

COMMENT FAIRE CONVERGER PROJET DE DÉMATÉRIALISATION ET KNOWLEDGE MANAGEMENT ?

Les organisations considèrent souvent la dématérialisation comme une grande étape de leur transformation numérique. Oui mais seulement si les données sont parfaitement structurées.

Partant du vieil adage de Confucius « La connaissance est la clé du pouvoir » et en se contentant d'observer ne serait-ce qu'un instant la multiplication exponentielle des données manipulées dans le contexte professionnel, toutes les organisations devraient privilégier de s'intéresser rapidement à leur patrimoine informationnel.

Seulement voilà, beaucoup d'organisations considèrent que mener un projet de dématérialisation suffit à améliorer l'exploitation des données. C'est sur ce point que la première incohérence majeure des projets de transformation numérique intervient. **Pour que les données contribuent réellement à améliorer la connaissance, elles doivent avant tout être maîtrisées et donc structurées.** C'est un facteur clé de succès majeur dans la réussite des projets de transformation numérique.



Matthieu Codron

CTO Plateau Projet Anakeen

“

Trop de projets de dématérialisation sont abordés sous l'angle technique alors que ce sont avant tout des projets métiers et organisationnels.

”

Améliorer sa performance et sa compétitivité exige de savoir précisément comment se déroulent les processus et les échanges avec toutes les parties prenantes, de mieux comprendre les attentes de ses clients et partenaires, bref, d'améliorer sa gestion des connaissances. Les projets de dématérialisation ne sont qu'une étape dans ce processus pour devenir une organisation « Data-Driven ».

Aussi, comment faire en sorte que votre projet de dématérialisation valorise vraiment vos données et contribue à améliorer votre manière de travailler, d'échanger et de communiquer ?

Initier une nouvelle organisation centrée sur la donnée

Un projet de dématérialisation ne se résume pas à transformer des flux de documents papier en flux de documents numériques. D'ailleurs, on ne devrait pas parler de projet de dématérialisation, mais bien de projet de transformation numérique.

Le premier travers dans la manière d'appréhender ces projets survient dès l'étape du cahier des charges. Que l'on y travaille seul en interne ou avec l'appui d'une AMOA externe, le cahier des charges est souvent construit à partir du recensement des processus documentaires et la description de la situation existante. Le résultat est alors principalement centré sur les constats de lourdeurs et de pertes de temps remontés par les équipes mais pas toujours sur les enjeux réels auxquels l'organisation fait face.

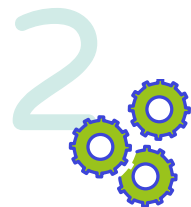
Il est difficile dans ces conditions de remettre en cause les modes de travail existants pour contribuer à projeter l'organisation dans l'avenir. Le projet qui en résulte est alors réducteur du fait qu'il soit piloté principalement par la dimension technico-fonctionnelle de l'outil à choisir alors qu'il n'est qu'un moyen d'accompagnement. De plus, s'agissant bien souvent d'un « logiciel sur étagère » qui ne saura pas tenir compte des spécificités de l'activité qui font la valeur de l'organisation, le projet ne dépassera pas le dénominateur commun de la simple dématérialisation.

Pour remédier à ce problème, le projet de dématérialisation doit être considéré comme une étape visant à soutenir une transformation numérique plus globale. **Les données ne doivent pas être approchées uniquement par les aspects de gestion documentaire, mais pour leur contribution à la gestion de la connaissance et cela nécessite de suivre trois bonnes pratiques :**



1 IDENTIFIER ET ORGANISER LES INFORMATIONS UTILES À LA PERFORMANCE

Les équipes métiers savent ce qu'elles regardent en premier dans un rapport ou un compte-rendu. Le point de départ pour structurer les données est donc d'identifier celles qui ont réellement de la valeur, soit parce qu'elles sont directement pertinentes pour l'activité ou les clients, soit parce qu'elles conditionnent un processus ou vont être exploitées pour déterminer d'autres informations essentielles ensuite.



2 FACILITER L'EXPLOITATION DE LA DONNÉE AU MOMENT OPPORTUN

Cette dimension est essentielle : la donnée doit pouvoir être saisie immédiatement lorsqu'elle est produite puis être exploitée, que ce soit en mise à jour ou en restitution, à chaque fois qu'elle est utile. Il convient de définir qui la crée, à quel moment, qui la met à jour puis sous quelle forme elle pourra être restituée. On rejoint ainsi quelques considérations habituelles des projets de dématérialisation mais en restant centré sur l'usage de la donnée et sa valeur plutôt que sur le stockage et les conventions documentaires.



3 STRUCTURER POUR ÊTRE EN MESURE DE VALORISER LES DONNÉES

Enfin, pour que les données soient réellement créatrices de valeur, l'organisation doit faire en sorte que les équipes métiers aient les moyens de s'en servir pour optimiser les processus opérationnels, faciliter les interactions entre tous les collaborateurs et améliorer les prises de décisions. On voit donc clairement que les enjeux du projet de dématérialisation sont bien plus larges et vont bien plus loin que la seule numérisation des documents.



La méthodologie agile ne fait pas tout, l'implication des métiers si !

Ces bonnes pratiques visant à structurer les données pour améliorer la gestion des connaissances nous montrent que la priorité du projet n'est pas vraiment de constituer le cahier des charges ou l'expression de besoins pour la dématérialisation mais **d'abord de constituer des équipes mixtes avec les collaborateurs métiers concernés en plus de la DSI.**

Ensuite, les projets de dématérialisation et plus largement de transformation numérique nécessitent toujours d'affiner les besoins durant la phase de réalisation. Si la méthodologie agile semble apporter à priori une réponse adaptée en termes de flexibilité, elle ne fait pas tout. Certes, l'agile a des points positifs, la méthodologie permet notamment de privilégier le collaboratif dans un esprit de transparence et d'éviter l'effet tunnel de certains projets en sachant se remettre en cause. Mais la méthodologie agile peut aussi apporter de « l'instabilité » et une variation des périmètres en cours de projet qui n'est pas toujours adaptée aux ressources des entreprises ni aux procédés des marchés publics. **Utiliser une méthodologie agile renforce au contraire l'importance d'avoir une vision préalable très claire des enjeux et objectifs à atteindre et de la structuration nécessaire des données pour y parvenir, ainsi que la nécessité d'implication du métier et des utilisateurs.**

Le vrai point clé pour réussir est donc de rester centré sur la gouvernance du projet et la transformation de l'organisation. Les équipes métiers sont les seules garantes de l'usage et de la valeur de la donnée, ce sont elles qui verront les vrais impacts du projet. La DSI a un rôle d'accompagnement davantage centré sur la vérification technique et le suivi de la méthodologie.



Lorsqu'un projet de dématérialisation est appréhendé en majorité par la technique, on dématérialise mais on n'améliore pas le fonctionnement de l'organisation. Lorsqu'on cherche à améliorer le fonctionnement de l'organisation en mode agile, on risque de perdre de vue des objectifs importants en cours de route. En revanche, **lorsque ce sont les métiers qui pilotent le projet selon leurs objectifs et restent impliqués dans la durée, on a la certitude de poser les bases d'une transformation réussie** qui contribuera à simplifier leur travail et améliorer l'efficacité de l'organisation.

Plutôt que la méthodologie agile c'est donc bien la synergie entre toutes les parties prenantes qui conditionne pour beaucoup la réussite du projet. Il faut viser la symbiose entre les collaborateurs métiers, la DSI et le partenaire retenu et cela s'initie dès la phase initiale de consultation. On peut en effet privilégier une plus grande agilité dès cette étape cruciale en travaillant avec les partenaires consultés pour transposer les principaux objectifs et grands enjeux d'amélioration des modes de travail dans un prototype ou « POC Proof of Concept ». Cela permet de mieux vérifier la bonne réponse aux attentes et de ne pas se contenter d'un choix sur la base de grilles technico-fonctionnelles et de grilles de prix. Ce principe fonctionne très bien même sur les projets les plus complexes et convient également parfaitement lorsqu'une AMOA est présente.

L'implication des métiers est donc la clé pour formaliser plus précisément la bonne compréhension des besoins et des enjeux, bien structurer les données dès le départ et ensuite réduire les risques pendant le déroulement du projet.

Dématérialiser doit avant tout permettre de voir plus loin

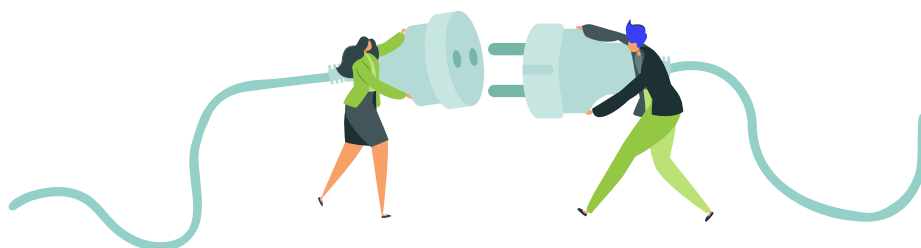
Lorsqu'on mène un projet qui influe sur la gestion quotidienne au sein d'une organisation, on impacte des processus faisant interagir des personnes internes et externes qui doivent délivrer des réponses précises permettant de faire avancer le travail.

La dématérialisation n'est donc absolument pas une fin en soi mais bien une première étape dans la digitalisation du fonctionnement de l'organisation.

En se contentant de transformer des flux de documents papier en flux de documents numériques, on risque de passer à côté de tout le potentiel d'amélioration de l'efficacité de l'organisation, de sa performance et donc de sa compétitivité.

En revanche, **si l'on approche le projet de dématérialisation par une structuration pérenne de ses données, on pose les bases d'une organisation « Data-Driven » qui favorisera ensuite l'adoption des nouvelles technologies du futur.**

Répondre aux enjeux du monde de demain nécessitera en effet d'échanger davantage de données avec ses partenaires, d'exploiter probablement des données provenant du Big Data pour mieux comprendre son environnement, etc. Autant de perspectives qui ne pourront se concrétiser que si l'organisation a au préalable parfaitement structuré ses référentiels de données et orchestré ses processus collaboratifs.



RÉUSSIR LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES ORGANISATIONS **EXTRA-ORDINAIRES***

(*) Parce que **certaines organisations sont uniques** et que leurs processus métiers sont singuliers, les progiciels standardisés ne peuvent répondre à leurs attentes. **Elles ont besoin de solutions sur mesure pour rester compétitives durablement.**

Depuis 20 ans, Anakeen a mené avec succès plus de 50 projets de dématérialisation et de développements d'applications web sur-mesure pour des structures dont les exigences collaboratives, de gestion du cycle de vie documentaire et d'automatisation de leurs processus métiers collaboratifs sont les plus élevées.

Pour réussir et fournir aux utilisateurs des solutions simples et adaptées, **nous mettons notre plateforme de développement et l'expertise de nos consultants au service de l'efficacité des organisations.**

anakeen

www.anakeen.com/

Anakeen Paris
18 avenue Parmentier
75 011 Paris

+33 (0)1 75 43 66 10