



# Meilleures pratiques

## Étude de cas de travail collaboratif: WWF

Angela Ashenden

Rapport consultatif

Février 2011

Cette étude montre de quelle manière l'organisation WWF tire parti de Google Apps afin d'optimiser la plate-forme intranet collaborative et interactive à la disposition de ses 5 000 collaborateurs et partenaires dans le monde.

Les études de cas de MWD ont pour objectif d'aider les organisations qui envisagent d'utiliser ou qui utilisent déjà un logiciel de travail collaboratif à comprendre comment d'autres ont tiré avantage de cette collaboration et comment ils ont surmonté leurs difficultés lors de sa mise en œuvre. Toutes les études de cas de MWD sont construites selon une structure type et résultent d'un processus normalisé piloté par des analystes chevronnés de MWD.

La publication de ce rapport s'inscrit dans les prestations, sur abonnement, de conseil sur le travail collaboratif de MWD. Pour toute information complémentaire à cet égard, consulter <http://www.mwdadvisors.com/services/cas.php>.

**MWD Advisors** est un cabinet de conseil informatique qui propose des études sectorielles indépendantes et pratiques portant sur les améliorations tangibles que les dirigeants apportent à leur entreprise par le biais d'investissements informatiques. Forts de notre longue expérience dans ce secteur et de notre expertise reconnue, nous adoptons une démarche flexible pour conseiller les entreprises dans les domaines de l'architecture, l'intégration, la gestion, l'organisation et la culture informatique.

[www.mwdadvisors.com](http://www.mwdadvisors.com)

© MWD Advisors 2011

## Clés de l'étude de cas

Société	WWF
Secteur	Organisation à but non lucratif
Objectifs actuels de travail collaboratif	La stratégie plus large d'optimisation de la collaboration et du partage des connaissances dans l'organisation exigeait que le WWF modernise son intranet et accompagne ses équipes projet à travers le monde grâce à un environnement de travail collaboratif et social plus interactif.
Démarche actuelle	En mai 2009, le WWF a commencé à déployer les applications Google Docs, Google Sites et Google Calendar comme plate-forme de création d'espaces de travail destinés aux projets et de mémoires fichier répondant aux meilleures pratiques, ainsi que comme nouvelle structure pour le site intranet. L'organisation a également commencé à remplacer sa solution de messagerie électronique locale par Gmail.
Résultats	<b>Dix-huit mois après, le WWF a quasiment entièrement adopté la nouvelle plate-forme de travail collaboratif. Celle-ci améliore les processus de gestion de contenu, accroît l'efficacité globale et diminue la dépendance à la messagerie électronique aux fins de collaboration. Les responsables de contenu et de projets s'approprient davantage leur intranet et les pages des espaces de travail destinés aux projets. Ceci a pour effet de réduire les frais généraux de gestion par l'équipe informatique centrale et de valoriser l'intranet en tant que ressource pertinente. Lorsque la migration vers Gmail sera achevée, l'organisation pourra également identifier des économies substantielles en termes de gestion des systèmes et d'assistance technique, soit autant de ressources informatiques internes libérées pour d'autres activités.</b>
Outils de travail collaboratif et fournisseurs	Google Apps

## Présentation de l'organisation

Le WWF est une fondation créée en 1961 qui travaille avec des partenaires comme les communautés locales, les entreprises et les organismes d'aide gouvernementale afin de piloter et d'encourager les projets de préservation de l'environnement et de développement durable, à travers le monde. Initialement connu sous le nom de World Wildlife Fund, le WWF a recueilli 123,6 millions d'euros de dons et autres revenus auprès de 5 millions de sympathisants en 2009 et ce sont 7 milliards d'euros qui ont été investis depuis 50 ans dans des milliers de projets. L'organisation gère en permanence plus de 1 300 projets dans plus d'une centaine de pays du monde. Le WWF donne actuellement la priorité à 14 initiatives mondiales dont les suivantes :

- **Global Climate Initiative**, visant à minimiser le changement climatique
- **Forest Carbon Initiative**, visant à prévenir le réchauffement de la planète provoqué par la déforestation
- **Market Transformation Initiative**, visant à explorer les manières de réduire l'impact sur l'environnement de produits comme le coton, le bois, le soja et l'huile de palme.<sup>1</sup>

L'organisation, dont le siège mondial est situé à Gland, en Suisse, possède 90 bureaux répartis dans 40 pays et emploie 5 400 collaborateurs. 80 % du financement généré par chaque pays ou région est consacré aux projets d'envergure mondiale et 20 % aux projets locaux.

## Présentation du projet

Les projets étant mis en œuvre aux quatre coins du monde, les collaborateurs et les nombreux partenaires du WWF ont depuis longtemps besoin de partager leurs connaissances et de travailler de manière collaborative, afin d'optimiser le potentiel de l'organisation et de saisir toutes les occasions d'aboutir à de réels changements. La stratégie One WWF traduit cet objectif visant à « faciliter la création d'une culture d'entreprise unifiée basée sur des valeurs de partage, d'innovation et de collaboration ».

D'un point de vue informatique, chaque bureau ou région est responsable de ses propres applications à vocation administrative (par exemple, les RH et la finance). Cependant, le WWF dispose d'un secrétariat central chargé de faciliter la communication et la collaboration entre les différents bureaux et lieux où se déroulent ses projets. Autour de l'an 2000, le Secrétariat a mis en place un réseau intranet mondial intitulé « Forest Information System » conçu pour centraliser le stockage et le partage d'informations. Toutefois, au début de l'année 2009, le système était qualifié en interne de « chaos organisé ». Il était difficile d'y trouver des informations. Les temps de réponse étaient longs et les processus de partage de contenu inefficaces, faute d'être gérés. Les collaborateurs ayant besoin de partager du contenu évitaient de plus en plus d'utiliser ce système et lui préféraient le plus souvent la messagerie électronique. Le système de messagerie électronique locale du WWF a donc peu à peu été engorgé. Il n'était pas rare que des collaborateurs transmettent des pièces jointes de 5 Mo et plus, bloquant les boîtes à lettres de leurs collègues. Un cercle vicieux de mauvaise gestion des documents et de manque de contrôle des versions s'est installé.

Le Secrétariat a opté pour une nouvelle solution de partage de contenu plus efficace entre les équipes virtuelles qui répondrait également au besoin de gestion de projets transfrontaliers et multiorganisations (comme la planification et le suivi de projets, la gestion de calendriers communs et individuels, ainsi que la gestion de tâches). Les équipes Opérations et Communication du WWF ont collaboré au pilotage de cette initiative.

---

<sup>1</sup> Rapport annuel 2009 du WWF

## Caractéristiques et progression de la mise en œuvre

La phase de sélection de la technologie a commencé début 2009. Il s'agissait essentiellement de trouver le juste milieu entre les besoins de l'organisation et un budget global très restreint. Les outils de gestion de projet haut de gamme, comme Microsoft Project, ont rapidement été écartés pour des raisons de coût et de complexité. L'équipe chargée du projet a envisagé des outils wiki locaux, comme Atlassian Confluence, mais a vite abandonné l'idée en raison du coût de maintenance continu et des problèmes de connexion des sites isolés. Elle a finalement opté pour une solution hébergée SaaS offrant une évolutivité immédiate et une assistance externalisée.

Plusieurs membres de l'équipe chargée du projet disposaient de comptes de messagerie électronique Gmail. Certains utilisaient déjà la version gratuite de Google Docs dans le cadre du WWF. L'équipe a donc étudié la possibilité d'adopter Google Apps dans son ensemble. Hormis ses fonctionnalités répondant aux besoins initiaux de l'organisation, le choix s'est porté sur Google Apps pour deux raisons majeures :

- **Coût zéro** – en sa qualité d'organisation à but non lucratif, le WWF a accès gratuitement à la licence Google Apps Education Edition de la suite logicielle, pour 3 000 utilisateurs.
- **Économies sur la messagerie électronique** – le besoin initial n'était pas de remplacer la messagerie électronique. Cependant, l'intégration de Gmail dans Google Apps permettait de réaliser davantage d'économies en faisant migrer 2 500 collaborateurs des bureaux dédiés aux programmes hors du système de messagerie local Novell Groupwise.

Les 12 mois de fonctionnement pilote du service ayant été un succès, le WWF a décidé en mai 2010 de mettre à niveau sa licence vers l'édition complète Google Apps Pro (mais à un tarif préférentiel) afin d'en faire profiter les 2 000 utilisateurs restants. Tous les collaborateurs du WWF ont désormais accès à Google Docs, Google Calendar et Google Sites.

Désormais, l'intranet du WWF prend la forme d'un portail d'informations centralisé pour les utilisateurs finaux. Il leur donne accès aux réseaux intranet des bureaux régionaux et à des espaces de travail collaboratif (fonctionnant sous Google Apps), ce qui favorise l'interaction des activités projet et encourage les meilleures pratiques dans la gestion des mémoires fichiers. Dans ce contexte, Google Docs sert au partage de contenu, à la rédaction de textes en collaboration, à la collecte de données sur formulaires, ainsi qu'à la planification et au suivi des projets. Google Calendar permet la gestion et le partage des calendriers d'événements individuels et d'équipe. Google Groups est utilisé pour les discussions entre les membres de toute l'organisation. De plus, l'équipe chargée du projet a également activé Google Video et souhaite encourager son utilisation pour améliorer la communication interne.

À ce jour, Gmail a été déployé auprès de 500 collaborateurs. L'équipe chargée du projet s'est donné pour objectif de le mettre à disposition des 2 000 autres collaborateurs des bureaux dédiés aux programmes avant la fin du mois de juillet 2011. (Les derniers 2 500 collaborateurs sont basés dans des bureaux WWF nationaux disposant de systèmes de messageries électroniques indépendants.)

## Démarche

Au début de la mise en place de Google Apps, le WWF a opté pour un déploiement relativement limité du service et sélectionné quelques groupes précis de collaborateurs. Il s'agissait notamment de membres des équipes mondiales très visibles. Ils avaient été formés aux fonctionnalités de ces nouveaux outils. La priorité a d'abord été donnée aux outils de travail collaboratif pour les projets de la suite logicielle, en particulier Google Docs et Google Sites. Le WWF souhaitait en premier lieu encourager un processus d'adoption virale à mesure que les collaborateurs constataient le parti qu'ils pouvaient tirer des outils. L'équipe chargée du projet a ensuite créé des modèles pour les initiatives internationales, les espaces de travail collaboratif et les intranets des différents bureaux afin d'étendre l'utilisation de Google Sites à d'autres équipes du réseau.

Et, bien que l'intégration d'outils de communication comme la messagerie électronique ait pesé en faveur du choix de Google Apps, le WWF a décidé de ralentir la migration vers Gmail en le déployant à partir d'août 2010, bureau par bureau.

## Stratégie

Le WWF considère le déploiement de Google Apps comme un composant essentiel de sa stratégie internationale « One WWF », qui vise à améliorer la communication et la collaboration en interne et avec les partenaires, en profitant de la synergie des connaissances, compétences et expertises du réseau mondial de bureaux et de projets dans le but d'apporter un réel changement pour la planète.

## L'organisation et ses collaborateurs

### Adoption

En ce qui concerne la stratégie d'incitation à l'utilisation des outils Google Apps au sein du WWF, l'équipe chargée du projet est restée prudente quand elle a évalué si les collaborateurs seraient enclins à adopter la nouvelle technologie. Il existe de nombreux exemples de réussite d'adoption virale des technologies sociales comme les wikis. Néanmoins, au sein du WWF, de nombreux collaborateurs sont peu habitués aux technologies et beaucoup d'entre eux ne disposaient pas d'une adresse e-mail personnelle. Il convenait donc de prévoir de gros efforts d'assistance en vue de l'adoption de cette nouvelle technologie.

Le processus de formation a été conduit équipe par équipe. L'équipe chargée du projet a aidé chaque groupe à identifier ses propres problématiques et les solutions qu'ils pouvaient trouver grâce aux nouveaux outils, plutôt que de simplement les former à l'utilisation de la technologie. Ils ont, par exemple, utilisé les outils de modification collaborative pour créer et gérer une liste de tâches projet ou un rapport de projet ou encore eu recours à des formulaires publiés sur les pages intranet pour collecter des informations auprès de diverses sources. Le message clé qui a rythmé tout le processus de formation (et qui est encore rappelé continuellement) est que la messagerie électronique doit rester un outil de communication, pas un outil de stockage de documents. La formation a eu lieu à distance par téléconférence ou face-à-face, selon les cas.

### Rôles et ressources

L'équipe chargée du projet au sein du WWF comprend trois collaborateurs à temps complet, le responsable intranet au niveau mondial, un spécialiste de l'information et un spécialiste de la communication interne. L'organisation a également fait appel à des consultants externes pour l'assister dans le processus de migration du contenu de l'ancienne plate-forme et pour former les collaborateurs aux fonctionnalités essentielles.

Un coordinateur ou un responsable a été nommé pour chaque page intranet des bureaux régionaux et chaque site projet ou groupe de travail. Il assure la mise à jour de son contenu. Un tel schéma de responsabilité du contenu était déjà appliqué dans la version précédente de l'intranet, mais devant la flexibilité et la facilité d'utilisation du nouveau système, l'équipe chargée de l'intranet au niveau mondial a pu plus aisément encourager les coordinateurs de contenu à s'impliquer et à assumer davantage de responsabilités.

Google fournit l'assistance et la maintenance dans le cadre du service SaaS.

## Gouvernance

En matière de gouvernance, le WWF tient particulièrement à s'assurer que ses collaborateurs comprennent parfaitement dans quelle mesure utiliser la plate-forme intranet. La formation joue un rôle crucial à cet égard. L'intranet, par le passé, mélangeait des sites à visées différentes, allant de l'information au partage de contenu. Il est expliqué aux équipes que leur site sur ce nouvel intranet a pour but exclusif de faire avancer leurs travaux, qu'il s'agisse de partage de fichiers ou de dialogue. Chacun est encouragé à éviter l'utilisation de la messagerie électronique pour ses travaux collaboratifs et incité à recourir à l'environnement ouvert de l'intranet. L'équipe chargée du projet élabore également des règles d'utilisation pour appuyer ce message.

Pour régler les questions de sécurité interne liées aux autorisations d'accès au contenu du WWF hébergé dans le nuage, l'équipe chargée du projet a mis en œuvre les services Google Apps derrière son service existant d'authentification unique (SSO). Les nouveaux services ont pu être déployés sans que les utilisateurs aient besoin de nouveaux identifiants et mots de passe, ce qui a évité d'héberger des références de connexion sur les serveurs Google. L'équipe a également configuré les paramètres administratifs de Google Docs afin que tout nouveau document soit considéré comme « privé » par défaut. Cependant, il est vivement souhaitable que Google Sites soit ouvert à tous les collaborateurs.

## Technologie et infrastructure

La mise en œuvre de Google Apps au sein du WWF devait absolument intégrer le serveur LDAP de l'organisation (également hébergé). Il existait d'autres impératifs d'intégration, comme la possibilité de travailler à la fois sur Google Docs et Microsoft Office. Le WWF utilise Offisync à cet effet. Il s'agit d'un module complémentaire pour Microsoft Office qui permet d'enregistrer des documents dans Google Apps directement à partir de Word, Excel ou PowerPoint. L'équipe chargée du projet envisage également un deuxième produit permettant l'accès hors ligne à Google Docs.

Certains bureaux ont choisi d'utiliser l'interface navigateur de Gmail, d'autres accèdent à leur messagerie électronique via Microsoft Outlook.

## Résultats

Dix-huit mois après le début du déploiement, le WWF se trouve conforté dans sa décision de migrer son intranet et ses fonctionnalités de messagerie électronique vers Google Apps. En 2010, 400 à 500 personnes en moyenne ont utilisé les services Google chaque jour et depuis le début de l'année 2011, cette fréquentation quotidienne atteint 700 à 800 personnes.

Du point de vue du travail collaboratif et du partage des connaissances, l'équipe chargée du projet a reçu des commentaires très encourageants des collaborateurs quant à la valeur ajoutée des sites intranet de collaboration. Citons l'exemple de la fonction formulaire de Google Docs pour capturer des données. Certains utilisateurs affirment avoir gagné plusieurs heures par jour, d'autres disent que cette fonctionnalité à elle seule leur a économisé des journées d'efforts. L'utilisation des espaces de travail destinés aux projets a réduit le nombre de pièces jointes envoyées par messagerie électronique, soit une amélioration du point de vue informatique et de la gestion du contenu. Moins de messages électroniques sont envoyés du fait de l'utilisation des formulaires Google Docs. Chacun consacre donc moins de temps à la gestion de sa boîte aux lettres et davantage à des tâches productives. La diminution des frais généraux de maintenance continue du service informatique a pesé dans le choix du WWF en faveur d'une solution SaaS. L'organisation a ainsi sans nul doute réalisé d'importantes économies et réduit la pression sur les ressources limitées de l'équipe tout en lui permettant de se concentrer sur d'autres priorités.

À ce jour, le WWF n'a procédé à aucun calcul de retour sur investissement relatif à la mise en œuvre de Google Docs. L'organisation espère toutefois identifier des économies concrètes lorsque tous les collaborateurs des bureaux dédiés aux programmes auront abandonné l'utilisation de Novell Groupwise. Il sera alors possible de démanteler le système et de transférer intégralement l'administration du système de messagerie électronique vers Google.

## Recommandations aux organisations prévoyant d'adopter la solution

Lors de nos entretiens avec le WWF aux fins de cette étude de cas, l'équipe a émis plusieurs recommandations à l'intention des organisations sur le point de se lancer dans une initiative semblable.

- **Encourager les collaborateurs en ligne à se rencontrer d'abord face à face.** Le WWF a notamment observé que les espaces de travail collaboratif en ligne ayant le mieux fonctionné étaient ceux dont les membres s'étaient rencontrés au moins une fois avant de tenter de collaborer en ligne. Ce point revêt toute son importance lors de l'introduction d'une nouvelle technologie visant à soutenir le travail collaboratif, car il permet de distinguer l'idée de l'amélioration de la collaboration du concept d'utilisation d'une nouvelle technologie. Cela limite également le risque de voir le logiciel remis en cause lorsque la collaboration échoue. Sous un angle pratique, la rencontre préalable offre également à l'équipe l'occasion de se mettre d'accord sur l'objectif de l'espace de travail collaboratif en ligne. Chacun comprend par conséquent ce qu'on attend de lui, ainsi que les différents rôles et compétences des autres membres du groupe.
- **Ne pas être trop ambitieux en ce qui concerne le processus de déploiement.** Dans un premier temps, lors du déploiement du service et de la formation des collaborateurs, le WWF s'est exclusivement concentré sur les fonctionnalités et les avantages de Google Docs et pas sur les applications et les fonctionnalités de la suite logicielle complète. Lorsque les utilisateurs ont maîtrisé ces éléments, le concept de Google Sites leur a été présenté et ils ont bénéficié d'une démonstration du fonctionnement de Google Docs sur un site. Les nouveaux utilisateurs ont apprécié cette démarche moins intimidante que l'intégration de la totalité des apprentissages en une fois. Comme évoqué précédemment, la clé de la réussite réside dans l'adéquation des problèmes spécifiques de chacun à la technologie. Il convient d'aider les futurs utilisateurs à comprendre en quoi les fonctionnalités (individuellement et globalement) vont résoudre leurs problèmes.
- **Ne pas envisager d'arrêter subitement l'utilisation de Microsoft Office.** Le WWF a clairement constaté les avantages d'une suite logicielle de productivité bureautique collaborative hébergée, mais les collaborateurs ont éprouvé des difficultés à se passer de Microsoft Office. Même s'ils n'exploitent qu'une infime partie des fonctionnalités de Microsoft Office, l'interface leur est familière et nombreux sont les utilisateurs qui considèrent qu'il manque encore certaines fonctionnalités à Google Docs. Certains collaborateurs du WWF ont également éprouvé de la frustration lors de la perte de mise en forme au moment du téléchargement des documents vers Google Docs. En réponse, le WWF a invité ses collaborateurs à considérer Google Docs comme le lieu de création des documents, plutôt que de l'utiliser pour travailler sur des documents déjà quasiment finis. Le WWF souhaite migrer entièrement hors de Microsoft Office, à terme, mais est conscient du chemin restant à parcourir.

## Meilleures pratiques

L'étude de cas du WWF illustre parfaitement les opportunités et les économies découlant d'un investissement réfléchi dans un logiciel de travail collaboratif. Dans ce cas précis, le WWF a conjugué ses stratégies de travail collaboratif et intranet, à l'image d'organisations de plus en plus nombreuses. Le principal bénéfice de cette démarche pour nombre d'organisations est que l'intranet joue un rôle reconnu de source d'informations et de partage des connaissances, même si dans la plupart des cas il déçoit, car de nombreux intranets mal gérés sont devenus très lourds. Élargir le champ de l'intranet grâce à des outils de travail collaboratif et sociaux représente souvent une évolution plus naturelle, en termes d'adoption que l'introduction d'un nouvel outil distinct. En effet, ce dernier est souvent mis en œuvre et considéré comme un centre de stockage à part, plutôt que comme une partie de l'environnement collaboratif intégré.

Autre bonne pratique cruciale tirée de l'exemple du WWF : la démarche « start small » (démarrer petit). L'équipe chargée du projet était bien consciente des avantages d'une suite logicielle étendue d'outils de travail collaboratif dans Google Apps. Cependant, elle a délibérément évité de surcharger les utilisateurs (ce qui aurait également engendré une charge de travail d'assistance supplémentaire) en ne déployant pas toutes les fonctionnalités dès le début. La gestion du changement est cruciale lors de toute mise en œuvre de logiciel. Elle revêt encore plus d'importance dans le cas d'un logiciel de travail collaboratif, car le désir de changement d'outil s'accompagne aussi et surtout de la volonté de faire évoluer la façon de travailler. Les conséquences d'un tel changement culturel ne doivent pas être sous-évaluées, car il peut s'écouler plusieurs mois, voire quelques années, avant d'être propagé dans l'organisation. Par conséquent, toute société qui entreprend une initiative de travail collaboratif doit en tenir compte dans ses budgets et plans, mais également dans ses attentes, à tous les échelons hiérarchiques.