déléguée à un autre logiciel.* »

Dassault Systèmes mise également sur 3Dlive et son emblématique plateau 3D pour sortir des bureaux d'étude et étendre la collaboration à toute l'entreprise. La présentation en trois dimensions et interactive en ligne est considérée par l'éditeur comme un média universel. La solution permet une navigation en 3D dans les documents relatifs aux projets et les données issues de l'ERP.

Dans le domaine de la logistique, les éditeurs de solutions de Supply Chain Management ou de gestion des transports (TMS) ont développé des portails pour les fournisseurs sur lesquels ces derniers peuvent partager leurs plannings de

production et de livraisons avec les donneurs d'ordre. *« Avec l'entreprise étendue, énormément d'informations circulent et l'échange de fichiers Excel ne suffit plus »*, explique Florence Thomin. Jacques Le Ny, consultant associé auprès de Lodestone Management Consultants, complète : *« L'e-mail s'avère totalement contre-productif et entraîne une communication chaotique. »*

La logistique reste un domaine pragmatique

L'intérêt des portails fournisseurs est aujourd'hui avéré. *« La voie choisie passe par la mise en œuvre de workflows,* explique Florence Thomin. *Le but est de sécuriser les données et de mettre en place des systèmes de validation, car le besoin est fort de vouloir tracer tous les échanges. »* L'essor d'outils de messagerie instantanée, par exemple, reste plutôt rare. Christian Hubert, directeur produit de L4 Epsilon, éditeur dans le domaine de la logistique, analyse la situation : *« Je distinguerais deux types de clients : les historiques, en silo, où chaque fonction dispose de son progiciel. Et les start up, comme les acteurs de l'e-commerce. Plus perméables aux nouveaux modes de communication, ils s'intéressent à une approche de type mashup et widgets. »* Le pragmatisme, qui est la règle dans le secteur, freine l'adoption de technologies issues du web. Jacques Le Ny note cependant qu'*« on commence à voir des pilotes de projet de type Social Networking dans la consolidation des demandes d'achat autour de familles de produits (le Category Buying). Ce type de plate-forme facilite le partage entre acheteurs réunis en communautés, alors même qu'ils sont localisés sur de nombreux sites et départements. »*

Interaction DE L'ÉCHANGE SPONTANÉ À LA CRÉATION DE CONTENU

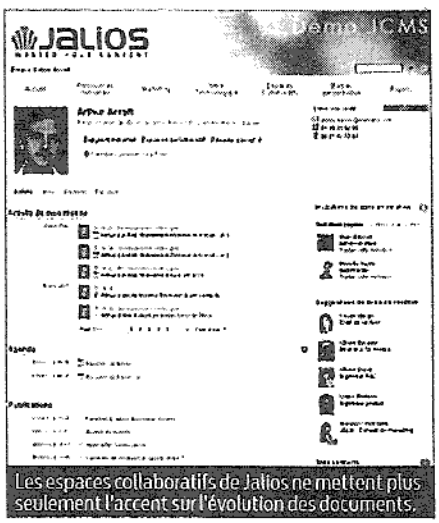
Les réseaux sociaux cassent le formalisme des espaces collaboratifs traditionnels tout en favorisant la production de contenu, y compris à plusieurs.

Le partage de documents classique, qui a pris un coup de vieux, doit évoluer vers ce système de coproduction.

La collaboration vit un drôle de paradoxe. D'un côté, elle est de moins en moins centrée sur le document et, sous l'impulsion des réseaux sociaux d'entreprise, se tourne davantage vers les personnes. De l'autre, comme le révèle la dernière étude du cabinet Markess sur la collaboration, la majorité des entreprises attendent des solutions collaboratives qu'elles les aident à créer des documents, et plus généralement des contenus. Pour Arnaud Rayrole, associé fondateur du cabinet de conseil Useo, cette contradiction apparente n'en est pas une : *« Les réseaux sociaux d'entreprise font de l'échange et de la discussion entre individus la priorité absolue. Ce qui peut être mis à profit pour coproduire des contenus, par le biais de commentaires ou d'annotations, par exemple. Résultat, dans les nouveaux environnements de collaboration, les notions d'interaction entre individus et de production documentaire n'ont jamais été aussi imbriquées. »*

Les espaces collaboratifs traditionnels n'accordent qu'une place minime aux individus. Ceux d'eRoom, de Sharepoint ou de Lotus sont historiquement centrés sur le document. Ils portent en eux la notion de projet et restent de ce fait structurants. Ils exigent de soumettre des autorisations d'ouverture d'espaces collaboratifs, de créer un groupe, d'inviter des participants, de définir des profils et, bien sûr, de respecter les règles édictées par le responsable de l'espace avec, au besoin, des procédures intégrées dans des workflows.

Loin de ce formalisme, les plates-formes conversationnelles ciblent les échanges ponctuels, spontanés, impliquant une communauté indéfinie et mouvante. En ce sens, ils ont vocation à se substituer aux courriels dans le cadre de microprojets. *« Contrairement aux espaces collaboratifs, où chacun à un rôle bien défini à remplir, les réseaux*



Les espaces collaboratifs de Jalios ne mettent plus seulement l'accent sur l'évolution des documents.

sociaux fonctionnent sur des contributions plus instinctives, moins explicites. On déclare sur quoi on travaille, ses goûts, son expertise et les actions réalisées. Et c'est sur cette base que du contenu peut être produit, quelle que soit sa forme : blog, wiki, forum... », indique Jean-François Milasseau, responsable avant-vente chez Open Text, un acteur historique de la collaboration récemment converti aux réseaux sociaux.

Associer réseaux sociaux et espaces collaboratifs

Doit-on pour autant opposer espaces collaboratifs et réseaux sociaux ? Non, car ils se complètent. Ainsi, des échanges déstructurés au sein de blogs ou de wikis peuvent se traduire dans un second temps par une production documentaire plus ordonnée dans un espace collaboratif.

Certains éditeurs, comme Jalios, s'essaient même à fusionner les deux mondes, l'idée étant de favoriser les allers-retours entre les phases conversationnelles et les étapes plus rigides de spécification de documents. Dans les faits, l'éditeur français a cherché à recentrer ses espaces collaboratifs sur l'individu : « *Là où auparavant seules les dernières modifications sur le document étaient visibles, l'espace affiche aujourd'hui le profil et l'activité des membres de l'espace. En indiquant ceux qui ont effectué une action, initié une discussion, consulté un document, déposé un commentaire ou une annotation* », détaille Vincent Bouthors, PDG de Jalios. Microsoft, lui aussi, veut rapprocher, au sein de la collaboration, document et individu. L'une des avancées de Sharepoint 2010 tient à l'adjonction au sein de son réseau social (My Site) des tags « social » et « expert ». Le premier décrit des contenus, le second explicite les caractéristiques et les travaux des individus. Au-delà de la vision dite orientée personne, insufflée par les réseaux d'entreprise, l'autre avancée de la collaboration documentaire tient à la notion de coproduction de contenu. L'écriture à plusieurs mains est au cœur des wikis. Et on la retrouve désormais au niveau des documents bureautiques. « *Dans les espaces collaboratifs, le partage d'un document impose le verrouillage de ce dernier plusieurs heures, le temps qu'une personne effectue ses modifications,* rappelle Arnaud Rayrole. *A l'inverse, les solutions de coproduction les plus abouties permettent à chacun, en quasi temps réel, d'annoter le document, de l'enrichir avec un Post-it ou un dessin, et dans le cas d'un tableur, de modifier des cellules sur la même feuille de calcul.* »

> Des échanges destructurés au sein de blogs ou de wikis peuvent être ordonnés ultérieurement dans un espace dédié

Sur le terrain des offres, tous les éditeurs proposent le partage de documents. Une fonction qui n'est plus discriminante. Et c'est logiquement autour de la coproduction de contenus que se cristallise la ligne de front entre les nouveaux entrants de la collaboration et leurs aînés. « *Les jeunes éditeurs, comme Socialtext, Zoho ou même Google, conservent une longueur d'avance sur les acteurs historiques, dont l'offre n'est traditionnellement pas hébergée et doit s'adapter à des infrastructures variées* », poursuit Arnaud Rayrole. D'un côté donc, on trouve les offres très pointues et facilement déployables de spécialistes. Elles restent aujourd'hui exclusivement sur le nuage mais évoluent progressivement vers des approches hybrides (hébergé-déconnecté). De l'autre côté,

Les nouvelles offres de la collaboration documentaire

USAGES	ÉDITEURS	CARACTÉRISTIQUE
Coédition bureautique en ligne (partage, coédition, suivi de versions de documents bureautique en ligne)	Acrobat.com	D'abord outil de partage, propose également l'édition en ligne collaborative.
	Google Docs	Partage et coédition en temps réel de documents texte, tableurs et diaporamas. Docverse, racheté par Google, permet de réaliser cette coédition en temps réel et de commenter depuis Microsoft Office.
	Zoho Docs	Favorise la création de groupes de travail collaboratif pour la coédition de documents bureautiques, de manière asynchrone.
Coproduction de contenu (wikis évolués centrés sur le contenu, structure du non)	Atlassian Confluence	Outil collaboratif et social, visant à remplacer l'intranet de l'entreprise grâce à ses capacités d'édition et de coédition.
	Socialtext	Historiquement outil de wiki, devenu un véritable réseau social d'entreprise proposant des espaces de travail centrés sur la coédition.
	Xwiki	Plate-forme collaborative de gestion de contenu.
Concertation sur le document (annotation sans modification de documents en ligne)	Colaab.com	Propose des espaces de partage et des fils de discussion directement dans la visualisation du document (bureautique ou image).
	Getback-board.com	Muni d'une interface intuitive, il permet de faire remonter des annotations (commentaires et dessins) sur un document directement en ligne.
Collaboration douce (échanges en amont de la formalisation d'un document)	Bluekiwi	Plate-forme de réseau social servant à développer des usages collaboratifs centrés sur la conversation.
	Seemy	Réseau social alliant, notamment, partage documentaire et conversations.

Ces solutions de nouvelle génération se rajoutent aux espaces collaboratifs plus traditionnels, parmi lesquels Sharepoint (Microsoft), eRoom (EMC), Beehive (Oracle), Quickr (IBM), Teaming (Novell), Nuxeo DM (Nuxeo), Alfresco Share (Alfresco), Social Collaborative Suite (Jalios).

Source : référentiel Useo

se trouvent des fonctions de coproduction documentaire, assurées aujourd'hui par des serveurs d'entreprise (Sharepoint ou Quickr, notamment), mais que les éditeurs veulent rendre accessibles en mode hébergé, à l'instar d'Office 2010, que Microsoft lance en ce moment même.

Vieille école contre nouvelle vague

Plus généralement, qu'il s'agisse de coproduction documentaire ou d'espaces collaboratifs agrémentés d'une fibre sociale, les acteurs de la collaboration « old school » opposent à la nouvelle vague d'éditeurs des arguments d'infrastructure. *« Lorsque la collaboration est un véritable projet d'entreprise, les contenus générés sont volumineux. Ils méritent alors de s'appuyer sur une base documentaire éprouvée pour être hébergés, puis gérés »*, explique Denis Garet, directeur chez Avantias, intégrateur, notamment, de la plate-forme documentaire d'EMC Documentum, un éditeur qui vient lui aussi de « socialiser » son offre collaborative. Les spécialistes de la gestion documentaire cherchent ainsi à compenser la jeunesse de leurs réseaux sociaux par leur capacité à référencer et à gérer le cycle de vie des documents issus de la collaboration.

L'AVIS DE L'UTILISATEUR

Monsieur X, responsable de la gestion de la connaissance et des solutions collaboratives d'une grande entreprise française

La collaboration d'entreprise souffre de la comparaison avec les réseaux sociaux

En 2006, mon groupe a enrichi sa GED d'un module de gestion de communautés. L'idée : garantir le partage de documents afin de valoriser des pratiques ou des projets et capitaliser sur le savoir-faire des équipes. Un an plus tard, pour encadrer les bonnes pratiques, certains espaces ont été soumis à des procédures de contrôle par le biais de workflows. Cette phase achevée, le cadre collaboratif a dû être assoupli. Depuis l'année dernière, nous poussons l'usage des forums et des wikis à l'intérieur des communautés, notamment pour la résolution de problèmes sur le terrain. Mais les utilisateurs sont réticents à exploiter ces outils, qui souffrent de la comparaison avec leurs équivalents grand public : la recherche de contenu n'est pas aussi satisfaisante que celle effectuée sur le web et la complexité, ainsi que la rigidité, de l'interface les rebute. Prochaine étape : évoluer vers une collaboration temps réel, multicanal et sociale afin d'accélérer l'adoption de l'outil, en accentuant le lien entre contenus et individus, et en rendant l'interface plus conviviale. Mais il restera toujours à concilier la liberté de naviguer et les procédures de sécurité nécessaires à la protection des contenus sensibles au cœur de la collaboration. Seule crainte : voir la collaboration professionnelle utiliser les réseaux sociaux publics. Rien de tel pour perdre le contrôle de ses contenus.

Compétences

TROUVER LE BON EXPERT

Blogs, wikis, réseaux sociaux… les outils du web 2.0 facilitent la recherche d'expert.

Au-delà d'une liste de compétences, ils apportent des indicateurs de crédibilité, de capacité à communiquer, à collaborer.

Pour collaborer autour d'un projet, il faut d'abord trouver les bons partenaires et, surtout, les bons experts. Toute entreprise en compte en interne, souvent sans savoir qu'ils existent. Ainsi, des problèmes peuvent rester en suspens et des idées géniales être inexploitées. Aujourd'hui, la plupart des systèmes de référencement des compétences sont conçus de manière centralisée. Or il est difficile de maintenir un annuaire à jour. D'une part, l'entreprise change de manière dynamique, et peu de personnes sont en mesure de suivre ces évolutions. D'autre part, celles qui cherchent un expert via ces systèmes centralisés ont besoin d'un peu plus que de s'enquérir de « qui sait quoi ». Il serait intéressant, par exemple, de pouvoir évaluer des qualités peu tangibles telles que la crédibilité, la capacité à communiquer, la bonne volonté à aider les autres, etc., ce qu'on ne trouve pas sur un annuaire d'entreprise. La solution : les outils web 2.0. Les activités, les partages, les interactions que fournissent les blogs, les wikis et les réseaux sociaux sont autant de repères pour les systèmes de recherche d'experts.

Les blogs internes d'entreprise regorgent d'informations et de questions sur les travaux en cours. Ils fournissent ainsi des indications pour identifier les experts dans un domaine particulier. Comme les wikis qui, de par leur nature collaborative, aident aussi à évaluer les capacités d'une personne à partager ses connaissances et à travailler avec les autres. Les réseaux sociaux, enfin, grâce aux liens de confiance qu'ils tissent et au pouvoir de recommandation, facilitent la découverte d'experts, sur lesquels ils donnent des indications de réputation et de crédibilité.

Identifier les bons blogs

Quels sont les critères de recherche d'un expert ? Selon une étude réalisée aux Etats-Unis par les professeurs Nevo, Benbasat et Wand, on trouve, par ordre d'importance, l'étendue des connaissances, la crédibilité, les aptitudes à communiquer, la volonté d'aider, les années d'expérience, le coût de l'expertise et la sensibilisation à d'autres

ressources. Un collaborateur blogueur documente et organise son travail, communique directement avec les autres en interne ou à l'extérieur de l'entreprise. Les messages et les échanges postés servent non seulement à évaluer une réputation, mais aussi les capacités de communication. Les collègues intéressés par le sujet postent à leur tour des commentaires, formant une communauté.

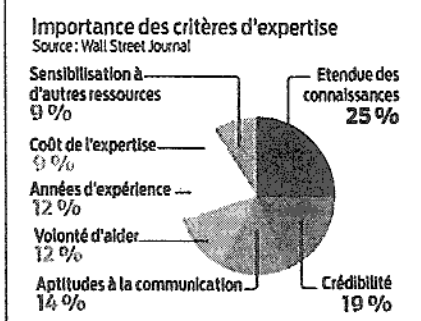
S'informer sur les wikis

Ces pages web, éditables par plusieurs utilisateurs, sont devenues très utilisées pour le partage de la connaissance. Dans l'industrie du logiciel, par exemple, elles servent d'outil de gestion et de documentation du projet. Mais leur usage va beaucoup plus loin : elles sont une excellente source d'identification d'experts au sein d'une équipe. Le profil d'un membre fournit l'historique des réponses aux questions et aux requêtes. Ainsi, on peut évaluer son expertise, sa pertinence, sa capacité à aider les autres et à communiquer, en un mot, à collaborer. Comme pour le blog, c'est à chacun de se faire sa propre opinion. Inconvénient : ce jugement ne peut se forger qu'en passant beaucoup de temps à explorer les blogs et les wikis et il reste une appréciation personnelle.

S'intéresser aux réseaux sociaux

Véritable phénomène du web 2.0, ces réseaux donnent la possibilité à leurs membres de rentrer puis de rester en contact avec d'autres personnes via des liens (professionnels, d'intérêts partagés, d'amitié, familiaux...). Ce sont ces liens qui font la valeur de cet outil. Un membre se déclarant expert d'un domaine ne le sera que s'il est reconnu par d'autres experts ou par des personnes qui lui font confiance. Le lien agit comme une recommandation et apporte la crédibilité. Par ailleurs, les réseaux sociaux publics (Viadeo, Linkedin...) servent aussi de CV en ligne. De fait, ils sont de plus en plus utilisés pour le recrutement. La présence de forums, enfin, facilite l'identification d'experts. C'est la même dynamique collaborative que dans les blogs, mais au-delà de l'entreprise. Dans la mesure où leur utilisation provient d'initiatives personnelles et non d'une démarche de l'entreprise, trouver une compétence interne via ces outils est plutôt hasardeux. Mais des talents cachés peuvent ainsi émerger parmi ses collègues.

QUE DEMANDE-T-ON À UN EXPERT ?



Les Dr. Nevo, Benbasat et Wand (professeurs aux Etats-Unis) ont sondé les utilisateurs de systèmes de recherche d'experts.

Profiter des réseaux sociaux d'entreprise

Reprenant les grands principes du web 2.0, les réseaux sociaux d'entreprise (ou RSE) combinent la gestion de contenu des blogs, la collaboration documentaire des wikis, la mise en relation et le conversationnel des réseaux sociaux et du microblogging. Le RSE est porté par l'entreprise à destination de ses collaborateurs, partenaires et clients, voire au-delà. C'est en quelque sorte un réseau social en extranet. Ces RSE constituent une nouvelle génération d'outils collaboratifs qui définissent des processus d'entreprise issus des réseaux sociaux.

Parmi ces processus, le Social KM (pour Knowledge Management, ou gestion des connaissances) et le Social Networking (réseautage) permettent d'identifier des experts. Ici, la gestion des connaissances n'est plus fondée sur la constitution d'une bibliothèque des savoirs, mais sur celle d'un réseau d'experts. L'activité d'un membre et son graphe social permettent d'évaluer son expertise. Le réseautage s'appuie sur l'identité numérique de chaque membre. Une identité qui peut devenir réputation, si le membre crée une audience autour de ses activités et de son expertise. Un référentiel étudiant les principales solutions de RSE du marché est proposé par Useo sur son site (referentiel.useo.net).

Le web 2.0, contributif et participatif, centré sur les communautés, entre progressivement dans l'entreprise. C'est sans aucun doute dans les pratiques et les outils collaboratifs que son influence sera la plus bénéfique, notamment pour la recherche d'experts. Ou alors il vous reste l'antique solution du mail à toute l'entreprise : « Qui s'y connaît en [insérer ici le domaine] ? Contactez-moi rapidement ! » Bonne chance !

À SAVOIR

LES CRITÈRES D'EXPERTISE PAR TYPE DE SOLUTION

Blogs
- Etendue de connaissances
- Crédibilité
- Communication
- Volonté d'aider

Wikis
- Etendue de connaissances
- Crédibilité
- Aptitudes à la communication
- Volonté d'aider

Réseaux sociaux
- Crédibilité
- Sensibilisation à d'autres ressources

Réseaux sociaux d'entreprise
- Etendue de connaissances
- Crédibilité
- Communication
- Volonté d'aider
- Sensibilisation à d'autres ressources

Ouverture LE COLLABORATIF, UN CIMENT POUR L'ENTREPRISE ÉTENDUE

En le faisant participer à ses processus, l'entreprise est amenée à interagir davantage avec son écosystème.

L'ouverture touche aussi les clients et les prospects. L'instantanéité et la transparence de la relation sont des plus.

***« Une entreprise autonome avec des clients captifs, ça n'existe plus »*, remarque Christophe Toulemonde, analyste et directeur du cabinet Jemmresearch.** D'où la nécessité pour elle de travailler intelligemment avec son écosystème. « *On rencontre alors trois principaux cas de figure,* explique l'analyste. *Améliorer un processus, gérer les exceptions et faire évoluer un produit, en incluant ses partenaires dans la chaîne d'innovation.* »
Il est maintenant courant que l'entreprise intègre ses partenaires les plus proches dans ses processus, par exemple ceux de livraison. L'intégration avec le système d'information de l'entreprise est alors parfois nécessaire, y compris lorsque des outils collaboratifs tel Sharepoint sont utilisés. La logique interne d'un outil comme Jalios peut être utilisée pour créer des workflows simples, une validation de commande, par exemple. « *A cette fin,* explique Frédéric Saez, ingénieur d'affaires de la société de service ASI, *certaines entreprises exposent leur nomenclature sur leur extranet pour compléter leur offre de service.* »
Mais l'intégration au système d'information n'est pas toujours une nécessité. « *Autoriser nos prestataires externes à accéder à certaines parties de notre intranet nous donne l'impression qu'ils sont dans l'entreprise pendant le temps qu'ils nous consacrent* », remarque Vincent Bouthors, PDG de Jalios. De fait, avec les bons outils, ils travaillent de manière aussi efficace que s'ils étaient en interne. Bertrand Duperrin, consultant chez Nextmodernity, confirme : « *Les entreprises se sont rendu compte qu'elles produisaient plus vite et mieux en mode collaboratif qu'en mode projet strict. La bande passante collaborative entre soi et ses partenaires doit donc être augmentée pour ne pas être un goulot d'étranglement.* »
Si la messagerie électronique et les conférences web sont utilisées depuis longtemps pour gérer les exceptions et communiquer avec les partenaires externes, ces outils fédèrent difficilement les utilisateurs sur le long terme autour d'un sujet particulier. Ils posent également des problèmes d'archivage des données, sont restreints à des publics ciblés et connus, et ne sont pas instantanés. Il faut dès lors les compléter par d'autres outils comme Jive, Lotus Connections, Bluekiwi, Jalios, Sharepoint, qui aident à créer des communautés autour de centres d'intérêt communs ou de projets à réaliser.

Des outils pour interagir avec le plus grand nombre

Pour aller plus loin, les pratiques du web 2.0 et les médias sociaux comme Facebook et Twitter s'imposent. On crée alors une interaction avec le plus grand nombre, tant en interne – toutes les divisions participent si elles le souhaitent – qu'en externe – les clients sont alors concernés et même, plus largement, le grand public. Dans ce cas on parle parfois de coïnnovation. Christophe Borée, consultant associé Useo, constate : « *Les entreprises qui mettent en place des sites à destination de leurs clients afin de récolter des informations sur les problèmes rencontrés peuvent ainsi améliorer leur service. Elles donnent également une image moderne de leur société.* »
Les outils web 2.0, grâce à leur instantanéité, prouvent aussi leur utilité dans les situations de crise. En aidant notamment à désengorger les standards téléphoniques, comme l'assure Bertrand Duperrin : « *Twitter et Facebook ne sont pas des outils cosmétiques mais s'intègrent, si besoin est, à des processus opérationnels concrets et stratégiques. Lors de la crise du volcan islandais, KLM a su utiliser ces canaux, parmi d'autres, pour répondre aux attentes de ses usagers et réagir rapidement.* »

L'AVIS DE L'UTILISATEUR

Laurent Hinault, directeur associé de D2-si, société de service spécialisée dans le secteur bancaire

Renforcer le lien avec les salariés en mission

Nos employés sont souvent en clientèle pour des missions longues (en moyenne deux ans). Pour renforcer leur sentiment d'appartenance à l'entreprise, nous avons mis en place un réseau social avec l'outil Bluekiwi. Nous nous en servons pour communiquer avec eux et organiser une veille technologique sur certains sujets. La plate-forme est aussi ouverte aux associations pour lesquelles nos ingénieurs effectuent du bénévolat. Nous évitons ainsi la multiplication des courriels. Nous utilisons également ce système pour poser les jalons des projets et y déposer les livrables, les rapports d'intervention, ou tout simplement afin que tout le monde expose ses idées. Les fonctionnalités de GED sont certes un peu limitées : les documents sont classés par groupe et par date. Nous aimerions pouvoir utiliser d'autres hiérarchies de dossiers. Le fait que la solution soit en mode Saas est un grand avantage.

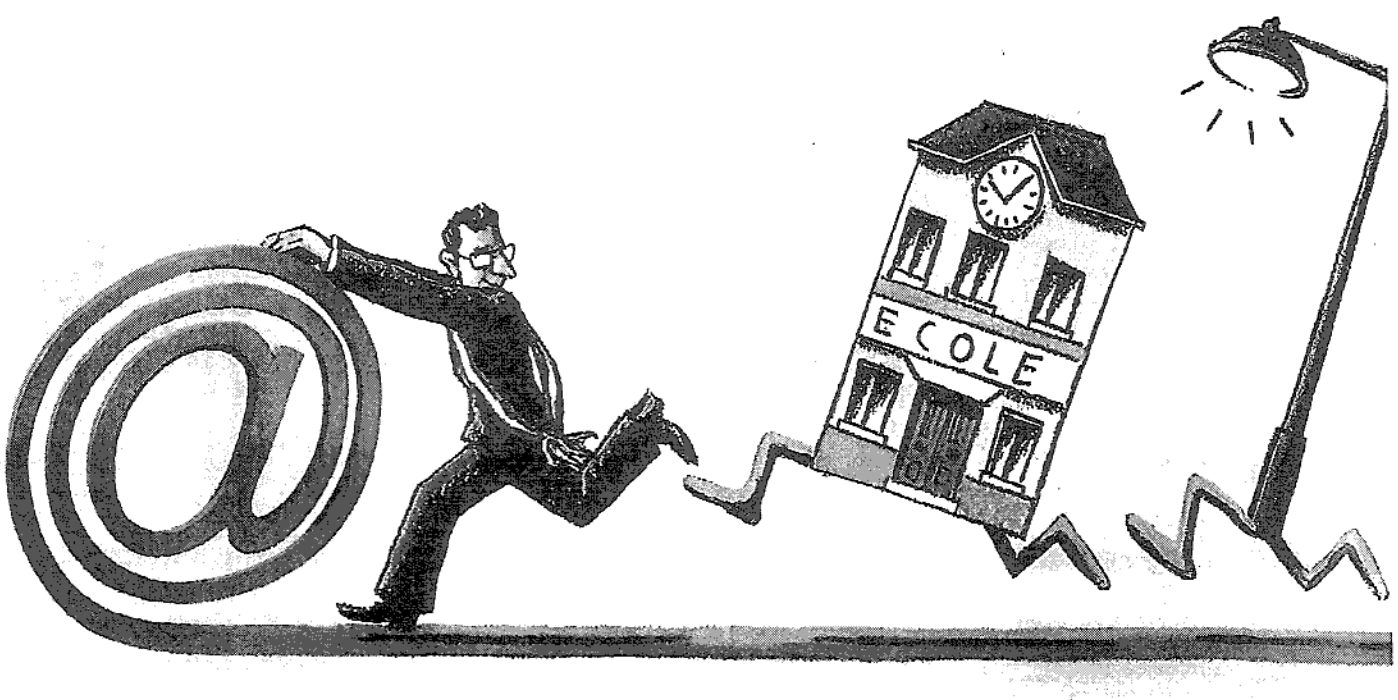
Document 4

DOSSIER

LA MAIRIE INTELLIGENTE

SYSTÈMES COLLABORATIFS, GTC, NOUVEAUX USAGES… UNE RÉVOLUTION EN MARCHE

Dossier réalisé par Claire Chevrier et Sophie Maréchal



1
Décloisonner le système d'information

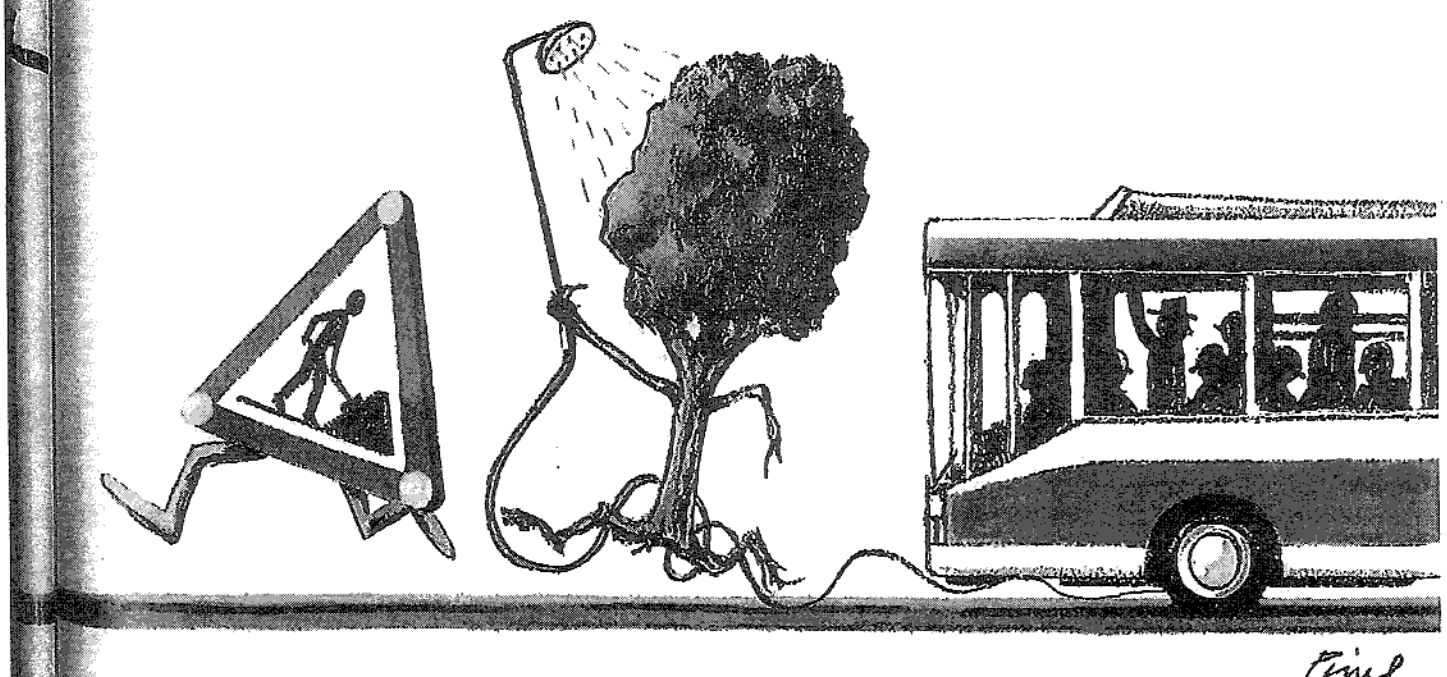
Reportage à Saint-Maur-des-Fossés : signaler une voiture ventouse, remplacer les tuiles du toit de l'école, inscrire son enfant à l'école, au centre de loisirs et au conservatoire… A première vue, aucun point commun entre ces situations. L'une sera traitée par la police municipale, la seconde par le centre technique des bâtiments, la troisième par trois services administratifs différents ! Pour répondre de manière efficace à ces demandes et s'engager sur des délais, les agents municipaux doivent trouver les dénominateurs communs à leurs métiers. L'entrée dans l'ère numérique de la mairie constitue le fil conducteur d'un chamboulement dans l'organisation.

2
Gérer ses installations techniques à distance

La gestion technique centralisée (GTC), avec ses sondes et ses systèmes de remontée d'information, permet de rendre un service de meilleure qualité aux citoyens. En effet, informés dès qu'un incident survient, les agents interviennent souvent avant même que l'usager n'ait lui-même perçu le problème. La GTC génère également, en fonction de l'installation où elle est déployée, des économies d'énergie ou d'eau, évite nombre de déplacements. En favorisant une meilleure gestion des ressources, la GTC soutient les collectivités dans leurs efforts de développement durable. Enfin, toutes les données remontées par la GTC permettent de vérifier l'efficacité de certaines politiques publiques et constituent un outil d'aide à la décision. Reportages au Havre et à Besançon.

3
Passer de la technologie aux usages

Avec l'arrivée en masse des téléphones et des tablettes tactiles connectés à internet, l'e-administration devient mobile. Dans la rue, le citoyen est prêt à photographier le trou dans la chaussée pour l'envoyer sur le site web de sa ville. Pour anticiper cette attente, le défi pour la mairie n'est plus de choisir la bonne technologie mais de trouver les usages utiles dans la vie quotidienne de ses habitants. Des villes pionnières ont essuyé les plâtres en matière d'innovation numérique. Aujourd'hui elles se lancent dans la coproduction de nouveaux services avec les habitants, les associations et les acteurs économiques de leur territoire. Reportages à Rennes et à Caen.



1 DÉCLOISONNER LE SYSTÈME D'INFORMATION

Besoin d'inscrire un senior au dispositif canicule? De faire surveiller sa maison par la police municipale durant les vacances? D'indiquer les éclairages publics ou les feux tricolores en panne? De signaler un problème de voirie ou une voiture ventouse sur la chaussée? D'éviter les files d'attente pour payer la cantine, la facture d'eau ou l'inscription au conservatoire de musique? Ou simplement de connaître l'actualité quotidienne de la ville? Depuis février 2010, l'internaute de Saint-Maur-des-Fossés (94) découvre, jour après jour, de nouvelles informations et téléprocédures sur le portail web de sa mairie. Dès sa première visite, il a ouvert son compte citoyen comme il le ferait sur un site de commerce en ligne. Pour chaque démarche, la mairie lui notifie un délai par SMS ou par e-mail, puis il suivra son état d'avancement de sa demande jusqu'à sa résolution.

En chiffres

9
axes politiques transversaux traités en 3 mois.

130
agents formés à la rédaction d'articles publiés sur le portail de la ville.

60
réunions pour adapter les procédures et offrir un meilleur service.

Apprentissage numérique

Déjà 8000 foyers de cette commune de 77000 habitants se sont inscrits; 200 à 300 nouveaux le font chaque mois. Vingt-trois téléprocédures sont à leur disposition. Avec ce portail web ouvert sans grande publicité, les Saint-Mauriens sont loin d'imaginer le chamboulement culturel qui s'est opéré dans les coulisses de l'administration municipale. Elus, directeurs ou policiers municipaux équipés de tablettes numériques, agents des services administratifs, de la voirie ou des bâtiments, tous se sont en effet retrouvés au même niveau d'apprentissage d'une nouvelle culture transversale induite par l'entrée de la mairie dans l'ère numérique.

«Pour mettre le citoyen au cœur de notre démarche de guichet unique, nous avons lancé une dynamique de décentralisation des pouvoirs avec un copilotage fort de l'administration et du politique. Nous ne sommes pas la première mairie à proposer des téléprocédures sur internet. Nous avons donc tenu compte des problèmes d'organisation que cela a posé ailleurs», confie Pascale Luciani-Boyer, adjointe chargée des TIC. L'appel à volontaires pour alimenter en actualités le nouveau site web est emblématique de cette transformation. Les premiers verrous hiérarchiques ont sauté en laissant la liberté d'écrire à 130 agents formés à la rédaction d'articles. Aujourd'hui, 95 d'entre eux sont des auteurs actifs, relatant par exemple des événements sportifs ou culturels avec, comme seul point de passage obligatoire, la validation de la direction de la communication. «Nous n'avons pas tenu compte de l'organigramme. Nous voulions des gens motivés. Chacun selon ses appétences pouvait créer des articles sans être bloqué par sa hiérarchie», explique Jean-Marc Broux, directeur général des services, qui s'est chargé de convaincre la direction des ressources humaines du bien-fondé de la démarche.

Pilotage hiérarchique

A chaque projet administratif ou technique entrant dans le champ de la gestion de la relation citoyen (GRC), le même principe est appliqué. Les comités de pilotage sont composés d'agents de catégorie B voire C, prêts à relever le défi pour instaurer une passerelle entre les différents métiers de la mairie. «Il était important que les agents s'approprient le système; la hiérarchie devait bien sûr accompagner la démarche en agissant comme une autorité régulatrice», ajoute Jean-Marc Broux, aujourd'hui fervent promoteur de ce fonctionnement collaboratif. Mais bousculer des rouages administratifs hérités du début du XXe siècle ne se fait pas sans friction. Le copilotage politique-administration et le travail en mode «wiki» (collaboratif) prônés par l'«élue Web 2.0» de Saint-Maur devaient être acceptés par le haut management: «Il y a eu des vagues et des tempêtes», confie Pascale Luciani-Boyer. Et Jean-Marc Broux d'acquiescer: «Nous étions chien et chat durant les sept premiers mois. Le temps des élus n'est pas celui des administratifs.»

«Nous avons lancé une dynamique de décentralisation des pouvoirs avec un copilotage fort de l'administration et du politique»
Pascale Luciani-Boyer, maire-adjointe de Saint-Maur-des-Fossés (94)

Expression libérée

Aujourd'hui, le DGS a pris son rôle de «tour de contrôle de la GRC» à cœur, s'empressant

Séance d'appropriation des tablettes numériques, pour Pascale Luciani-Boyer (à dr.) et ses collègues, en marge du conseil municipal de Saint-Maur-des-Fossés.

A.-L. ABRAHAM / MAX PPP

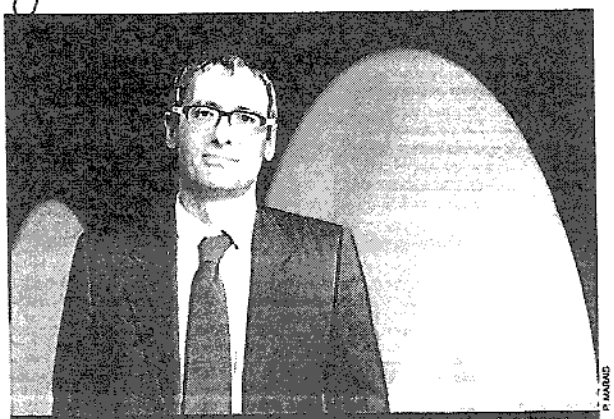
de féliciter nominativement tous les agents qui se sont investis lors de la réunion bilan organisée le 28 septembre dernier. Après 60 réunions échelonnées sur deux ans, les agents commentaient les projets auxquels ils avaient contribué. Les réactions sur la création du formulaire enfance, surnommé le « formulaire de la mort », illustraient concrètement les efforts à fournir pour décloisonner le fonctionnement en silo de chaque métier de la mairie! Le défi était de trouver les dénominateurs communs de huit formulaires existants, chacun avec ses impératifs administratifs, afin de les fondre en un seul pour simplifier la vie des parents. Après un an d'un chantier ingrat, s'exprime dans l'assistance la déception : l'informatique n'était pas prête pour mettre en ligne le formulaire ! En effet, Infocom, le syndicat informatique intercommunal auquel adhère la mairie pour une partie de ses logiciels métier, n'a pas pu développer à temps, pour la rentrée 2011, les « webservices », c'est-à-dire les programmes qui alimenteront le système GRC.

Les anciennes technologies sont plus complexes à adapter à l'univers « full web » de Localeo, la solution choisie pour créer le portail web. Celle-ci est maintenant devenue un véritable intranet drainant tous les circuits liés à l'e-administration et à la relation citoyen.

Budgets contrôlés

La direction des systèmes d'information s'est elle aussi soumise au décloisonnement. « La culture du process ne peut plus répondre à la transformation d'une ville qui se veut numérique, explique Jalal Boularbah, arrivé en mai pour créer le poste de directeur des usages numériques rattaché à la direction générale des services. Garant de « la vue transversale » des outils numériques, il va mener 60 projets destinés aux citoyens sur 3 ans, à budget constant, dans une mairie qui doit réduire une dette souscrite à 85 % par des emprunts toxiques. La meilleure qualité de service aux citoyens ne sera pas donc pas le seul critère de retour sur investissement pris en compte par l'arrivée du numérique.

Projecteur



P. MARAND

Mathieu Unériteau, DGS d'Asnières-sur-Seine (92), conseiller du président du SNDGCT*

« LE NUMÉRIQUE NE DOIT PAS OCCULTER LES RÉFLEXES DE BASE »

La création d'un portail famille sur le site web d'une mairie est-il une nécessité ?

Simplifier les démarches des usagers c'est aussi simplifier nos organisations. L'élément clé est la mise en place de téléprocédures de paiement avec un traitement par famille des prestations liées notamment à l'enfance. Pour l'instant, la demande est émergente de la part des usagers et s'exprime plutôt chez les cadres urbains. Cependant, quand une commune propose ce service, elle observe une progression des paiements en ligne qui peut aller jusqu'à un tiers des factures traitées.

Quels sont les points clés à aborder ?

Pour éviter à l'usager de déposer dix fois le même dossier dans dix services différents, un coffre-fort électronique va recueillir ses documents dématérialisés. Mais les règles d'accès à cet espace sont très contrôlées par la CNIL, qui interdit les croisements de fichiers et la transmission des documents au travers des services. Nous devons donc spécialiser les fichiers et travailler sur les règles de confidentialité.

Y a-t-il des précautions à prendre ?

La culture numérique ne doit pas faire oublier les réflexes de base comme le devoir de réserve et le respect de la confidentialité. Nous réaffirmons ces principes dans des chartes d'usages diffusées auprès des agents et en mettant en place les règles de sécurité sur l'intranet de la mairie. Enfin en expliquant à l'usager les garanties qu'offre cet espace unique.

* Syndicat national des directeurs généraux des collectivités territoriales

L'intranet collaboratif de Dunkerque

« Travailler de manière collaborative est un bon moyen de faire tomber les barrières entre les divers métiers de la mairie », remarque Laurent Claeys, directeur des systèmes d'information à Dunkerque (59). L'intranet est l'outil technique qui accompagnera les projets transversaux de la mairie. Parmi eux, l'intranet d'accueil, en cours d'élaboration. Les agents, quel que soit leur métier, sont invités à alimenter une base d'information sur toutes les demandes de la population et le suivi des réponses apportées. Ville portuaire, Dunkerque est aussi sollicitée par des non-francophones. Les agents parlant une deuxième langue ont été recensés. Ils se connecteront à l'intranet d'accueil pour trouver les réponses.

DOSSIER

2
GÉRER À DISTANCE SES INSTALLATIONS

La gestion technique centralisée (GTC) regroupe tous les outils (sondes, capteurs…) qui permettent de gérer à distance des installations. On parle aussi d'ailleurs parfois de télégestion. Son périmètre d'action est très large: elle est utilisée pour la gestion des bâtiments (GTB: contrôle d'accès, gestion du chauffage, des systèmes de ventilation, de l'eau chaude, de l'éclairage…), pour la voirie (pilotage de l'éclairage public, de la circulation, des horodateurs, du nombre de place de parking disponibles…), la collecte des déchets, les réseaux d'eau et d'assainissement, l'arrosage…

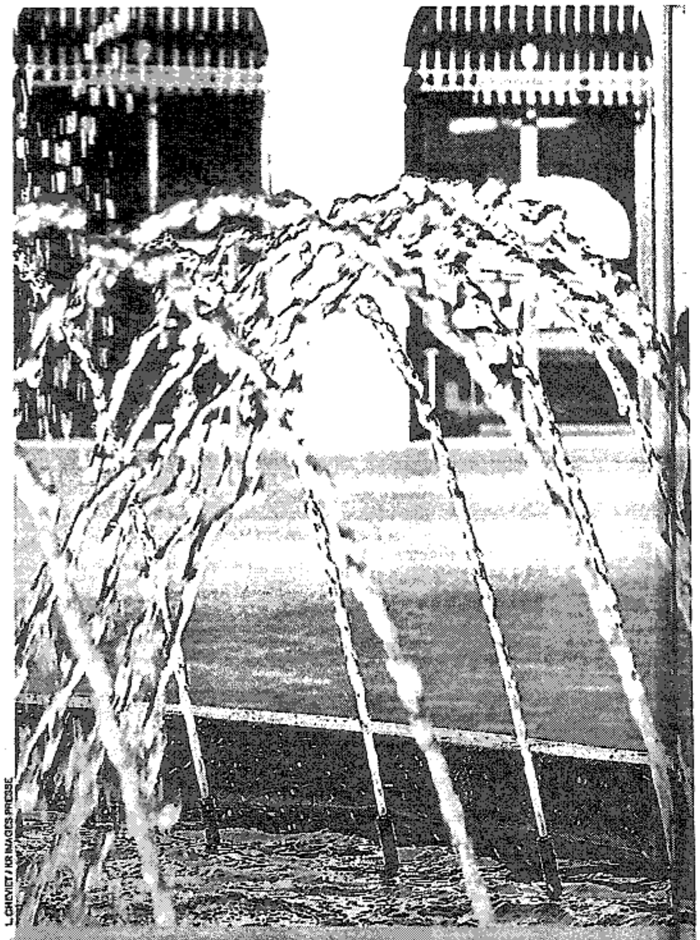
Meilleur service

Discrètement, la GTC améliore le service rendu à la population. Par exemple, la communauté d'agglomération du Havre a équipé tous les véhicules de collecte de déchet de GPS et de systèmes permettant aux conducteurs de relever les anomalies. «Ils peuvent signaler que des bacs sont cassés, qu'il y a eu un mauvais tri. Cela permet également de traiter les réclamations des habitants, de leur dire si le camion est passé et à quelle heure exactement», explique Frédéric Proniewski, DGA du département développement durable et services à la population. «La GTC sur l'éclairage public réduit les appels des riverains signalant qu'un lampadaire ne fonctionne pas», confirme Pierre Hottovys, chargé de mission éclairage public à l'Association des techniciens territoriaux de France (ATTF) et membre de l'Association française de l'éclairage (AFE). En effet, en cas d'urgence le personnel d'astreinte est alerté automatiquement et, tous les matins, les agents disposent de la liste des anomalies de la nuit. La GTC permet donc de rationaliser la maintenance en réduisant ou en supprimant les tournées de contrôle. «Nous pouvons intervenir à distance sur le réseau d'eau, les réservoirs et les bassins de lutte contre les inondations. Nous recevons en un même point toutes les informations délivrées par les capteurs disséminés sur le territoire. En cas d'alerte, l'agent d'astreinte prend la main depuis chez lui et, si nécessaire, se déplace», souligne Frédéric Proniewski.

Gains financiers

Toutes les données remontées étant stockées, la GTC permet également d'avoir une bonne traçabilité. Outre des gains de productivité, elle génère des gains financiers. En effet, sur un réseau d'eau, par exemple, elle détecte très vite une fuite. Sur des bâtiments, il est possible d'éteindre le chauffage et l'éclairage à distance, lorsque les locaux sont vides… «La GTC est également un outil d'aide à la décision: l'historique des pannes et des défauts nous guide lorsqu'on établit un programme de rénovation», souligne Pierre Hottovys. «Quand on nous propose un équipement de voirie, lorsqu'il y a le projet d'un nouveau quartier, nous faisons tourner des modèles pour dimensionner les équipements d'assainissement. Ces modèles sont alimentés notamment par les informations délivrées par la GTC», confirme Frédéric Proniewski.

OUTRE DES GAINS DE PRODUCTIVITÉ, LA GESTION TECHNIQUE CENTRALISÉE GÉNÈRE DES GAINS FINANCIERS



L. CHEVIET / KR IMAGES PRESSE

Besançon (25)

GTC: l'outil idéal pou[r] et anticiper sur de fut[…]

A Besançon, la gestion technique centralisée a une longue histoire. La ville a commencé à l'utiliser au milieu des années 80 pour la gestion énergétique des bâtiments. Aujourd'hui, 200 écoles, centres sportifs et autres bâtiments sont équipés. «La GTC permet de réaliser des économies d'énergie sans diminuer le confort de l'utilisateur», explique Benoît Cypriani, adjoint responsable de la maîtrise de l'énergie et du développement durable. En effet, le chauffage mais aussi l'éclairage ou la ventilation sont éteints automatiquement lorsque les bâtiments sont vides. «Grâce aux données remontées par la GTC, nous pouvons travailler sur les comportements», ajoute Benoît Cypriani. Par exemple, le service exploitant peut constater une chute des températures intérieures le matin avant l'arrivée des usagers, due à l'ouverture en grand des fenêtres par les femmes de ménage. La consigne est donc d'aérer plutôt le soir, après l'utilisation des locaux. «La GTC nous a également été utile pour recenser les bâtiments qui devaient être prioritaires dans le cadre d'une rénovation», note Benoît Cypriani. La direction de la maîtrise de l'énergie estime que pour un nouveau bâtiment, la GTC majore le coût du poste régulation de 10 à 15%. Cependant, elle permet de générer des économies d'énergie d'environ 10% ainsi que des économies de fonctionnement en réduisant les déplacements et en étant plus réactive en cas d'anomalie.

Voirie

Au début des années 90, la ville de Besançon a déployé la GTC pour l'éclairage public (18000 points lumineux et plus de 450 km de voirie). Chaque armoire de commande, reliée à un site central, indique

Benoît Cyprian et Nicole Weinman, adjoints au maire de Besançon : « Il faut bien connaître ses installations pour rentabiliser au maximum la gestion technique centralisée. »

...consommer moins ...urs aménagements

les dysfonctionnements du réseau. « Après avoir mis de nouvelles ampoules et installé la GTC, nous avons supprimé les tournées de recherche de défauts, constate Nicole Weinman, adjointe en charge de la voirie et des déplacements. Le réseau est également mieux sécurisé. » Lorsque la mairie est mise en cause suite à un accident, le système permet de vérifier si l'éclairage était ou non défectueux. « La GTC aide la ville à démontrer sa bonne foi et les efforts déployés pour avoir l'éclairage le plus efficace possible. » Elle constitue également un outil de développement durable. « Grâce à la télégestion, nous pouvons mettre l'éclairage en veille les soirs de grand froid, pour éviter que l'électricité ne soit produite par des centrales à charbon très polluantes », explique Nicole Weinman. Besançon teste par ailleurs un système de reconnaissance de plaques d'immatriculation qui actionne automatiquement des bornes protégeant les quartiers semi-piétons. « Le surcoût d'un tel système n'est pas plus élevé que celui engendré par la gestion des télécommandes, qui nous coûte 80 000 euros par an. Et il permet d'avoir une gestion plus fine des accès en fonction du profil des utilisateurs », estime Nicole Weinman.

Sur l'assainissement

Besançon utilise aussi la GTC pour contrôler ses réseaux d'eau et d'assainissement. Là encore, elle permet les remontées d'alarmes et des interventions rapides, en ayant déjà une idée du problème. Les données servent aussi à réaliser des simulations pour savoir s'il faut modifier les installations. Le nombre de services opérant leur propre système de GTC ouvre à la ville une piste de travail pour mettre en œuvre une plate-forme unique de gestion.

Projecteur

L'arrosage est coupé à distance dès que le terrain a reçu la bonne quantité d'eau.

VILLE DE CHOLET

Cholet (49)

ARROSAGE : UN INVESTISSEMENT RENTABILISÉ EN SEPT OU HUIT ANS

« Suite à des périodes de sécheresse et aux interdictions d'arroser, nous avons voulu faire des économies d'eau et gaspiller moins », explique Roselyne Durand, adjointe au maire de Cholet. Déléguée à l'aménagement du territoire, elle s'est intéressée à l'arrosage des espaces verts qui représente la moitié de la consommation des services de la ville. Ainsi, tous les terrains de sports étaient arrosés de la même façon, sans se poser de question : « Nous avons regardé les technologies qui permettraient d'avoir une meilleure analyse, et nous avons organisé une gestion centralisée pour l'arrosage. » Soit un investissement de 250 000 euros sur 5 ans. En couplant un logiciel calculant l'évapotranspiration avec des systèmes de pluviomètres à bascule sur chaque site, l'arrosage est coupé à distance dès que les plantes ont reçu la bonne quantité d'eau. Par ailleurs, les pannes et fuites sont détectées. « C'est un investissement important, mais rentabilisé en sept ou huit ans. Et les gains sont faciles à démontrer », estime Roselyne Durand. En effet, à pluviométrie égale, en 2010, Cholet a consommé 40 % d'eau en moins qu'en 2004 pour l'arrosage de ses espaces verts, soit une économie d'environ 60 000 euros. Attention cependant à utiliser avec parcimonie les remontées d'information par téléphonie mobile. Elles deviennent vite coûteuses ! Par ailleurs, « il faut être patient car l'apprentissage et la mise au point du système sont délicats », conclut Roselyne Durand.

Cinq conseils de mise en œuvre

1. La GTC coûte cher à maintenir. Mieux vaut éviter par exemple de déployer plus de sondes que nécessaire.

2. Ne pas céder aux sirènes des constructeurs en retenant une solution trop complexe. La GTC n'est pas un gadget mais un outil à utiliser au quotidien.

3. Anticiper les impacts de la GTC sur le personnel. Souvent, il faut prévoir une montée en compétences, voire le redéploiement de certains agents.

4. Vérifier la compatibilité du nouveau système avec les systèmes existant déjà au sein de la collectivité.

5. Etre capable de mener les études en interne car il existe très peu de prestataires réellement spécialisés sur le sujet.

3 PASSER DE LA TECHNOLOGIE AUX USAGES

«Nous sommes des professeurs Tournesol. Nous flairons les tendances, toujours à la recherche d'innovations numériques», confie Yves Préault, adjoint à la communication de Rennes (35). Alors dans l'enthousiasme, il arrive d'anticiper des besoins qui n'existent pas. «Notre plus gros échec a été, l'installation d'une borne internet accessible à tout type de handicaps. Aucune personne handicapée n'est venue car elles avaient déjà des outils adaptés chez elles.» Etre candidat à l'expérimentation de technologies émergentes pour valoriser l'expertise des industriels de son territoire est une chose. Se laisser séduire par un achat aussi innovant qu'inadapté en est une autre. Le piège est de s'emballer pour une technologie prometteuse qui n'a pas encore de réels usages, ou qui entraîne des coûts cachés.

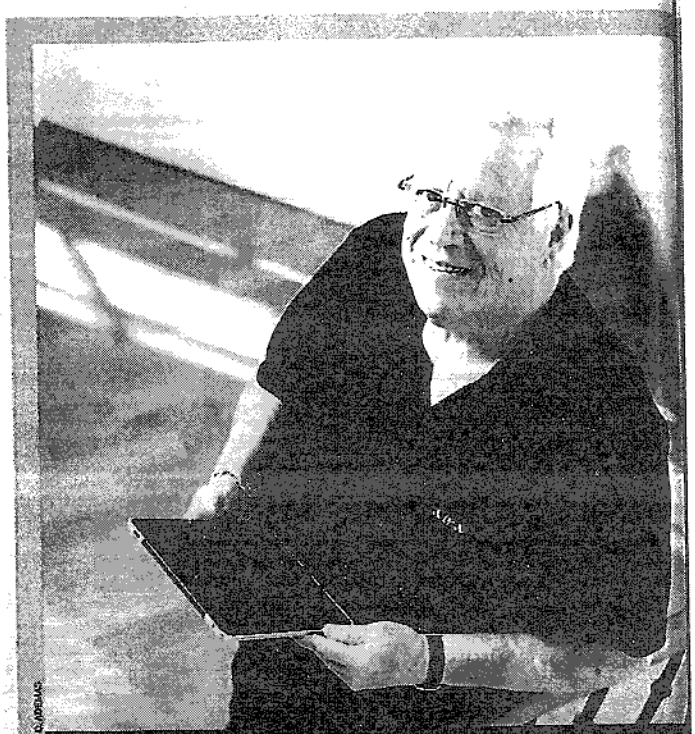
Tirer la leçon des flops

«Le plus gros risque est celui de décevoir», avoue Vincent Feltesse, maire de Blanquefort (33), qui, avec l'un des premiers espaces famille sur le web, a connu des déconvenues: «Les services municipaux n'étaient pas organisés pour gérer correctement les demandes des habitants», regrette-t-il. Anticiper l'impact d'une innovation sur l'organisation des services ou sur l'accompagnement des usagers est déterminant. «Quand les ordinateurs du plan informatique pour tous ont été distribués dans les écoles en 1986, j'étais maire de Louvigny, confie Philippe Duron, aujourd'hui maire de Caen (14). Pour ne pas les laisser dans les placards, nous les avons installés dans une salle de la mairie afin d'initier nos concitoyens à l'informatique. J'ai alors pris conscience qu'il fallait associer les habitants à l'apprentissage de nouveaux usages plutôt que de se focaliser sur la technologie.»

Mesurer l'impact

Une collectivité prête à essuyer les plâtres en tire toujours des enseignements. Mais avant de céder aux sirènes des fournisseurs, mieux vaut organiser une cellule de veille composée d'élus et d'agents de tous horizons. Ils aideront à mesurer l'intérêt de la dépense, voire à ce que chaque partie y trouve son compte. Ainsi, une ville installant des flashcodes sur des bâtiments touristiques n'a pas la garantie que tous les visiteurs auront un téléphone capable de photographier et de lire ces code-barres en 3D. Mais les retombées en termes d'image sont positives à moindre coût car l'étiquette est imprimée et l'équipement pour la lire appartient déjà aux usagers. Au cœur des révolutions à venir figurent aujourd'hui les tablettes et les téléphones mobiles, moins coûteux qu'un micro-ordinateur. L'équipement mobile ou le couteau suisse des nouveaux usages. Le député Franck Riester en souligne le potentiel dans son rapport «Simplifier la relation numérique à l'usager» (septembre 2011). Le défi est maintenant de concevoir des e-services utiles à la vie quotidienne des habitants et source d'économie pour la collectivité.

AU CŒUR DES RÉVOLUTIONS À VENIR FIGURENT AUJOURD'HUI LES TABLETTES ET LES TÉLÉPHONES MOBILES



Yves Préault, maire-adjoint délégué à la communication et à la vie quotidienne en charge de l'open data, conseiller communautaire de Rennes Métropole

CA Caen la mer (14)

PROMOUVOIR LE POTENTIEL DES MOBILES SANS CONTACT

Depuis 2005, l'agglomération caennaise est un laboratoire d'expériences du paiement sécurisé sans contact sur téléphone mobile. L'approche de la communauté d'agglomération Caen la mer était d'abord de valoriser le tissu industriel local et de favoriser la création d'emplois. Mais en se faisant voler la vedette par Nice en 2010, l'agglomération a décidé de développer à grande échelle pour son propre territoire des services mobiles sans contact. «Le potentiel de cette technologie est très utile à toutes les collectivités locales et même les plus petites. Nous avons déjà rendu disponible, sur terminaux mobiles, la carte multiservices pour les étudiants et bientôt celle des seniors, ainsi que les renseignements sur les horaires de bus et la billettique au stade Ornano», illustre Philippe Duron, député-maire de Caen, président de la CA Caen la mer. Pour faciliter la création de ces applications, les services informatiques des mairies de l'agglomération ont été découpés en quatre directions tournées vers le développement des usages. «Notre volonté est d'associer maintenant les habitants pour leur faire connaître le potentiel des technologies mobiles sans contact, les convaincre de s'en servir et de nous faire des propositions.» Une série de jeux en ligne ont été diffusés, en septembre, exclusivement sur les médias sociaux pour éduquer les plus jeunes. Cette campagne de communication était relayée dans le cadre de la foire de Caen, où les mêmes jeux étaient testés sur des tablettes tactiles.

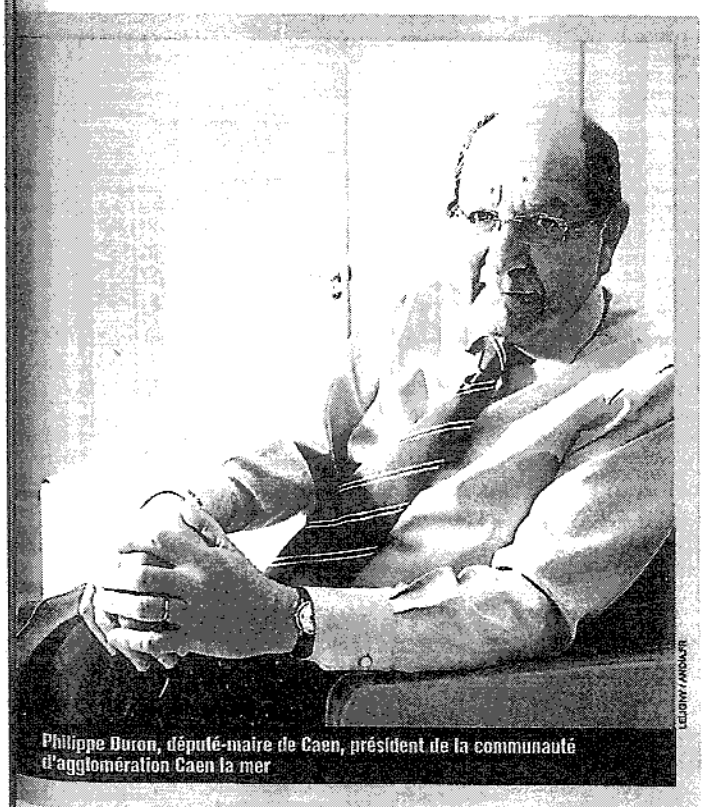
CONTACT. CA Caen la mer: 02.31.39.40.00.

Rennes Métropole (35)

L'APPEL À L'EXPERTISE DES HABITANTS

«Nous sommes depuis dix ans dans une dynamique de partage grâce à une forte implication de notre tissu associatif. Nous testons des outils numériques de moins en moins cher et de plus en plus compréhensibles par le plus grand nombre», explique Yves Préault, maire-adjoint de Rennes délégué à la communication et à la vie quotidienne en charge de l'open data. Aussi en octobre 2010, quand Rennes Métropole devient la première collectivité locale à ouvrir une plate-forme d'open data, la logique de coproduction d'applications numériques s'affirme comme une évidence. «Nous voulons une transparence totale de l'action publique. Nous avons donc décidé de mettre en ligne des données de qualité pour faire appel à l'expertise des habitants.» Les premiers jeux de données sont ceux du délégataire de transport, puis au printemps s'y ajoutent les données budgétaires. Une année de travail est nécessaire pour convaincre l'administration locale. «L'open data est un projet à la fois technique et politique. Il fallait lever les freins juridiques, financiers et culturels au sein des services communaux.» Désormais, le défi à relever est de stimuler la création d'applications. Des ateliers sont organisés pour favoriser la rencontre de jeunes développeurs avec des urbanistes, des sociologues et autres experts. «Libérer les données est un travail lourd. S'il est encore trop tôt pour parler de retour sur investissement, nous avons cependant l'intime conviction qu'il y aura forcément une valeur ajoutée.»

CONTACT. Data.rennes-metropole, service innovation numérique, Rennes Métropole : 02.23.62.12.50.



LEGIONY / ANDIA.FR

Philippe Duron, député-maire de Caen, président de la communauté d'agglomération Caen la mer

Lexique : les tendances technologiques à suivre

La révolution numérique fournit aux collectivités territoriales de nouveaux terrains d'expérimentations.

L'internet des objets

L'internet des objets ou le Web.3.0 se concrétisera par la création de plates-formes de collecte des informations émises par toutes les étiquettes électroniques (RFID) ou graphiques (tags, flashcode, code à barres), et les puces optiques arrivées en ordre dispersé sur les équipements urbains. L'objectif est de les visualiser sur l'écran de l'ordinateur ou du téléphone mobile des agents techniques voire des citoyens eux-mêmes.

«Cloud computing»

L'informatique «en nuage» désigne un mode d'hébergement ou d'archivage de données à distance. Les applications professionnelles accessibles sur le web n'ont plus besoin d'être installées sur les serveurs informatiques. Il suffit de s'abonner auprès du fournisseur pour avoir un espace réservé sur le «nuage». Le mode de facturation de ce service peut être un frein pour les collectivités car il est affecté en frais de fonctionnement alors que l'achat d'ordinateurs est comptabilisé en investissement. L'économie attendue et la rapidité d'installation restent les arguments les plus efficaces pour lever ce frein.

Services «sans contact»

Le succès des cartes de transport (type Navigo) équipés d'une puce NFC ouvre la perspective de réunir sur un passe unique d'autres cartes existantes donnant accès à divers services de la ville. Ce passe pourra être dématérialisé sur les téléphones mobiles équipés de cette puce. Trois opérateurs français de téléphonie mobile ont créé la plateforme Cityzi pour faciliter le développement de services sans contact mobiles. Projet auxquels s'associent plusieurs villes.

Open data

La transparence de l'action publique s'est mise à l'heure de l'open data, en incitant les mairies à fournir des données sur des formats réutilisables par des développeurs extérieurs. Les premiers «lâchers de données», pour la plupart géographiques, ont donné naissance à des applications liées aux déplacements dans la ville (lire le «10 conseils» pour entrer dans l'ère de l'open data, publié dans *Le Courrier des maires et des élus locaux* n° 249 de septembre 2011, pp. 54-56).

Le très haut débit, maillon de l'innovation numérique

Les nouveaux usages du numérique ont besoin d'infrastructures de communication adaptées. Les réseaux en cuivre de l'ADSL feront place aux réseaux en fibre optique du FTTH. Le programme national très haut débit (THD) lancé en juin 2010 par l'Etat prévoit l'arrivée de connexions THD fixe et sans fil dans tous les foyers en France d'ici 2025. Le régulateur des télécommunications a posé le cadre d'un déploiement concomitant entre les territoires urbains et ruraux. Les dispositifs d'accompagnement des territoires ruraux restent encore à améliorer pour financer les projets qu'ils souhaitent lancer et inciter les opérateurs privés nationaux à proposer des offres aux abonnés des territoires ruraux (lire dans ce numéro l'analyse juridique, pp. XIV-XVIII).

la gazette.fr
des communes · des départements · des régions

Les espaces collaboratifs au service du mode projet

Par Pénélope Puymirat

Si les outils de travail collaboratif concourent à la mutualisation des compétences et des connaissances et à la mise en place d'un management transversal, ils requièrent néanmoins une évolution des mentalités.

A l'heure où les nouvelles technologies donnent lieu à la création continue de nouveaux outils, les collectivités s'adaptent afin de travailler autrement. Familières, depuis quelques années déjà, de ceux, classiques, de type « groupware » (logiciels de groupes), elles sont de plus en plus nombreuses à user d'espaces collaboratifs de type « projet ».

Outre les outils traditionnels servant à stocker les fichiers, à partager son agenda, ses contacts, ou à échanger au sein de forums ou de chats, les collectivités choisissent de travailler en mode « projet ». « C'est quasiment devenu un réflexe : dès qu'une personne porte un projet global sur le territoire, il demande au service informatique l'ouverture d'un espace de travail collaboratif », souligne Pierre Trilles, responsable du service information géographique au conseil régional du Languedoc-Roussillon. Ces outils ont toute leur utilité lorsqu'ils concernent des opérations d'envergure, notamment pour les collectivités telles que les régions, souvent amenées à conduire des projets faisant intervenir de nombreux interlocuteurs.

Données structurées

Concernant, par exemple, le rôle de coordination des missions confiées par l'Europe à la région, « il nous est demandé de recenser toutes les aides économiques que les collectivités territoriales versent aux entreprises. Grâce aux codes d'accès à un extranet, chacun choisit un type d'aides dans un menu déroulant. Les données sont ainsi mieux structurées », explique Jean-François Mangin, directeur des systèmes d'information (DSI) du Languedoc-Roussillon. Ce qui est vrai pour les listes l'est aussi pour les dates : lorsqu'il n'existe pas de formulaire indiquant des dates préétablies, chacun choisit une mise en forme différente. « Et lorsque les réponses sont adaptées, tant dans leur forme que dans leur contenu, leur traitement est ensuite facilité », ajoute le DSI.

Les espaces collaboratifs permettent également de capitaliser les données, « et donc de pouvoir les transmettre plus facilement au moment des départs à la retraite », explique Jean-Philippe Lefèvre, responsable de la cellule intranet et de l'administration électronique au conseil général de Loire-Atlantique. « L'information devient alors accessible, décloisonnée. Ainsi, on comprend mieux comment les agents utilisent les données », note le DSI Jean-François Mangin.
Malgré cette transversalité avouée, tous les acteurs d'une collectivité usent-ils de ces outils ? « Ce sont les chefs de projets qui en font la demande. Ces espaces concernent plutôt le fonctionnel et l'opérationnel », précise Jean-Philippe Lefèvre. « L'encadrement supérieur ne s'est pas vraiment emparé des outils collaboratifs. Les personnes chargées du secrétariat et les chefs de service en sont plus coutumiers », confirme Christine Vilbert, chargée de mission agenda 21 au conseil général de Loire-Atlantique (lire son témoignage p. 59).
Pourtant, certaines collectivités s'attachent à ce que les données recensées dans les espaces collaboratifs ne soient pas seulement accessibles aux habitués de l'extranet. Le conseil régional du Languedoc-Roussillon édite ainsi des fiches de synthèse sur l'ensemble des organismes financés par la région. Elus et directeurs généraux des services (DGS) peuvent ainsi les consulter pour y puiser des informations avant un conseil d'administration avec l'une de ces structures.

Retour sur investissement

Ce partage des connaissances se fait également entre collectivités. « Nous sommes adhérents à un réseau TIC, dans lequel un espace collaboratif permet de poser des questions, de trouver des réponses et même de consulter des documents », explique Rémy Klein, DSI au conseil général de l'Isère. D'autres réseaux professionnels - comme ceux que l'Association des professionnels internet des collectivités publiques locales (Apronet) s'attache à développer - font également connaître les bonnes pratiques déployées dans les collectivités. « Par les listes de diffusion, par les colloques

dans lesquels nous nous rencontrons, nous faisons circuler les idées. Malheureusement, du fait d'un manque de connaissance de l'usage de ces réseaux, certains DG ne comprennent pas le retour sur investissement qu'une telle ouverture peut offrir », regrette Jean-Jacques Heilaud, président de l'Apronet (lire son avis p. 58).

« Les outils collaboratifs servent un management transversal quand on travaille en mode projet », note Michèle Gary-Paillassou, chef du service aménagement numérique du territoire, au conseil général de Corrèze. C'est l'inverse d'une culture hiérarchique. « Désormais, on raisonne en chaînes de projets, en groupes de travail », explique Pierre Trilles, en Languedoc-Roussillon.
« Cela nécessite d'accepter que ces chaînes fonctionnent en mode projet et non sur la base de responsabilités sectorielles ou thématiques. Dans le cas d'un projet pluridisciplinaire tel un intranet, il faut faire travailler ensemble la direction des systèmes d'information, celle des ressources humaines, les services documentation, communication », illustre Jean-Jacques Heilaud.

Pratiques quotidiennes

Mais pour instaurer cette « culture » il faut mettre en place des pratiques quotidiennes et former les agents. Avec les outils collaboratifs, une demande de congés peut ainsi être envoyée à la personne concernée directement, et à d'autres en copie. Chacun doit alors se familiariser avec, notamment, toutes les fonctionnalités de la messagerie (classer les messages par expéditeur, rechercher un email en fonction de son contenu, activer une fonction automatique pour gérer les spams., etc.). Or, sur ce point, des écarts entre collectivités subsistent.

AVIS D'EXPERT - Jean-Jacques Heilaud, président de l'Association des professionnels internet des collectivités territoriales (Apronet) - « Apprendre à travailler en réseau »

« Le développement des outils collaboratifs découle de l'organisation interne d'une collectivité et du management. Or, on constate que les stratégies diffèrent du tout au tout : tandis que certaines collectivités déploient un management dynamique, d'autres résistent aux changements, optant pour une culture managériale classique, bureaucratique. Si un agent veut assister à un colloque, il doit établir une note qui transite par deux ou trois niveaux hiérarchiques avant qu'il obtienne l'autorisation ! A l'heure des outils numériques qui permettent une gestion plus rapide de l'information, des données que l'on peut partager et diffuser rapidement, on ne peut plus fonctionner ainsi. Les collectivités doivent apprendre à travailler en réseau plutôt qu'en pyramide. »

LES POINTS CLÉS

- Décloisonnement Les outils collaboratifs permettent de capitaliser les données et favorisent leur accessibilité.
- Transversalité Les projets sont pensés en groupes de travail et non sur la base de liens hiérarchiques.
- Formation La culture « projet » se met en place par le biais de pratiques quotidiennes qui nécessitent que chacun se familiarise avec les outils.

TÉMOIGNAGE - Christine Vilbert, chargée de mission agenda 21 au conseil général de Loire-Atlantique - « Partager une culture commune »

« L'agenda 21 constitue un projet transversal pour la collectivité. Il est donc nécessaire d'avoir une culture commune sur le développement durable, favorisée par les espaces collaboratifs. Outre la mise en commun des informations, ces outils nous permettent de savoir qui est connecté sur l'espace de travail, afin de pouvoir échanger nos idées sur un projet. Ils nous amènent à modifier nos modes de fonctionnement. Par conséquent, notre rapport aux secrétariats n'est plus le même. Désormais, il revient à chacun de se saisir de son clavier et d'apporter son grain de sel. La question de la transversalité devient, par là, prépondérante. »

Extrait de la gazette des communes, des départements, des régions, du 08/03/2010