



## 1/ Introduction

### Sources

---

Sources :

→ *Travail collaboratif sur Internet*  
*Concepts, méthodes et pratiques des plateformes projets*  
Serge K.LEVAN – Editions Vuibert

→ <http://www.agilealliance.org/home>  
*Site international de l'organisation dédiée à la promotion des concepts et des méthodes agiles.*

→ *L'entreprise orientée processus*  
Patrick MONGILLON – AFNOR 2003

L'expression « travail collaboratif » désigne une modalité d'action qui dépasse l'action individuelle en s'inscrivant explicitement dans une dynamique d'action collective.

On dit qu'il y a collaboration quand un groupe organisé d'acteurs oriente et négocie ses interactions collectives vers une finalité dont chacun sait qu'elle ne pourrait être atteinte par un seul acteur.

Ces interactions sont orientées (finalisées) et négociées (discutées) pour permettre le partage de ressources (coopération) et la mise en œuvre de routines de synchronisation dans l'action (coordination).

## 2/ Les conditions du travail collaboratif

---

L'expérience montre que lorsqu'un groupe s'engage dans un processus de travail collaboratif, deux conditions s'avèrent fondamentales :

→ La première condition porte sur la motivation collective relative au projet commun du groupe. C'est cette force qui va pousser les acteurs à (bien) vouloir travailler ensemble ;

→ La seconde condition porte sur les communications indispensables aux mécanismes de coopération et de coordination. Il faut absolument que les acteurs puissent communiquer (interagir) entre eux et partager rapidement des informations pour agir en coordination.

Pour réunir ces deux conditions, le groupe doit pouvoir mobiliser des compétences collectives et individuelles, ces deux niveaux de compétences intégrant des « compétences collaboratives ».

Pour la grande majorité des entreprises, le travail collaboratif représente un investissement dont la rentabilité ne se concrétisera, sauf exception, que sur le moyen terme. Cet investissement vise la mise en œuvre d'un faisceau assez complexe :

- une organisation effective par processus transverses centrés clients
- des structures organisationnelles par pôles de compétences
- un fonctionnement dual des processus en mode projet et en mode routine, le travail collaboratif n'est pas une exclusivité du travail en mode projet ; il s'applique aussi de façon différente, aux activités récurrentes qui existent dans toute les organisations
- une acquisition de compétences collectives et de compétences organisationnelles, en plus des compétences strictement individuelles.

Ces innovations sont incontournables pour affronter les situations de travail actuelles et à venir, qui exigent plus de jeu collectif et de vitesse d'exécution.

**E.P.O : la clé de la performance**

E comme équipe

P comme processus

O comme outils

Les nouveaux outils de travail collaboratif sont en train de transformer ces notions que chacun pensait bien acquises. Ces transformations profondes surgissent partout :

→ dans la relation de l'entreprise avec ses fournisseurs ou partenaires : le travail collaboratif sur plateaux virtuels est un processus transversal à l'organisation de l'entreprise et à celle d'entreprises situées en amont de la chaîne de valeur.

→ dans la relation de l'entreprise avec ses clients : le travail collaboratif sur plateaux virtuels est aussi un processus transversal à l'organisation de l'entreprise et à celle du client

Au sein de l'entreprise, le travail collaboratif en mode projet reste un processus clé pour développer ses propres projets internes, sa propre organisation et répondre efficacement à ses besoins.

### 3/ Le projet est un processus opérationnel et normé



Il faut prévoir, organiser, animer et piloter.

→ **Le projet est aussi un processus cognitif.** Le projet est un système producteur et consommateur de connaissances. Cette forme d'organisation du travail correspond à plusieurs tendances fortes : la globalisation des marchés, le raccourcissement de la durée de vie des produits et des services qui pèse sur les délais, l'augmentation des exigences des clients qui pèse sur l'équation globale de la valeur, intégrant qualité, coûts et délais.

→ **Le projet est avant tout un processus de communication.** La communication « au travail » et le mode projet sont aujourd'hui au cœur d'une nouvelle équation qui est en train de bouleverser les conditions du management de la performance du projet. La communication n'est plus une simple tâche inscrite dans la feuille de route, un simple « plan de communication » à exécuter en temps opportun. C'est au contraire la performance de la communication au travail qui détermine la performance du processus projet. Cette communication détermine l'efficacité des pratiques collaboratives mises en œuvre par les acteurs en présence.

En ce sens, la communication est l'activité stratégique au service des pratiques collectives.

#### **Modéliser un processus projet, c'est modéliser l'essentiel : acteurs, actions et interactions.**

Comment modéliser le travail collaboratif ? Lorsqu'on s'intéresse au travail collaboratif, on s'intéresse nécessairement au contexte organisationnel dans lequel la collaboration se joue. Ce contexte est celui d'un réseau d'acteurs, d'actions et d'interactions qu'on nomme processus (opérationnel, cognitif et de communication). Trois problématiques doivent être prises en compte :

- la problématique humaine à travers les concepts de rôles, acteurs, et compétences (connaissances mobilisées en situation)
- la problématique organisationnelle à travers notamment les concepts d'actions, d'interactions, de décision et de situations de travail et de communication
- La problématique technologique à travers les concepts d'intrants, extrants, applications et outils de travail collaboratifs.

## 4/ Du plateau projet physique au plateau projet virtuel

Dès l'origine, le concept de plateau projet est intimement associé à deux grands thèmes organisationnels : le travail collaboratif et l'ingénierie simultanée. Le projet devient un instrument de coordination décisif. Il s'avère être un dispositif capable de combiner le travail collaboratif de tous les acteurs projet pour améliorer la vitesse d'exécution et le « jeu collectif » des différents métiers impliqués.

### Le face to face du plateau physique

Le plateau est un dispositif qui favorise l'anticipation dans la dynamique du projet. Le plateau physique cherche à favoriser et faciliter l'interaction en face à face, autrement dit de la communication de proximité. Cette communication supporte tous les autres mécanismes de coopération et de coordination. Elle est optimale quand les acteurs sont proches et quand la taille du groupe est limitée.

## 5/ Du face to face au screen to screen (F2F au S2S)

La collaboration sur plateau projet repose sur les modalités de communication différentes lorsqu'il s'agit d'un plateau physique ou d'un plateau virtuel.

La communication humaine en face à face, sur un plateau physique, exploite un arsenal de moyens qui diffère largement de la communication humaine médiatisée par un écran sur un plateau virtuel (numérique). Sur le plateau virtuel, il est indispensable que la communication médiatisée puisse être directe, d'individu à individu. Cette communication, médiatisée par ordinateur et pourtant directe, est le seul moyen de construire le fond de connaissances partagées sur lequel se fonde la compréhension mutuelle élaborée dans les discussions. C'est la base de coopération entre les acteurs. Par ailleurs, cette communication est aussi le moyen de faciliter la coordination entre acteurs et, par suite, entre leurs actions. In fine, cette communication permet la consolidation de l'adhésion à un groupe, donc de sa cohésion.

Le plateau projet virtuel ne doit pas (et ne peut pas) figer la communication dans des règles incorporées aux outils. D'un autre côté, il ne peut pas non plus laisser ces règles totalement extérieures à la plateforme, car ce sont des outils numériques qui sont vecteurs des échanges et qui infléchissent les modalités de communication.

La sélection de ces outils sur le plateau doit aussi tenir compte de certains aspects quantitatifs et qualitatifs :

- le volume de données échangées sur le plateau
- la qualité de la transmission sur le plateau
- le délai de synchronisation des données
- la taille du groupe de projet
- les coûts associés à chaque outil
- la politique de communication que le chef de projet veut instaurer sur le plateau aura aussi des conséquences sur la sélection des outils comme sur les règles d'usage

L'utilisation d'un plateau virtuel réduite au partage d'une bibliothèque est la plus courante et la moins rentable. Il n'y a pas de collaboration proprement dite, au mieux une coopération rudimentaire.

L'utilisation d'un plateau virtuel associant bibliothèque et discussions dénote une pratique coopérative plus évoluée. La performance des équipes est meilleure et la rentabilité des investissements technologiques suit cette progression. Mais il n'y a pas de collaboration au sens propre du terme.

L'utilisation du plateau virtuel associant bibliothèques, discussions et planning (calendrier de projet couplé au suivi des tâches, voire au workflow) est l'objectif atteint par des pratiques collaboratives matures. Celles-ci fusionnent coopération avec des actions fortes en coordination, pour optimiser la performance du travail en groupe. C'est dans ce cas que la rentabilité des infrastructures technologiques est alors la plus élevée.

Sur le plan technique, les produits et les outils de travail collaboratif sont désormais tous alignés sur les standards Internet. Les produits les plus avancés sont très faciles à installer et à utiliser, mettant ainsi au second plan la problématique technique du travail collaboratif.

Sur le plan économique, les plateformes de travail collaboratif répondent parfaitement aux exigences de performance des processus métier, de réduction des coûts des ressources engagées, d'augmentation de la vitesse des interactions, de flexibilité des organisations au-delà des contraintes traditionnelles d'espace et de temps.

Sur le plan social, des expériences utiles et réussies sont apparues, qui intègrent les outils et les nouvelles pratiques collaboratives dans une dynamique globale et maîtrisée de changement.

Quels que soient les projets, tous métiers et tous secteurs d'activité confondus, ce sont les informations et les communications qui, invariablement, pèsent le plus sur leurs succès. La performance même du management de projet dépend de l'expérience de ses acteurs, mais plus encore de l'efficacité de ses réseaux d'information et de communication.

L'architecture du projet demande au chef de projet de distinguer trois zones :

- la zone dédiée aux activités de management de projet
- la zone dédiée aux activités de production du projet
- l'espace « bureau de projet »

## 6/ Rentabilité et maturité des pratiques collaboratives



La rentabilité des outils de travail collaboratif doit se penser à la fois au niveau opérationnel du processus et au niveau stratégique de la chaîne des valeurs.

Cette question conduit à présenter les nouvelles perspectives ouvertes depuis le début des années quatre-vingt-dix par l'approche de compétences stratégiques.

Les habiletés d'une organisation sont le résultat d'un cumul de savoir-faire et d'apprentissage organisationnel ayant une valeur économique. Ces éléments représentent un actif majeur, car les compétences stratégiques jouent un rôle déterminant en tant que source d'avantage concurrentiel. Cette nouvelle conception de la stratégie considère l'entreprise comme un portefeuille de compétences fondamentales, aborde les compétences collaboratives comme des ressources stratégiques dont les caractéristiques génériques sont les suivantes :

- elles ont de la valeur
- elles sont rares
- elles ne sont pas imitables par les concurrents
- elles ne sont pas substituables
- elles procurent un avantage concurrentiel unique sur le marché

Les compétences collaboratives « stratégiques » sont celles qui permettent à une organisation de créer un nouvel espace concurrentiel.

Ce sont donc celles qui permettent aux acteurs d'optimiser les processus livrant une nouvelle « valeur de service ».

La rentabilité des outils de travail collaboratif doit prendre en considération leur interprétation dans les stratégies de valeur de l'organisation.

Depuis les années soixante, quatre vagues technologiques ont contribué à modifier la notion de travail.

- **Années soixante** : informatisation des processus administratifs
- **Années soixante-dix** : informatisation des processus de production
- **Années quatre-vingt** : informatisation du travail individuel de bureau
- **Années quatre-vingt-dix** : informatisation des transmissions

→ **A partir des années deux mille**, une cinquième vague bouleverse le monde du travail, désormais perçu comme un univers de communications constituant le système nerveux de nos organisations.

Pour conclure, il faut retenir que la collaboration est devenue un enjeu pour tous les acteurs économiques et pour tous les maillons de l'organisation dans un contexte nouveau, indéniablement marqué par la vitesse. On attend d'une organisation une grande réactivité à la demande d'un client ou d'un segment de marché, et plus globalement, aux incessants changements des variables de l'environnement, à l'intérieur comme à l'extérieur de la chaîne de valeur. Les plateformes Web de travail collaboratif sont au cœur des nouvelles formes d'organisation et de communication.