

Sommaire

Introduction	IX
Comment positionner vos projets collaboratifs ?	XIII
Focus sur des points essentiels	XIV
Relever les défis du management des projets collaboratifs.....	XVII
Être un signal fort du changement	XVIII
Impulser et accompagner les changements	XVIII
Conduire une démarche systémique efficace	XIX
Dépasser les freins actuels et les incohérences	XX
Se projeter dans l'entreprise collaborative	XX

Partie I

Bases essentielles pour maîtriser les projets collaboratifs

1 Management	3
1.1 Point de départ.....	3
1.2 Attentes du management	4
1.3 Enjeux des acteurs et modèle de communication, communautés.	7
2 Le leadership	17
2.1 Qualité du <i>leadership</i>	17
2.2 Aptitudes au <i>leadership</i>	22
2.3 Actions du <i>leadership</i>	24
2.4 Stratégie.....	25

2.5	Comment se comporte un <i>leader</i> ?.....	30
2.6	Style de <i>leadership</i>	33
2.7	Mise en œuvre du <i>leadership</i>	34
2.8	Résultats du <i>leadership</i>	36

Partie II
Construire des projets collaboratifs

3	Gestion des connaissances	41
3.1	Gestion des connaissances	41
3.2	Gestion des flux	50
4	Systèmes d'information collaboratifs	59
4.1	Management des systèmes d'information collaboratifs	59
4.2	Typologies des projets collaboratifs	73
5	Maîtriser les projets collaboratifs	79
5.1	Comment construire des projets collaboratifs ?.....	79
5.2	Modes d'évolution	87
6	Cycle de vie des projets collaboratifs	99
6.1	Contraintes positives	99
6.2	Gains pour l'entreprise	104
6.3	Découpage d'un projet collaboratif	106
6.4	Acteurs internes et parties prenantes	108
6.5	La gestion des risques et les normes	115
7	Manager les acteurs et les communications	123
7.1	Organisation.....	124
7.2	Plan de communication.....	133
7.3	Organiser le projet collaboratif	134
7.4	Les différents acteurs externes.....	139
7.5	Critères de classement	142
7.6	Responsable de programmes, de projets.....	143
7.7	Équipes	144
7.8	Gestion des compétences	147
8	Normes, exigences, qualité	151
8.1	Normes internationales	152

8.2	La qualité attendue par le management de la qualité	155
8.3	Positionnement des projets collaboratifs	156
8.4	Les démarches qualité	158
8.5	Comparaison sur les méthodes	158
8.6	Adopter la gouvernance des projets	162
9	Comment appliquer les principales normes aux projets collaboratifs ?	169
9.1	Normes internationales	170
9.2	Management de projet : référentiel des bonnes pratiques.....	179
9.3	Méthodes agiles	184
10	Gouvernance des projets collaboratifs.....	189
10.1	Gouvernance des projets	190
10.2	Portefeuille de projets collaboratifs	201
11	Projets collaboratifs catalyseurs dans la responsabilité sociétale et environnementale	209
11.1	Objectifs de la RSE	210
11.2	Norme ISO 26000	221
11.3	Concept de la responsabilité sociale d'une organisation	225
11.4	Norme ISO 14001	226
11.5	Plan d'action	227
11.6	Adapter une autre conduite du projet.....	229
12	Gérer les achats collaboratifs	231
12.1	Les achats durables	232
12.2	Une évolution progressive des achats	234
12.3	Modèle de traitement des achats	235
12.4	Évoluer vers une démarche raisonnée des achats durables	239
12.5	Principaux outils RSE.....	242
12.6	Intégration des achats durables	243
12.7	Constructions	244
12.8	Externaliser ses fabrications ou ses fournisseurs	244
12.9	Gestion des risques	246
12.10	Amélioration de la performance.....	250

13 Outils communautaires dans les projets collaboratifs	253
13.1 Principes	254
13.2 Réseaux sociaux d'entreprise	257
13.3 Boîtes à outils du travail collaboratif.....	258
13.4 Outils de publication.....	259
13.5 Outils de gestion de projets collaboratifs	266
13.6 Intranet, Internet.....	267
13.7 Bases de connaissances	269
13.8 Clouds, <i>Big Data</i>	274
13.9 Outils <i>Web</i> : veilles internes, veilles externes, flux RSS, navigateurs, moteurs de recherche.....	275
13.10 Outils de communication	275
13.11 Outils de gestion des processus (<i>workflow</i>).....	276
14 Comment gérer les risques et les menaces ?	279
14.1 Contour pour chaque projet	280
14.2 Gestion des risques	284
14.3 Principe général de la sécurité (source : AFNOR ISO 27001).....	289
14.4 Risques encourus par les projets collaboratifs ?	292
14.5 Cartographie des risques.....	293
14.6 Classification des risques	295
14.7 Démarches et normes ISO 27001/2.....	297
14.8 Contre-mesure et menaces	298
15 Implication qualité	301
15.1 L'évidence de la qualité	302
15.2 Les enjeux de l'entreprise	307
15.3 Panorama des méthodes, techniques et outils applicables.....	308
15.4 Pour les utilisateurs.....	308
15.5 Missions opérationnelles du responsable qualité	310
15.6 Démarche de plan de progrès.....	313
15.7 Amélioration	316
15.8 Indicateurs et mesures.....	320
15.9 Gestion des processus : la démarche Six Sigma	324
15.10 La gestion des projets avec Six Sigma.....	329

Conclusion	335
Mettre en œuvre les projets collaboratifs.....	335
Viser 4 points forts	337
Intégrer quatre attentes	339
Avantages.....	342
Recommandations	344
L'avenir.....	345
Annexes	347
Annexe 1 : plan type de la norme NF ISO 21500:2012.....	347
Annexe 2 : plan type de la norme XP 50-171:2000.....	349
Annexe 3 : lignes directrices pour le management d'un organisme.....	350
Annexe 4 : liste des processus de la démarche qualité COBIT	351
Annexe 5 : indicateurs clés d'objectifs de la démarche COBIT	353
Annexe 6 : plan type de la norme NF ISO 26000:2010	353
Annexe 6 : plan type de la norme NF ISO/CEI 27001:2013	354
Annexe 7 : plan type de la norme FD X 50-117:2003.....	355
Annexe 8 : plan type de la norme ISO 17258:2015.....	357
Glossaire	359
Principaux sigles métiers	359
Acronymes	361
Principaux acronymes métiers	361
Bibliographie sur la gestion de projet.....	365
Bibliographie sur le management et les SI.....	365
Bibliographie normative sur l'intelligence économique/veille	366
Index	369

Introduction

« Si tu veux construire un bateau, ne rassemble pas tes hommes et femmes pour leur donner des ordres, pour expliquer chaque détail, pour leur dire où trouver chaque chose... Si tu veux construire un bateau, fais naître dans le cœur de tes hommes et femmes le désir de la mer. »

Antoine de Saint-Exupéry

La trajectoire de ce nouveau livre, *Management des projets collaboratifs*, va s'inscrire dans cette démarche globale mais aussi opérationnelle de progrès. Il s'agira du fonctionnement, bien que les entreprises aient déployé, depuis plus de cinquante ans, des techniques classiques de management de projet. On commencera par des constats sur les limites des méthodes classiques applicables aux projets, à la fois en termes de management et sur les processus de mises en œuvre.

L'objectif du management de projet collaboratif est de structurer votre organisation, de lui apporter une réelle capacité de flexibilité au travers des processus de projet, en prenant en compte l'ensemble des contraintes.

Car les économies, les sociétés changent très vite ; la crise s'installe de manière durable. C'est à la fois les hommes et les femmes, les entreprises, les organisations, les États qui cherchent et doivent trouver des solutions en s'adaptant, en innovant, en mettant en œuvre de nouveaux paradigmes. Cette quête du Graal va leur permettre de réguler et d'organiser leurs échanges ainsi que leurs fonctionnements, d'appliquer les principes du management des projets et de mettre en œuvre une dynamique de mise en place de projets collaboratifs, pour optimiser toutes les ressources, être plus efficace et efficient, apporter de nouvelles propositions pour le partage de valeurs, des modèles d'organisations révolutionnaires.

Les entreprises qui ont mis en place des solutions collaboratives dans leurs structures, pour les conduire comme des projets collaboratifs, ont réalisé des économies substantielles et donc acquis des avantages concurrentiels. Il devient en effet nécessaire de prendre le virage vers une société du numérique, vers un partage et un engagement en matière de projets collaboratifs, qui seront une rupture dans certains cas, une révolution dans d'autres ou qui se traduiront par des changements rapides dans des situations d'organisation et de fonctionnement. Il va falloir se positionner rapidement sur des axes de progression et les passer au tamis du potentiel de l'économie collaborative en matière de projets. Avoir une trame de conduite de projets collaboratifs en termes de *leadership*, en réunion avec votre équipe ou en vous faisant accompagner par un cabinet de conseil et en procédant à la mise en place de formations adaptées.

De nombreuses grandes entreprises privées et l'État dans ses ministères ont compris l'intérêt d'une telle démarche proactive en s'engageant sur des projets collaboratifs, dans le but de décloisonner les fonctionnements des acteurs ou des parties prenantes et de gagner en efficacité.

Au niveau des enjeux économiques, les projets collaboratifs responsables organisent la mutualisation des ressources, mais diminuent aussi les risques et, par effets induits, réduisent les coûts. Au niveau organisationnel, ils légitiment la capacité d'intervention sur des secteurs géographiques et dans des environnements diversifiés. Alors qu'au niveau des connaissances et des produits intangibles, ils mobilisent les ressources vers la production de connaissances (informations, données) ou l'émergence des nouvelles technologies.

Les projets collaboratifs représentent de vrais investissements, offrant une rentabilité à moyen ou long terme. Ils constituent un gage d'amélioration de fonctionnement dans les structures de chaque entreprise ou organisation. Il faut se servir des nouveaux outils du numérique pour définir, construire des paradigmes.

Il est indispensable de développer de bonnes pratiques de management de ces projets collaboratifs en s'appuyant sur une structure chargée de coordonner, définir et organiser les principales activités à destination des clients et de toutes les parties prenantes. L'objectif est à la fois louable et ambitieux : améliorer la collaboration et le partage entre tous les salariés, les structures fonctionnelles et opérationnelles. Nous présenterons des solutions, dans certains cas généraux, et des exemples d'applications mises en œuvre.

Nous commencerons par présenter les meilleures pratiques pour le déploiement de projets collaboratifs. Des systèmes collaboratifs, parfois à l'état de maquettes ou de préprojets, existent dans les entreprises. Développer un mode collaboratif sur des projets fera émerger de nouveaux comportements, permettant aux collaborateurs, aux salariés, aux partenaires d'être capables de construire un ensemble d'éléments pouvant apporter une vision commune autour de la réalisation d'objectifs. Une telle démarche permet d'avoir la capacité instantanée de s'adapter et de maîtriser les changements. La révolution numérique est en cours : elle nous incite fortement à travailler ensemble plus efficacement et à gérer les projets dans une dynamique nouvelle, développée dans les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Viadeo, LinkedIn, ElasticSearch...) ou sur les plateformes collaboratives (Jamespot, Netexplorer, Incenteev, Talkspirit, Atikteam, Knowings...) bien sûr, mais aussi dans l'entreprise par des solutions *Web 2.0* et *3.0*, dans l'e-commerce, les services (CRM, Veille, IE, Portails, CMS, KM, e-réputation...) ainsi que les loisirs, l'ensemble des administrations territoriales ou régionales.

Le management de projet collaboratif contribue à la mise en place de solutions organisationnelles et culturelles pour l'échange et l'évolution des pratiques actuelles. Quels que soient les produits et/ou les services que les entreprises développent et proposent, elles ne peuvent plus faire l'impasse – au niveau management et organisation – sur la mise en œuvre de pratiques collaboratives en relation avec des outils *ad hoc*.

Voici quelques-uns des nouveaux enjeux, classés par ordre d'importance :

1. gagner en rapidité ;
2. créer et partager de la valeur ajoutée ;
3. définir les nouveaux référentiels métiers avec les clients et les partenaires ;
4. déterminer des sources d'information pertinentes et les valider ;
5. partager des connaissances, des informations et des données accessibles ;
6. booster les innovations ;
7. analyser de façon proactive des informations et des données en fonction de leur pertinence ;
8. accélérer son efficacité sur plusieurs domaines ;
9. diffuser aux décideurs comme aux utilisateurs les informations demandées ;
10. stimuler des scénarios d'évolution sur des critères déterminés ou futurs ;
11. présenter des informations synthétiques aux décideurs.