



Guide pratique du travail collaboratif :

Théories, méthodes et outils au service de la collaboration

Document destiné au « Groupe Communication » du réseau Isolement Social

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE	4
CHAPITRE 1 : CONCEPTS ET ENJEUX DU TRAVAIL COLLABORATIF	6
A. DEFINITION DES NOTIONS RELATIVES AU TRAVAIL COLLABORATIF	7
1. DE LA COOPERATION A LA COLLABORATION : PROPOSITION DE DEFINITION DES TERMES	7
1.1 Le travail coopératif	7
1.2 Le travail collaboratif	8
2. LE CONCEPT D'INTELLIGENCE COLLECTIVE EN SITUATION DE TRAVAIL COLLABORATIF	10
B. DE L'ACTIVITE COLLABORATIVE AUX OUTILS DE TRAVAIL COLLABORATIF : MODELISATION ET PANORAMA DES SOLUTIONS EXISTANTES	11
1. ETAT DES LIEUX	11
2. UNE TYPOLOGIE DES OUTILS DE TRAVAIL COLLABORATIF	13
2.1 Du trèfle fonctionnel vers le modèle des 3C d'Ellis	13
2.2 Les dimensions spatiales et temporelles des outils de travail collaboratif	14
2.3 Catégorisation des outils de travail collaboratif	15
C. ENJEUX ET BENEFICES ATTENDUS D'UNE MISE EN PLACE DU TRAVAIL COLLABORATIF DANS LE CADRE D'UN GROUPE DE TRAVAIL EN MODE PROJET	18
CONCLUSION DE CE CHAPITRE	20
CHAPITRE 2 : LE GROUPE COMMUNICATION EN SITUATION DE TRAVAIL COLLECTIF	21
A. OBJECTIFS ET ENJEUX DU « GROUPE COMMUNICATION » FACE A LA NOTION DE COLLABORATION	22
B. MODE D'ORGANISATION DU TRAVAIL DU « GROUPE COMMUNICATION »	23
1. LA REUNION COMME TEMPS ET ESPACE PRIVILEGIE DE LA CONDUITE DE PROJET	23
2. LA COORDINATION DU TRAVAIL AU SEIN DU « GROUPE COMMUNICATION »	23
3. ROLE ET FONCTIONS DES MEMBRES ET DE LEURS ORGANISATIONS RESPECTIVES	25
4. MODES D'ECHANGES DU « GROUPE COMMUNICATION »	26
4.1 Du synchrone...	26
4.2 ... à l'asynchrone	26

C. DE LA CONFIGURATION ORGANISATIONNELLE DU « GROUPE COMMUNICATION » AU TRAVAIL COLLABORATIF	27
1. L'ADHOCRATIE	27
2. UNE PREDISPOSITION DU « GROUPE COMMUNICATION » AU TRAVAIL COLLABORATIF	28
D. PERSPECTIVES VISEES DANS LA MOBILISATION DE METHODES ET D'OUTILS DE TRAVAIL COLLABORATIF PAR LE « GROUPE COMMUNICATION »	28
CONCLUSION DE CE CHAPITRE	30
CHAPITRE 3 : CONSTRUCTION DE LA COLLABORATION A PARTIR DES METHODES ET OUTILS DE TRAVAIL COLLABORATIF	31
<hr/>	
A. CRITERES DE CHOIX D'OUTILS DE TRAVAIL COLLABORATIF	32
B. SOLUTIONS PROPOSEES PAR LES OUTILS DE TRAVAIL COLLABORATIF	35
AMELIORER LES PROCESSUS DE TRAVAIL EN COMMUN DU « GROUPE COMMUNICATION » PAR LA REDACTION COLLABORATIVE EN LIGNE	35
Constat	35
Perspectives et démarche de travail collaboratif proposées au « Groupe Communication »	36
Exemple d'usage par le Groupe	40
Niveau et formation requis	42
UN ESPACE DE TRAVAIL VIRTUEL POUR DEVELOPPER LES PRATIQUES COLLABORATIVES DU « GROUPE COMMUNICATION » EN MODE PROJET	45
Constat	45
Perspectives et démarche de travail collaboratif proposées au « Groupe Communication »	46
Zoom sur la veille informationnelle	49
Exemple d'usage par le Groupe	53
Niveau et formation requis	56
C. PROPOSITION D'UNE DEMARCHE METHODOLOGIQUE MENANT AU TRAVAIL COLLABORATIF	63
CONCLUSION DE CE CHAPITRE	67
CONCLUSION GENERALE	68
<hr/>	
BIBLIOGRAPHIE	70

WEBOGRAPHIE	71
--------------------	-----------

GLOSSAIRE	73
------------------	-----------

A. OUTILS DE TRAVAIL COLLABORATIF	73
--	-----------

1. OUTILS DE COMMUNICATION	73
----------------------------	----

2. OUTILS DE PARTAGE D'APPLICATION ET DE RESSOURCES	73
---	----

3. OUTILS D'INFORMATION ET DE GESTION DES CONNAISSANCES :	74
---	----

4. OUTILS DE COORDINATION	76
---------------------------	----

B. GLOSSAIRE TECHNIQUE	77
-------------------------------	-----------

C. NOTIONS LIEES AU TRAVAIL COLLABORATIF	78
---	-----------

Introduction générale

Ce guide pratique du travail collaboratif a pour vocation d'accompagner le « Groupe Communication » dans sa réflexion sur la mise en place de méthodes et d'outils permettant de développer les pratiques collaboratives de ses membres. Ce mode d'organisation du travail a entre autres pour but de fluidifier la communication entre personnes, d'améliorer leurs méthodes de travail en commun et de faciliter la coordination des activités et des acteurs dans les initiatives qu'ils poursuivent.

A cet effet, ce guide proposera des outils mais également des pistes théoriques et méthodologiques sur la mise en œuvre du travail collaboratif afin que le groupe puisse anticiper les questions et les défis à venir dans le cadre de leurs projets. L'objectif de ce guide est donc d'explicitier un cheminement à suivre propice à la mise en place du travail collaboratif de manière à ce que le « Groupe Communication » puisse disposer de points repères s'il souhaite se lancer dans ce mode d'organisation du travail collectif.

Ce guide sera ainsi découpé en trois chapitres :

- **Chapitre 1 : Proposer un état des lieux autour de la notion et des outils de travail collaboratif.**

Ce détour par la théorie est nécessaire afin de pouvoir prendre connaissance de ce dont il va être question tout au long de ce guide. Il a également pour rôle à ce que le groupe s'interroge sur sa propre vision du travail collectif en termes de pratiques, d'attentes ou d'outils utilisés. De la proposition de définitions aux concepts connexes en passant par une vue d'ensemble des outils existants, ce chapitre proposera une synthèse de l'état des connaissances actuel en matière de travail collaboratif. Enfin, il sera présenté les apports, les enjeux mais aussi les défis qui peuvent se poser à une équipe projet désirent suivre cette démarche et se saisir des méthodes et outils de travail collaboratif.

- **Chapitre 2 : Analyser l'organisation du travail du « Groupe Communication » en mode projet afin de mettre en lumière les perspectives visées par une appropriation du travail collaboratif**

Sur la base d'une intuition formulée par le service « Internet et Expression multimédia », ce chapitre a pour objet, à partir de l'analyse des entretiens et de l'observation-participante du « Groupe Communication », de déterminer si le groupe possède des prédispositions à adopter les méthodes et outils de travail collaboratif. Pour cela, on analysera la configuration organisationnelle du groupe ainsi que les pratiques fortes et les difficultés qu'il peut rencontrer en situation de travail en commun. Cette analyse permettra enfin de pouvoir identifier les principales attentes ou besoins du « Groupe Communication » en matière d'organisation du travail dans la mise en œuvre de ses projets.

- **Chapitre 3 : Expliciter la démarche conduisant à une mise en œuvre effective des méthodes et outils de travail collaboratif par le « Groupe Communication »**

A partir de la proposition d'outils et de méthodes de travail collaboratif construite sur les pratiques existantes du « Groupe Communication » en matière de conduite de projet, il s'agira de présenter une approche méthodologique consistant à sensibiliser le groupe aux modalités de mise en œuvre de ce mode d'organisation du travail collectif. Ce chapitre abordera ainsi les pré-requis nécessaires à l'édification d'une collaboration forte et efficace : les critères de choix des outils, les pratiques collaboratives induites, les formations utiles, les spécifications d'un bon environnement collaboratif, etc. L'objectif ici est de permettre au « Groupe Communication » de se projeter dans le travail collaboratif et lui offrir les moyens de repenser leur collectif de travail en mode projet.

Concepts et enjeux du travail collaboratif

Ce premier chapitre du guide a pour objet de vous présenter le travail collaboratif en tant que mode avancé d'une organisation du travail collectif. En premier lieu, il s'agira d'éclairer cette notion par l'apport de définitions et de concepts connexes à cette organisation particulière du travail en commun. En second lieu, on présentera les propriétés des outils de travail collaboratif ainsi qu'une vue d'ensemble des technologies collaboratives existantes. Enfin, en dernier lieu, il sera exposé les bénéfices, les enjeux et les défis que présentent le travail collaboratif lorsqu'il est mobilisé dans le cadre d'une équipe projet.

A. Définition des notions relatives au travail collaboratif

La notion de travail collaboratif n'est pas nouvelle en soi mais a pris ces dernières années une nouvelle dimension avec l'essor des outils informatiques et Internet offrant aux organisations des possibilités nouvelles en matière d'organisation du travail, notamment dans le cadre de la mise en œuvre de projets. Cette notion est donc aujourd'hui étroitement liée aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), on parle d'ailleurs souvent d'« outils de travail collaboratif » (OTC).

Il n'y a actuellement pas, dans le domaine de la recherche scientifique, de véritable consensus sur une définition précise de la collaboration du fait de sa proximité avec d'autres notions. Il règne en effet encore une certaine confusion, ambiguïté autour des notions de coopération et de collaboration permettant de caractériser clairement un collectif de travail. Ces termes sont ainsi parfois utilisés indistinctement malgré le fait qu'ils ne renvoient pas aux mêmes modes d'organisation du travail comme on va pouvoir le constater.

Afin de comprendre clairement l'objet de ce guide, à savoir la proposition de mise en œuvre d'outils et de méthodes de travail spécifiques, un détour par la définition du travail collaboratif mais également par ses notions connexes semble indispensable.

1. De la coopération à la collaboration : proposition de définition des termes

Réunir des individus autour de la résolution d'un problème, d'une tâche complexe dont la finalité ne pourrait être atteinte par un seul acteur n'est pas nouveau. C'est en effet ici la base même de la constitution des organisations où tout travail collectif est fondé sur le partage d'intérêts communs.

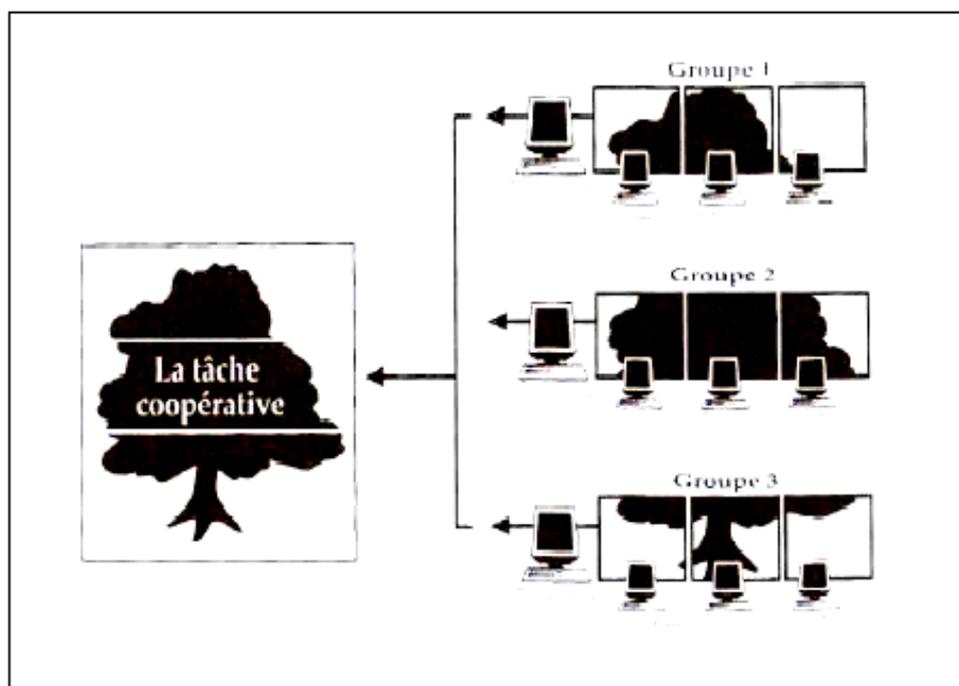
Les démarches d'organisation du travail que l'on qualifie de travail collectif se situent dans un continuum allant de la coopération à la collaboration. Pour les différencier, il est donc important de bien saisir les nuances relatives à la responsabilité individuelle engagée ou non des acteurs, aux moyens utilisés pour atteindre le but et effectuer la tâche, et de bien différencier le niveau d'interdépendance existant entre les individus.

1.1 Le travail coopératif

Le travail coopératif peut être défini comme une organisation collective du travail dans laquelle la tâche à satisfaire est fragmentée en sous-tâches. Chacune de ces sous-tâches est

ensuite affectée à un acteur, soit selon une distribution parfaitement horizontale dans laquelle tâches et acteurs sont équivalents, soit selon une logique d'attribution en fonction des compétences particulières de chacun » (Cerisier, « environnements d'apprentissages collectifs en réseaux » 1999). Autrement dit, il s'agit d'une division rationalisée (négociée) d'une tâche en actions qui seront réparties (attribuées) entre acteurs agissant de façon autonome.

De ce fait, le travail coopératif est un travail de groupe hiérarchiquement organisé et planifié impliquant des délais et un partage des tâches selon une coordination précise. Chaque intervenant sait ainsi ce qu'il doit faire dès le début et communique, échange ou partage des éléments uniquement pour arriver à son objectif individuel. A la fin, le travail de chacun est réuni pour créer un objet unique de travail. En d'autres termes, c'est la succession progressive et coordonnée des actions de chacun qui permet de remplir l'objectif fixé. De cette manière, la responsabilité de chacun est ainsi engagée sur la seule réalisation des tâches qui leur sont propres.



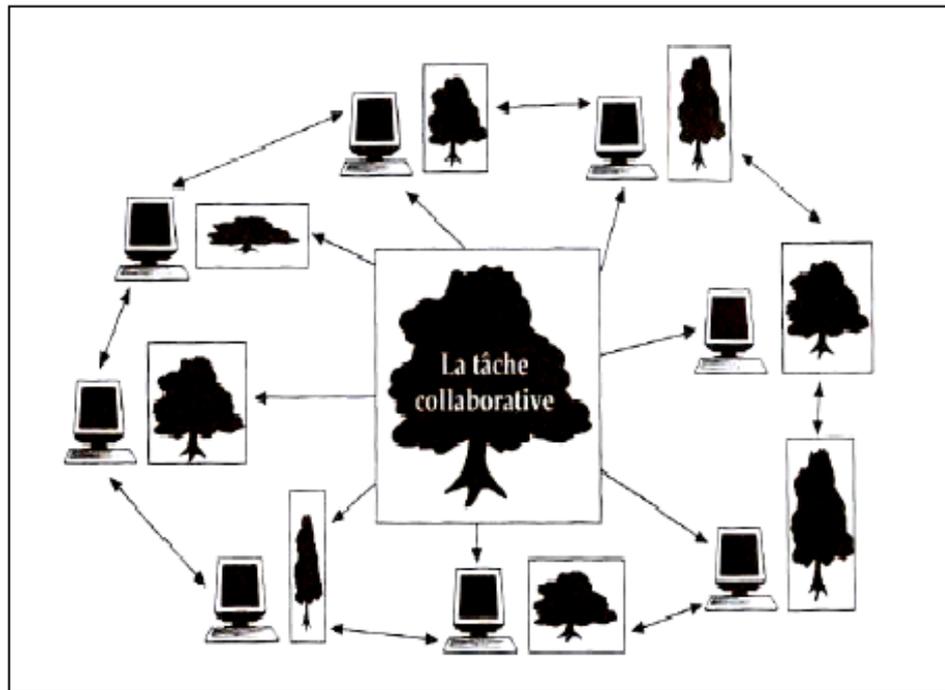
Le travail coopératif (Source : Henri et Lundgren-Cayrol, 2001)

1.2 Le travail collaboratif

La distinction entre le travail coopératif et le travail collaboratif peut s'effectuer en différenciant les relations existantes entre les membres du groupe (obligation ou liberté), la responsabilité engagée ou non de chacun par rapport aux actions (responsabilité déléguée au coordinateur ou constamment partagée), la capacité de chacun à influencer sur la définition et la succession des actions permettant d'atteindre l'objectif assigné au groupe.

Le travail collaboratif ne relève pas d'une répartition a priori des rôles. La collaboration s'entend en fait par une situation de travail collectif où tâches et buts sont communs. Chacun des membres du groupe travaille ainsi sur les mêmes points. Il va en effet plutôt s'agir ici de fusionner les contributions individuelles dans l'action. La responsabilité est donc ici collective et incombe au groupe en tant que totalité. Ce mode de travail collectif engage par conséquent une communication régulière entre les membres du groupe et une connaissance précise de la

progression de l'action collective. Les interactions interpersonnelles sont donc permanentes afin d'assurer une cohérence globale, condition nécessaire de l'efficacité de l'action et donc de l'atteinte de l'objectif fixé.

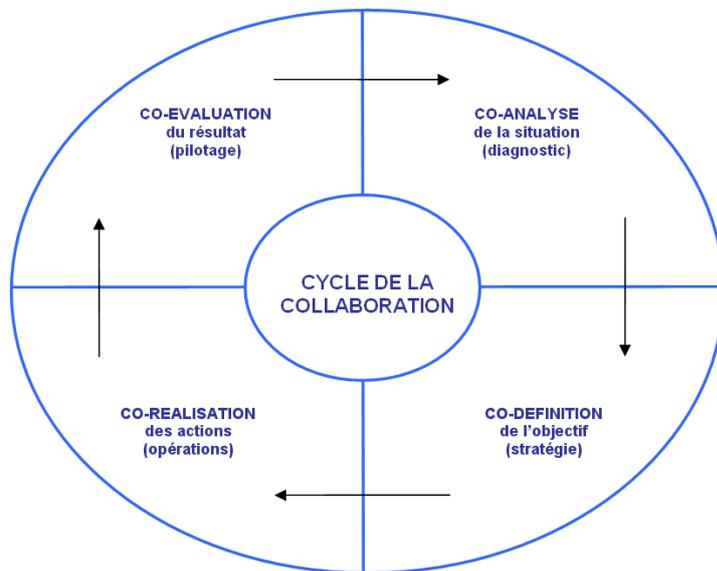


Le travail collaboratif (Source : Henri et Lundgren-Cayrol, 2001)

La collaboration dans le cadre d'un travail collectif est donc une modalité d'action qui va au-delà de l'action individuelle en s'inscrivant explicitement dans une dynamique d'action collective. On dit en effet 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. Les apports individuels n'ont donc de sens que par leur intégration, leur fusion à tous les autres et non par leur seule juxtaposition. Autrement dit, il s'agit pour chaque acteur d'un projet d'alimenter ses contributions individuelles par celles des autres. Le travail collaboratif implique de ce fait un engagement mutuel des individus dans un effort coordonné pour effectuer une même tâche, résoudre ensemble un même problème.

Le travail collaboratif nécessite ainsi des membres d'une équipe une plus forte interactivité et requiert plus de motivation et de confiance interpersonnelle. Le facteur humain (confiance, motivation, solidarité, respect, etc.) devenant central dans ce mode de travail collectif, il peut-être parfois plus difficile à mettre en œuvre que dans le cadre d'un travail coopératif. Cela étant dit, ce mode d'action collaboratif laisse à penser qu'il permet d'atteindre de meilleures performances en termes de réactivité, d'adaptation à l'inattendu ou encore d'utilisation optimisée des moyens mis à disposition. Par ailleurs, cette capacité d'un groupe à valoriser son capital humain participe d'une intelligence collective. En ce sens, le travail collaboratif incite les individus à mener des activités orientées vers les autres (attention, reformulation, négociation) pour contribuer à un résultat collectif qui est autre chose que la somme des résultats individuels. Une part du succès de la collaboration tiendra notamment à la construction d'une compréhension commune (cf. conscience de groupe) autour des activités menées et donc de connaissances partagées issues des contributions de chacun des membres de l'équipe projet.

Enfin, la collaboration peut être vue comme un processus cyclique qui enchaîne des sous-processus de co-réflexion, de co-décision, de co-conception, de co-production, de co-pilotage, de co-apprentissage, etc.



La collaboration vue comme un processus cyclique (Source : Serge K. Levan, 2004)

Ce processus Cyclique de la collaboration présente ainsi les phases suivantes :

- **La co-analyse** : un travail de diagnostic qui permet à un groupe de comprendre une situation donnée et de construire un référentiel cognitif ;
- **La co-définition** : dans cette phase les interactions collectives permettent au groupe de formuler l'objectif à atteindre en construisant une vision partagée ;
- **La co-réalisation** : la fixation des règles du jeu, la détermination d'un plan d'action et d'un calendrier pour atteindre l'objectif poursuivi ;
- **La co-évaluation** : les formes d'interaction qui permettent à un groupe de juger des résultats mais aussi de la valeur de la co-décision et du co-apprentissage tout au long du processus.

2. Le concept d'intelligence collective en situation de travail collaboratif

Les récentes avancées technologiques dans le domaine des TIC ont permis l'apparition de nouveaux outils de travail collaboratif et par la même occasion ont fait émerger des concepts tels que l'intelligence collective que l'on rapproche très souvent de la notion de travail collaboratif.

Au sens de Pierre Levy, l'intelligence collective est « une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une « pleine » mobilisation des compétences. [...] L'intelligence collective réfère à l'intelligence réalisée à différents niveaux collectifs de l'organisation, sinon dans l'organisation toute entière. Il ne s'agit donc pas de la somme des intelligences individuelles. L'intelligence collective, c'est l'intelligence des groupes de travail. ». Selon Manfred Mack, c'est aussi « une capacité qui, par la combinaison et la mise en interaction de connaissances, idées, opinions, questionnements, doutes de plusieurs personnes, génère de la valeur (ou une performance ou un résultat) supérieure à ce

qui serait obtenu par la simple addition des contributions (connaissances, idées, etc.) de chaque individu. ».

Lorsque ces auteurs définissent l'intelligence collective, il émerge des notions de partage, de collectif, de co-création, toutes gravitant finalement autour de la notion de travail collaboratif. La mise en œuvre des « outils de travail collaboratif » offre ainsi l'occasion pour un groupe de travail de valoriser cette intelligence collective dans la résolution d'un problème, la coordination d'un projet ou tout simplement la co-écriture de documents.

Tableau récapitulatif des principales caractéristiques des notions développées

Le travail coopératif	Le travail collaboratif	L'intelligence Collective
<ul style="list-style-type: none"> - Le travail se fait par addition de travaux individuels ; - Les rapports sont très souvent qualifiés de verticaux ; - Le mode de communication est plutôt asynchrone même si le travail synchrone n'est pas impossible ; - Le travail individuel effectué est facilement identifiable à la fin et la responsabilité des acteurs est engagée. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le travail se fait par fusion et modifications permanentes ; - Les rapports sont très souvent qualifiés d'horizontaux ; - Le mode de communication alterne entre le synchrone et l'asynchrone (notamment du à la démocratisation des outils TIC) ; - Le travail individuel est difficilement identifiable à la fin et la responsabilité est constamment partagée. 	<ul style="list-style-type: none"> - Une autonomie des individus valorisés en tant que créateurs de sens ; - Une décentralisation du savoir et des pouvoirs ; - Une interactivité constante entre les individus et leur environnement (technique, économique, écologique...) dont les modifications sont perçues et contrôlées en temps réel ; - Une émergence d'une nouvelle convivialité et d'une nouvelle éthique. - Une désagrégation des structures massives au profit d'entités autonomes, petites et conviviales ;

B. De l'activité collaborative aux outils de travail collaboratif : modélisation et panorama des solutions existantes

1. Etat des lieux

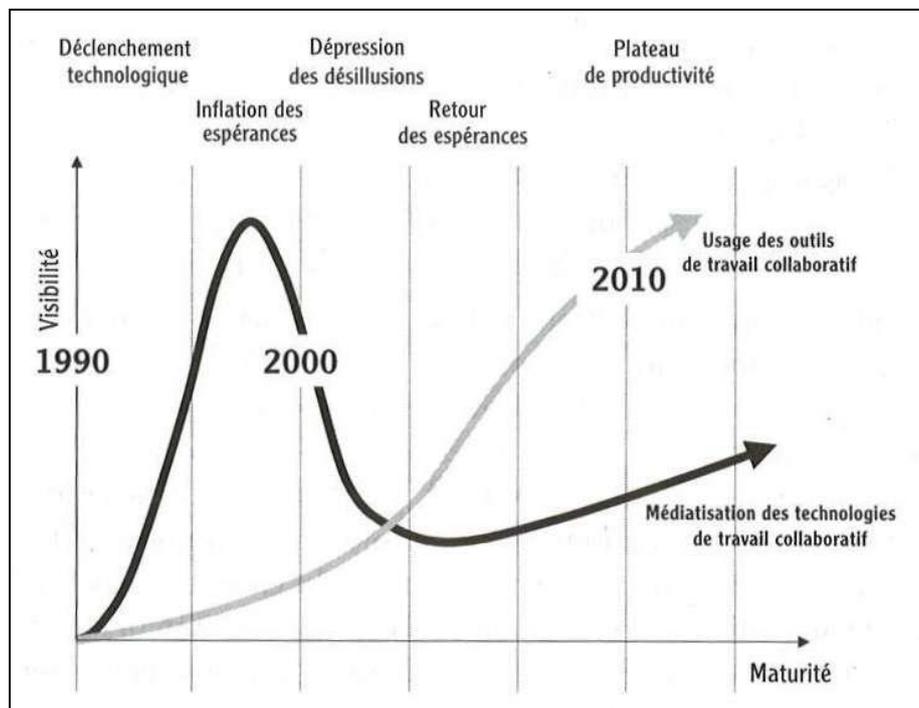
Les concepts et outils de travail collaboratif ne sont pas récents mais ont pris comme nous le disions en introduction un tout nouvel essor avec la démocratisation des usages des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans nos sociétés, et par conséquent dans nos organisations (structures publiques, entreprises, associations, etc.). Aujourd'hui, le travail collaboratif revêt donc une dimension technologique forte et est

identifié comme un « ensemble de méthodologies et outils issus des TIC qui permettent à des acteurs de réaliser une œuvre commune en partageant des idées, des informations et des résultats » (Observatoire e-collaboration). Ces dernières années, les Outils de Travail Collaboratif (OTC) ont acquis une plus grande maturité sur le plan technique, économique et social.

Tout d'abord, **sur le plan technique**, les OTC se révèlent aujourd'hui faciles à installer et plutôt simples à utiliser. De ce fait, ils tendent à effacer la problématique technique qui représentait une véritable barrière pour une large diffusion de ces solutions dans les organisations. La démocratisation de l'accès aux OTC est due en grande partie au fait que ces technologies se soient alignées sur les standards d'Internet.

Ensuite, **sur le plan économique**, les OTC sont devenues, en premier lieu, des technologies très abordables. En effet, de l'associatif jusqu'à la très grande entreprise, il n'est plus rare aujourd'hui d'observer que chacune de ces organisations puissent avoir choisi les mêmes outils, les même technologies pour mener à bien leurs projets en mode collaboratif. En second lieu, les OTC incarnent désormais un atout non négligeable en termes de performance des processus métiers, de réduction de coûts, d'augmentation de la vitesse des interactions ou encore de flexibilité spatio-temporelle.

Enfin, **sur le plan social**, un début de symbiose a pu se mettre en place entre les OTC et les nouvelles pratiques collaboratives opérant dans les groupes de travail. On doit en effet ce phénomène à la multiplication d'expériences réussies en matière d'usage qui a mené les experts du travail collaboratif, chargés du développement des OTC, à passer d'une vision technocentrée (c'est-à-dire focalisée sur la technique) qui menait le plus souvent à des échecs face au facteur humain, à une vision où la conception de ces outils est plus centrée sur l'utilisateur. De cette lente maturation des technologies du travail collaboratif, l'écart entre l'innovation technique de départ et son appropriation socioculturelle tend à se réduire.



Le phénomène du Hype Cycle de Gartner appliqué aux technologies de travail collaboratif
(Source : Serge K. Levan, *Le travail collaboratif sur Internet*, 2004)

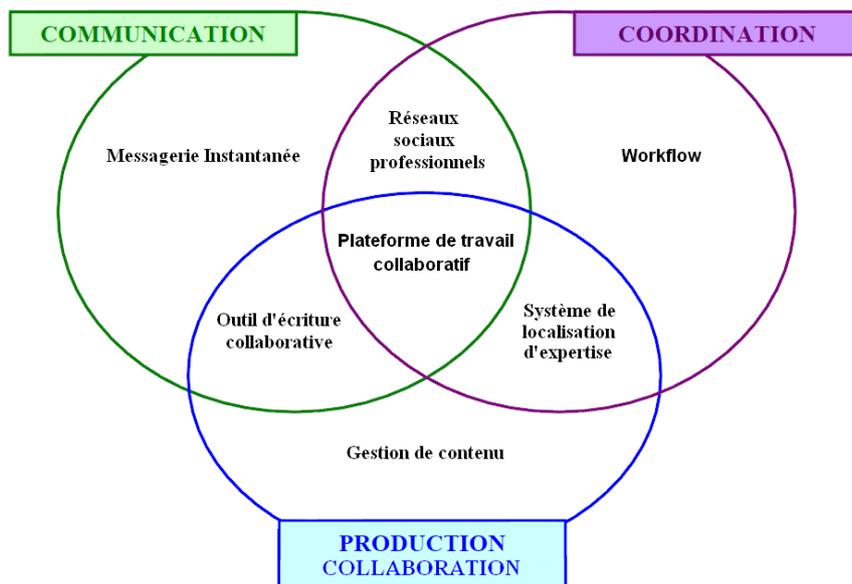
2. Une typologie des outils de travail collaboratif

2.1 Du trèfle fonctionnel vers le modèle des 3C d'Ellis

Le modèle du trèfle fonctionnel permet de caractériser les 3 principales fonctions auxquelles doivent répondre les outils de travail collaboratif dans leur ensemble, à savoir : Communication, Coordination et Production. Certains experts du travail collaboratif comme Clarence A. Ellis ou John Grundy vont aller au-delà du modèle de classification fonctionnelle et chercher à caractériser la différence entre communication, coordination et collaboration par l'intensité des relations établies entre les individus et les tâches concernées :

- **La fonction Communication** renvoie aux services qui permettent aux acteurs d'échanger des informations sur leurs actions. Les échanges de messages et de notes par e-mail ou par chat, par commentaires (annotation sur des « objets de travail ») sont des exemples courants de processus de communication en situation de travail collaboratif.
- **La fonction de Coordination** regroupe tous les services qui permettent aux acteurs d'identifier leurs rôles respectifs dans les processus de travail, de connaître l'état d'avancement du travail respectif des uns et des autres, d'avoir une vision d'ensemble du travail collaboratif du groupe et d'être alerté des nouveaux éléments.
- **La fonction de Production ou de Collaboration** renvoie au partage « d'objets de travail » soumis à des évolutions successives issues des contributions individuelles ou collectives. Les espaces de coproduction permettant une gestion collective des documents, de leurs versions et de leurs accès sont des exemples courants de processus de collaboration qui renvoient d'ailleurs à la « conscience de groupe¹ ». La collaboration apparaît de ce fait ici comme un moyen et non comme une fin en soi, le but demeurant la production d'objets.

Ce détour par la modélisation fonctionnelle des outils de travail collaboratif nous permet de mieux catégoriser ces derniers et de présenter le schéma suivant :



Zoom sur les définitions de :

Workflow : modélisation et gestion informatique de l'ensemble des tâches à accomplir et des différents acteurs impliqués dans la réalisation d'un processus métier.

Système de Localisation d'expertise : outil logiciel permettant à des acteurs d'un projet de repérer au sein d'une organisation les personnes possédant l'expertise recherchée et pouvant apporter leur aide dans l'accomplissement d'une tâche spécifique.

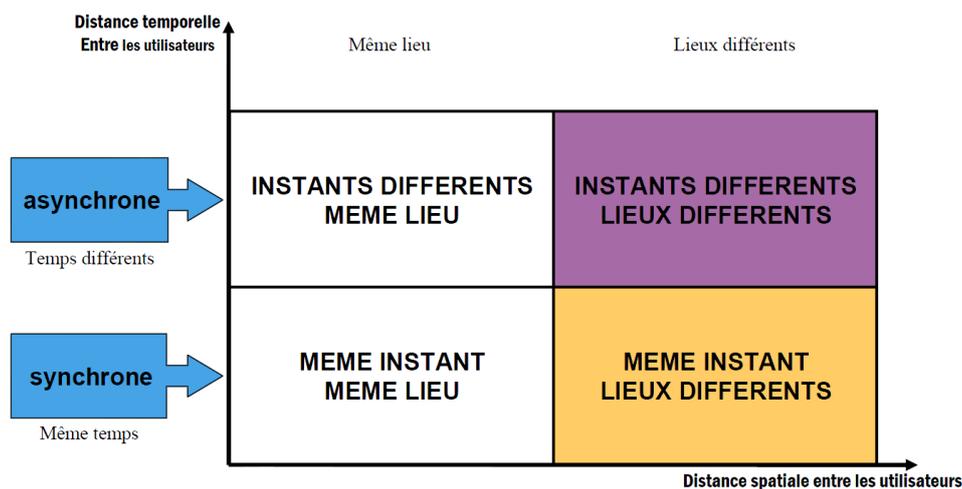
Le trèfle fonctionnel (Source : Gilles Balmissé, 2005)

¹ La conscience de groupe permet de faciliter la « compréhension des activités des autres qui permet de donner un contexte à sa propre activité » (Dourish et Belotti, 1992). La notion de « conscience de groupe » a depuis été élargie et comprend la Conscience de l'activité des autres, la Conscience de la disponibilité des autres, la Conscience du processus commun, la Conscience des perspectives / buts et la Conscience de l'environnement.

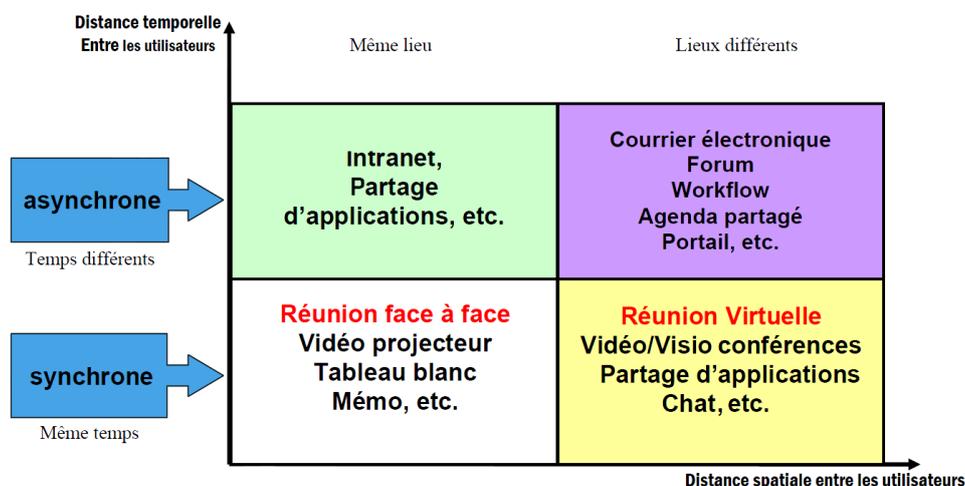
Comme le représente le schéma précédent, les trois principales fonctions des outils de travail collaboratif s'entrecroisent et se confondent. En effet, selon les fonctionnalités visées d'un outil, celui-ci s'inscrira soit dans une seule et même fonction soit à l'intersection de deux ou de trois de ces fonctions. Par exemple, un outil d'écriture collaborative pourra se situer à l'intersection des fonctions de communication (interaction entre plusieurs participants à distance) et de production (élaboration d'un document). Autre exemple, une plateforme de travail collaboratif (également appelé espace de travail virtuel) rassemblera en un même espace un ensemble de solutions, d'outils intervenant dans chacune de ces trois fonctions de communication, de coordination et de production.

2.2 Les dimensions spatiales et temporelles des outils de travail collaboratif

Chaque outil de travail collaboratif correspond à un usage spécifique à un temps donné (synchrone ou asynchrone) et en un lieu donné (même endroit ou endroits différents). Les deux schémas suivants représentent d'une part ces dimensions spatio-temporelles et d'autre part les outils pouvant être mobilisés par les utilisateurs selon les configurations de travail dans lesquelles ils se situent :



Modélisation des dimensions spatio-temporelles de R. Johanson (source : E. Lamidieu, 2007)



Inscription des OTC selon leurs caractéristiques spatio-temporelles (source : E. Lamidieu, 2007)

2.3 Catégorisation des outils de travail collaboratif

Les outils de travail collaboratif se distinguent en quatre grandes catégories : les outils de communication, les outils de partage d'applications et de ressources, les outils d'information et de gestion des connaissances et les outils de coordination.

- **Les outils de communication**

Ils sont considérés comme des outils "de première nécessité" car sans eux il est impossible de collaborer. Leur rôle est avant tout de faire circuler l'information entre collaborateurs.

- **Les outils de partage d'applications et de ressources**

Ils permettent à plusieurs membres d'une équipe de travailler ensemble sur un même document, sur une même application dans le cadre d'un projet commun. Ce sont ici les outils de collaboration par excellence offrant la possibilité à des utilisateurs de travailler à distance en ligne.

- **Outils d'information et de gestion des connaissances**

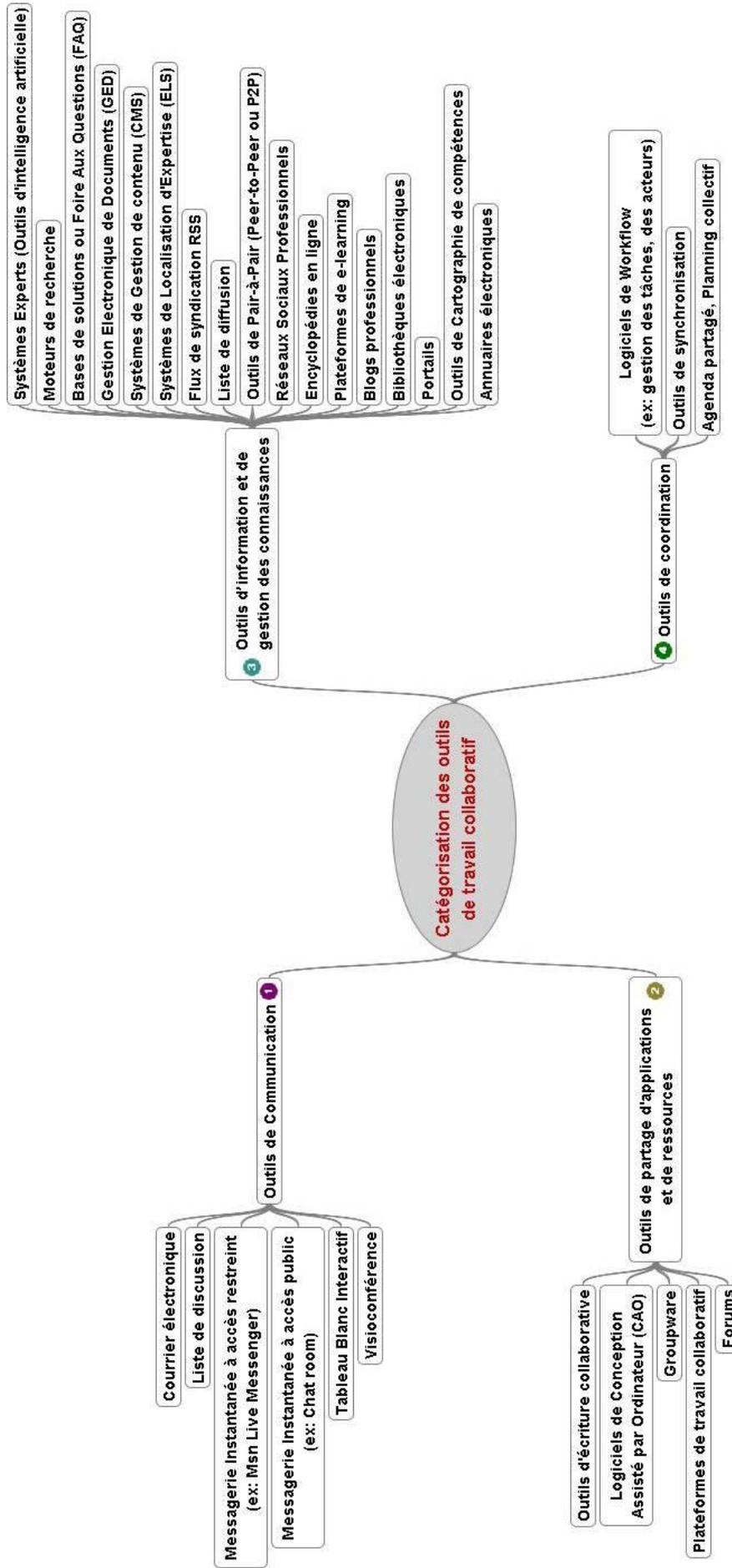
Ces outils de partage de contenus et d'accès au savoir sont également connus sous l'appellation de Knowledge Management. Ils ont pour finalité de rendre plus aisé l'accès aux informations. Dans le cadre d'un projet, ils offrent la possibilité à un groupe de gérer le cycle de publication du contenu, à savoir les documents produits et partagés par le groupe. Cela facilite la création, la validation, l'organisation et la distribution de ce contenu. On peut diviser cette catégorie en trois sous-divisiones :

- Les outils actifs de diffusion de l'information (diffuser une information pertinente)
- Les outils passifs de recherche de l'information (accéder aux documents quel que soit leur nature et leur lieu de stockage) ;
- Les outils passifs de recherche des compétences (accéder à une information précise et détaillée détenue par un expert).

- **Outils de coordination**

Ce sont des outils de suivi et de gestion de projet qui permettent de synchroniser, de contrôler et d'accélérer les interactions entre les contributeurs, les relecteurs et les personnes chargées de la validation d'un projet. Ils peuvent ainsi assister un groupe projet à tenir les objectifs fixés tout en répondant aux contraintes de délais, de coûts et de qualité.

Représentation graphique des principaux outils de travail collaboratif



(Source : Alexandre PIQUET, 2009)

Zoom sur les freins et contraintes les plus couramment observés dans le cadre d'un travail collectif en mode projet

✚ **La dispersion géographique des acteurs du projet**

Les membres d'un groupe de travail n'appartiennent pas forcément aux mêmes organisations, aux mêmes structures voir aux mêmes territoires. De ce fait, ils peuvent éprouver des difficultés à se parler, se rencontrer et travailler ensemble du fait de cet éloignement géographique.

✚ **Le manque de temps**

Le temps de chacun étant précieux dans le cadre d'une activité professionnelle, cet état de fait rend ainsi parfois très difficile le travail collectif sachant que l'on peut ainsi souvent remettre à plus tard les tâches que le groupe s'était fixé et que les urgences de chacun finissent finalement par invalider la possibilité de travailler avec les autres.

✚ **Manque d'intimité des acteurs**

Les membres d'un groupe de travail ne se voyant pas tous les jours, ils n'ont pas l'occasion de se parler quotidiennement. Il y a ainsi une grande difficulté à organiser les échanges et à trouver l'intimité nécessaire à ce qu'un travail se fasse bien. Il vaut mieux en effet qu'il y ait une dimension affective entre les personnes dans le cadre d'un travail collectif car cet environnement est plus propice à produire des choses intéressantes.

✚ **Veille faible**

Un autre problème, cette fois-ci liée à la dimension informationnelle, est le fait que chacun des membres travaillant sur un bout du travail collectif, certains ne se préoccupent pas de communiquer les résultats de sa veille aux autres. Il n'est en effet pas toujours facile d'organiser une veille efficace ainsi que de partager de l'information qui concerne l'équipe ou le projet dans lequel chacun travaille.

✚ **Saturation du mail**

Le courrier électronique étant une des technologies de communication ayant remporté le plus de succès ces dernières années dans les organisations, son utilisateur en est souvent victime du fait de l'encombrement rapide des boîtes mails (spam) par ses collègues, ce qui est dommageable. S'ajoute à cette saturation, la gestion parfois difficile des mails, des fichiers attachés en pièce-jointe qui aboutit à ne plus savoir où ranger l'information voire où la retrouver. Selon certains experts, le courrier électronique serait même devenu un outil « anti-collaboratif ».

✚ **L'incompatibilité d'agendas**

Chacun ayant ses propres exigences, ses propres contraintes professionnelles et/ou personnelles, il est très souvent difficile de trouver des moments synchrones permettant au groupe de travail de pouvoir se rencontrer et travailler ensemble. D'autant plus que ces temps de réunion nécessitent de prévoir des temps de déplacement qui font qu'il devient souvent difficile d'organiser et programmer ces moments de rencontre.

✚ **Réunions improductives**

Parfois mal préparées, mal suivies, mal animées, les temps de réunion peuvent ne pas être faciles à vivre pour les personnes qui ont beaucoup de préoccupations et d'autres tâches au quotidien.

✚ **Annésie collective**

Découlant des réunions improductives, ces temps d'échanges sont l'occasion pour les membres d'un groupe de parler de beaucoup de choses mais, restant des moments d'oralité, un certain nombre d'idées, d'éléments se perdent, disparaissent ; cela nécessite des efforts supplémentaires pour récupérer l'information recherchée.

✚ **Manque de visibilité**

Il n'est pas non plus évident de savoir où chacun des membres se trouvent dans la tâche qui lui incombait, et par conséquent où en est le projet et comment ses membres peuvent éventuellement y contribuer du fait que chacun fonctionne de son côté.

✚ **Difficulté de coproduction**

Enfin, il y a souvent dans le cadre d'un travail collectif une grande difficulté à coproduire. Ce constat a pour conséquence que les projets sont des phénomènes de production individuelle additionnée plutôt que des phénomènes de coproduction, voir de coproduction fusionnelle. Ce fait est dommageable car si un collectif s'est monté c'est bien pour essayer de marier les idées, les créations de chacun et pas seulement pour les juxtaposer.

Source : Frédéric Soussin, <http://adn-creatif.jimdo.com/>

C. Enjeux et bénéfices attendus d'une mise en place du travail collaboratif dans le cadre d'un groupe de travail en mode projet

1. Des enjeux et bénéfices...

L'objectif principal d'une mobilisation des méthodes et outils de travail collaboratif est d'amener chaque acteur à communiquer, échanger, planifier, créer et coordonner leurs compétences de manière collective dans le but d'améliorer le fonctionnement de leur groupe de travail.

Un des bénéfices du travail collaboratif est tout d'abord de réduire les contraintes liées à la synchronisation des emplois du temps et à la dispersion géographique des membres d'une équipe pouvant être issus de différentes structures. Ce mode d'organisation permet de rendre plus aisée une collaboration inter-organisationnelle. Les possibilités d'agir sur le projet, d'interagir avec les autres membres à distance et à tous moments sont désormais rendues envisageables par les solutions de travail collaboratif existantes. Il existe ainsi d'autres configurations pour travailler efficacement en commun qu'un temps et un lieu unique.

Un autre enjeu fort dans la mise en œuvre d'outils de travail collaboratif réside dans les possibilités qu'ils offrent en matière de co-création, de co-conception, de co-réalisation d'objets. L'activité de coproduction permise par ces outils signifie en effet qu'il s'agit réellement de créer, d'inventer à plusieurs et par conséquent concevoir, réaliser collectivement. De cette manière, un groupe travaille conjointement sur un même document, une même application. Le document de travail, stocké à distance sur Internet, devient alors accessible partout, tout le temps et dans sa dernière version. Cette méthode de collaboration permet de réduire les pertes de temps occasionnées par certaines tâches pouvant être fastidieuses comme la co-écriture d'un document texte qui implique souvent de multiples envois par mail pour des processus de modification/validation souvent longs et complexes. Les méthodes et outils de travail collaboratif permettent ainsi une meilleure réactivité et efficacité au sein du groupe en termes de production. Tous ces outils de travail collaboratif peuvent finalement être considérés comme des systèmes d'aide au travail d'équipe. On parle d'ailleurs de Conception « Assisté » par Ordinateur (CAO).

En plus d'optimiser la productivité et la réactivité d'un groupe, le travail collaboratif permet aussi de mettre plus facilement en commun les idées de ses membres afin que le collectif soit plus pertinent et légitime dans les solutions et projets qu'il désire mettre en place. Ce mode d'action collaboratif permet ainsi de valoriser les compétences de chaque acteur du groupe et de pouvoir les combiner entre elles. Autrement dit, le groupe peut ainsi mobiliser cette intelligence collective et les connaissances des parties prenantes dans le projet commun afin d'aboutir à des décisions intelligentes par la proposition de solutions adaptées aux problèmes rencontrés. L'intelligence collective, dans sa dimension opérationnelle, constitue bien ici la capacité qu'a une organisation, un groupe à se poser des questions et à chercher les réponses. D'ailleurs, il est conseillé de penser à manager cette intelligence en demandant à un groupe de travail : Qui cherche l'information ? Qui réfléchit ? Qui donne son avis ? Qui décide ? Qui capitalise l'information ? Qui agit ? Autant d'activités dans lesquelles chacun des membres doit en fait s'investir individuellement dans le cadre d'un travail collaboratif.

Parmi les enjeux clés du travail collaboratif, ce sont également les possibilités offertes en termes de coordination qui font partie des points forts des outils de travail collaboratif. Ces outils prennent alors tous leurs sens quand il s'agit de gérer et suivre un projet. Ils fournissent en effet à chacun des membres d'un groupe un ensemble d'informations leur permettant de pouvoir juger de l'avancement du projet, des tâches à accomplir, des délais, des modes de validation, etc. Ces nouvelles solutions techniques sont donc devenues autant de moyens de coordonner plus efficacement l'information, les fichiers, les actions, les rendez-vous entre autres éléments. Chacun des membres partage ainsi un même accès aux avancées du projet et peuvent ainsi développer une même représentation globale de celui-ci. Le copilotage de projet est rendu possible aboutissant par la même occasion à une responsabilité collective.

Les apports du travail collaboratif reposent également en grande partie sur le partage de connaissances entre les acteurs. Ce partage permet en effet à tout à chacun de bénéficier des savoirs, des savoir-faires et des expériences de chacun qui constituent alors une communauté de pratiques. Cette dimension du travail collaboratif favorise de ce fait l'apprentissage informel et participe à la capitalisation des connaissances. L'enjeu réside ainsi dans la mise en place d'une véritable gestion des connaissances (ou Knowledge Management). Représentant un des piliers d'une collaboration efficace, ce processus permet de faciliter l'acquisition, le stockage, le transfert et l'application des connaissances au sein des organisations. Ce mode d'organisation du travail collectif permet ainsi de concentrer toutes les ressources et connaissances en un même lieu permettant un accès plus rapide aux informations et donc d'accélérer leurs circulations entre les acteurs du projet. Les informations transitant entre les membres de l'équipe deviennent enfin plus pertinentes.

2. ...aux défis du travail collaboratif

Les méthodes et outils de travail collaboratif ne seront néanmoins pas mécaniquement synonymes d'efficacité et de rapidité dans l'action. Leurs apports reposeront entre autres sur la faculté qu'aura le « Groupe Communication » à se fédérer autour d'un projet commun et sur le degré d'investissement que chacun des membres sera prêt à y accorder. En d'autres termes, le travail collaboratif ne répondra à toutes ses promesses de créativité et d'efficacité que peut en attendre une équipe projet si la participation et la motivation de chacun, participant de la dynamique du groupe, sont réelles, constantes et partagées.

Par ailleurs, le seul usage des outils de travail collaboratif ne suffira pas à un groupe pour qu'il puisse prétendre faire du travail collaboratif. En fait, les véritables défis posés par le travail collaboratif sont plus informationnels et culturels que technologiques. C'est donc bien le facteur humain qui est essentiel. Le travail collaboratif n'étant pas inné, les compétences collaboratives seront donc des compétences à développer dans l'action et en situation de travail collectif.

Enfin, ce choix d'organisation du travail collectif nécessite de se pencher sur le fonctionnement global du groupe et sur la capacité des personnes à prendre du recul sur un certain nombre de leurs pratiques, bonnes ou inadéquates, qui sont autant d'appuis mais aussi de résistances à un changement durable et amélioratif du « travailler ensemble ». C'est en cela que la mise en place du travail collaboratif doit être perçue comme une occasion de repenser le collectif pour le recentrer sur les processus de travail (communication, coordination, production) nécessaires à une organisation en mode projet.

Conclusion de ce chapitre

Cette première partie du guide a eu pour but d'informer le « Groupe Communication » sur un ensemble de concepts et de définitions afin de fonder un socle commun de connaissances autour du travail collaboratif. Ce passage par la théorie et un état des lieux de l'existant en matière d'outils de travail collaboratif était donc nécessaire pour éclairer les lecteurs sur ce dont il va être abordé par la suite dans ce document, notamment sur les méthodes de travail inhérentes au travail collaboratif ainsi que sur la démarche à suivre pour sa mise en œuvre dans une équipe projet.

Mais le principal objectif poursuivi ici était avant tout de sensibiliser les membres du « Groupe Communication » à cette forme d'organisation du travail en commun afin qu'il puisse s'y projeter et entamer un processus réflexif sur leur propre organisation et leurs propres pratiques du travail collectif en mode projet. Par l'expression des enjeux et bénéfices d'une mise en place du travail collaboratif au sein d'un groupe projet, le but recherché est de confronter les besoins et attentes du « Groupe Communication » en termes de fonctionnement face aux méthodes et outils de travail collaboratif. Pour cela, il est donc important d'explicitier le mode d'organisation actuel du groupe afin de connaître ses prédispositions au travail collaboratif et les apports qu'il pourrait en attendre. Ce travail est l'objet du prochain chapitre.

Le « Groupe Communication » en situation de travail collectif

Ce second chapitre du guide a pour objet, à partir de l'analyse des entretiens et de l'observation-participante du « Groupe Communication », d'éclairer la manière dont le groupe fonctionne actuellement en termes d'organisation du travail collectif. Cette étude du fonctionnement organisationnel du groupe permettra notamment d'apprécier le niveau de prédisposition du groupe face à une adoption du travail collaboratif. Enfin, par l'analyse des pratiques fortes du groupe et des difficultés qu'il peut rencontrer en situation de travail en commun, on tentera d'identifier leurs principales attentes ou besoins afin de leur proposer par la suite une démarche adaptée, basée sur la proposition de solutions issues des méthodes et outils propres au travail collaboratif.

A. Objectifs et enjeux du « Groupe Communication » face à la notion de collaboration

Les projets et actions menés par le « Groupe Communication » répondent à deux grands objectifs. Le premier, objectif fondateur du groupe, est d'améliorer la lisibilité des actions de lutte contre l'isolement social à destination des partenaires et des usagers en situation de précarité sur la ville de Brest. Le second objectif fort est quant à lui plus global et relève d'une volonté du groupe de développer les usages du numérique et du multimédia chez les intervenants sociaux et leurs publics, et ainsi d'étendre l'appropriation des outils TIC dans une société de l'information devenue de plus en plus prégnante au quotidien.

Une des thématiques forte qui se dégage ainsi des démarches et initiatives que le « Groupe Communication » souhaite mettre en place est bien « d'améliorer le travailler ensemble », que ce soit à l'échelle du territoire de la ville de Brest avec le site « Repères dans la Cité » qu'à une échelle plus organisationnelle avec le réseau « Isolement Social » et le projet de mise en place d'un wiki. Tous ces projets ont ainsi en point commun des dimensions propres au travail collaboratif. On peut citer pour exemple : les besoins de coordination ou de communication avec le partage d'informations accessibles à tous ; la volonté de travailler collectivement autour d'actions et de projets afin que les solutions proposées soient les plus pertinentes et légitimes possibles. Le groupe s'est finalement emparé de la question de la collaboration et du travail collaboratif très tôt depuis sa création.

Sur la formulation de cette intuition, la démarche que l'on se propose de suivre maintenant dans ce guide est donc de savoir si actuellement le mode d'organisation du travail collectif du « Groupe Communication » se prêterait ou non au mode de travail collaboratif ? Et si oui, quelles sont les pratiques actuelles du groupe qui pourraient être améliorées, optimisées par ces méthodes et outils de travail collaboratif ?

B. Mode d'organisation du travail du « Groupe Communication »

1. La réunion comme temps et espace privilégié de la conduite de projet

Actuellement, les temps d'échange, de partage, de coordination, de travail en commun dans le cadre des projets du « Groupe Communication » s'articulent essentiellement autour des réunions. Ces réunions sont organisées tous les mois et demi en moyenne et prennent place dans une des structures dont sont issus les membres du groupe. Ces passages dans les différentes structures permettent également aux personnes de découvrir les structures de leurs partenaires.

La réunion est, en premier lieu, un temps de mise en commun des avancées du projet et où il est fait une synthèse de l'avancement de chacun des membres dans les tâches qu'ils avaient à mener. Ainsi, les temps de réunions représentent, en grande partie, les seuls moments où il est possible d'apprécier le déroulement du projet, de faire un bilan du travail effectué et des difficultés rencontrées ou non par les acteurs du projet. L'ordre du jour formulé, les échanges s'orientent vers les difficultés à résoudre, les objectifs à définir ou à redéfinir, les pistes à abandonner ou encore les prochaines tâches à concevoir. Ce sont principalement pendant ces temps de rencontre que les décisions sont prises. Un débriefing a lieu en fin de réunion pour déterminer les futurs sujets qui seront à débattre lors du prochain regroupement et les tâches à venir. A l'issue de la réunion est rédigé un compte-rendu qui synthétise tous les échanges qui ont eu lieu (constats, solutions envisagées, tâches, etc.). Celui-ci est adressé par mail aux différents collaborateurs prenant part au projet, présents comme absents.

Le caractère inter-organisationnel du « Groupe Communication » et de son projet global impose une périodicité des réunions espacée dans le temps bien que celles-ci soient régulières. Par conséquent, le pilotage du projet et les formes d'organisation du travail du groupe sont en grande partie dépendantes de ce cadre spatio-temporel. Temps fort et exclusif, la réunion focalise ainsi une majeure partie de l'attention et de l'intérêt des acteurs autour des projets en un même espace-temps. Il est alors difficile pour ces personnes de conserver un même niveau de motivation entre les réunions. Chacun des membres étant pris dans son quotidien professionnel, il s'installe un « effet tunnel » entre les regroupements où peu de nouveaux éléments viennent nourrir un intérêt particulier et régulier chez les acteurs quant aux projets du « Groupe Communication ».

Le fonctionnement actuel du groupe, que ce soit au niveau de la communication, de la coordination ou de la production, laisse ainsi peu de marge de manœuvre à ses membres quant aux échanges d'idées, au travail en commun ainsi qu'au suivi et à la conduite du projet en dehors des temps de réunions.

2. La Coordination du travail au sein du « Groupe Communication »

Les rencontres du groupe lors des réunions sont à la fois l'occasion d'échanger idées, points de vue et informations relatifs aux projets du groupe mais également de coordonner les tâches entre ses membres. Le mécanisme de coordination mis en place par le « Groupe Communication » repose en effet sur le principe d'un « ajustement mutuel ». Par ce mécanisme, les membres du groupe s'entendent entre eux sur le travail à accomplir ainsi que

sur le moment et la façon de le faire. La coordination du travail se fait donc par le simple processus de la communication informelle entre acteurs.

Temps d'échanges et de partage, les réunions sont des moments de réflexion, de demandes et de questionnements où se construisent les projets, les actions à mener. Les solutions et pistes envisagées par les membres du groupe se dessinent donc ici jusqu'à la prise de décision. Sur le principe de cet « ajustement mutuel », le processus de décision se fait de manière collégiale et la voix du consensus est privilégiée. La prise de décision est vécue de manière plutôt libre par les membres du groupe mentionnant qu'il n'y a pas nécessité de remonter systématiquement vers une hiérarchie ou une direction pour validation, exception faite quand elles sont directement concernées (ex : choix du nom du site « Repères dans la Cité »).

A ce titre, le groupe insiste sur le fait que les décisions doivent être prises de manière collective. D'une part, elle témoigne selon eux du bon fonctionnement du groupe du fait que les projets suscitent l'intérêt collectif. Et d'autre part, elle valide la pertinence et la légitimité des actions mises en place. Il s'agit en effet pour le groupe de prendre en compte l'avis du plus grand nombre de personnes pour avoir une meilleure évaluation, de meilleures propositions. Par la prise de décisions communes, il s'agit bien ici d'arriver à la définition et la mise en œuvre d'un projet commun.

De part cette volonté de légitimité des actions entreprises, le mode de recrutement du « Groupe Communication » est actuellement ouvert. Le groupe est en effet constitué de personnes qui ont adhéré aux buts et objectifs visés par le « Groupe Communication » au sein du réseau de lutte contre l'isolement social. Ils partagent ainsi, dans le domaine de l'intervention sociale, les mêmes envies professionnelles actuellement. Le « Groupe Communication » est d'ailleurs resté relativement stable au fil des mois. La perte d'un membre, souvent pour des raisons professionnelles externes au groupe et non par un manque d'intérêt manifeste relatif à la thématique des projets, se voit souvent remplacer par un membre issu de la même structure (ex : AFTAM-CHRS, Service santé de la ville). Par ailleurs, les membres du groupe se connaissant de mieux en mieux au fil des mois, il est devenu de plus en plus aisé d'échanger, de communiquer à l'intérieur du groupe. Les acteurs du groupe ont en effet atteint un degré d'intimité qui facilite les communications interpersonnelles.

Néanmoins, la taille croissante du groupe commence à devenir problématique d'un point de vue communicationnel et organisationnel. En effet, il est désormais plus compliqué pour le groupe d'assurer une liberté et un temps de parole équitable entre tous ses membres. S'exprimer dans le temps imparti, lorsque le groupe se réunit au complet, s'avère désormais plus difficile pour certains acteurs du projet. Les temps de regroupement se révéleraient être donc insuffisants quant à la possibilité de pouvoir aborder efficacement tous les sujets. En outre, la dimension du groupe commence également à poser quelques difficultés en termes de coordination. En effet, le nombre important d'acteurs peut poser problème quand il s'agit de fixer la date d'une réunion afin qu'elle convienne aux disponibilités de tous ou du plus grand nombre. Les réunions représentant un temps quasi exclusif dans le pilotage des projets du groupe, certains membres ne peuvent ainsi y prendre part intégralement. D'autant qu'il est à noter que, dans la majorité des cas, ne participent aux prises de décisions que les personnes présentes aux réunions. Les personnes excusées reçoivent toutefois par mail les comptes-rendus de réunion afin d'être informées de qu'il s'est décidé en leur absence.

3. Rôle et fonctions des membres et de leurs organisations respectives

Dans l'organisation du travail du « Groupe Communication », ses membres ne s'attribuent pas respectivement de rôles ou de fonctions attribuées, à la seule exception faite d'un membre du CCAS reconnu comme étant en charge du pilotage. Cette personne a en effet pour principales fonctions de préparer et d'animer les réunions, de rédiger les comptes-rendus, d'être porte-parole des projets mis en place par le groupe et de coordonner parfois les tâches que les membres auront à mener jusqu'à la prochaine réunion. Elle est identifiée par les membres du groupe comme ayant un rôle clé car elle permet notamment, en plus de sa participation active dans les projets du groupe, de maintenir le lien entre les personnes entre les réunions (ex : envois par mail d'informations concernant la vie du groupe et des projets).

Du fait qu'il n'y ait pas de rôles spécifiques attribués à ses membres si ce n'est une coordinatrice, il n'y a pas une attribution différenciée stricte des tâches. La division horizontale des tâches est de ce fait faible. Les membres du groupe sont en effet chargés de tâches variées et ne reproduisent pas un nombre de tâches limitées et répétitives. Les acteurs du projet sont donc amenés à être polyvalents. En ce qui concerne la division verticale des tâches, elle est également faible car les collaborateurs sont ici à la fois ceux qui conçoivent le travail à effectuer et ceux chargés de l'exécuter. Ils sont ainsi plus libres quant à la prise d'initiatives.

Enfin, dans l'organisation du travail collectif du « Groupe Communication », une même tâche est le plus souvent divisée entre tous ses membres (ex : contacter les partenaires pour vérifier les coordonnées Internet de leurs structures). Le groupe essaie d'être toujours dans une répartition équitable des tâches, à savoir un partage commun des activités à mener qui soient à la mesure des possibilités de chacun des membres. Les tâches liées aux missions du groupe sont majoritairement accomplies sur le temps de travail des acteurs du groupe et sont effectuées en dehors des temps de réunions. Par exemple, la saisie des fiches de renseignement sur le site « Repères dans la cité » s'est faite depuis le lieu de travail de chacun des membres. De plus, il est à noter qu'il n'y a pas, en dehors des réunions effectuées également sur le temps de travail des acteurs, de temps organisés permettant au groupe de travailler ensemble sur une même activité. Cependant, concernant la répartition des tâches, on notera que la coordinatrice du groupe est régulièrement amenée à prendre une charge de travail supplémentaire par rapport aux autres acteurs. Enfin, cette division des tâches voulue comme équitable entre ses membres a également pour visée de rendre collectives et non individuelles les responsabilités liées au projet.

Par ailleurs, si l'on remonte au niveau des parties en présence, à savoir des structures publiques et associatives, et de leur rôle respectif dans cette collaboration, on peut observer qu'il s'instaure une véritable complémentarité. En effet, le milieu associatif a la caractéristique d'être une source d'innovation dans les initiatives d'action qu'il entreprend alors que les pouvoirs publics ont des ressources et moyens pour accompagner les projets novateurs. Cette collaboration contribue ainsi à la concrétisation de solutions innovantes et pertinentes en détectant les besoins existants dans le contexte local. Les membres du groupe ne travaillent donc pas sous une pression institutionnelle, leur seule obligation est celle de bien faire en apportant des réponses adaptées aux besoins et demandes existantes dans le domaine de l'intervention sociale.

4. Modes d'échanges du « Groupe Communication »

4.1 Du synchrone...

Comme on a pu le constater, le mode de communication privilégié par le « Groupe Communication » dans le cadre du pilotage et du suivi de(s) projet(s) est une communication synchrone en face-à-face, à savoir la tenue de réunion. D'autres rencontres ont également lieu dans le cadre professionnel des membres du groupe mais leurs échanges y sont de nature plus informelle bien qu'ils puissent également être en lien avec les projets du « Groupe Communication ». Enfin, le téléphone est l'outil de communication synchrone le plus couramment sollicité par les membres du groupe quand il s'agit d'avoir une information, une assistance ou encore une confirmation rapide sur un sujet précis en lien avec les projets du « Groupe Communication ».

4.2 ... à l'asynchrone

Dans la catégorie des activités de communication asynchrones, l'utilisation du mail et de la liste de diffusion sont les principaux outils du « Groupe Communication ». Les usages de ces outils dans le cadre du groupe projet consistent majoritairement à :

- transmettre des documents de travail (ex : Compte-rendu, courrier type, modèle de fiche de renseignements, etc.) ;
- publier des informations générales (ex : formations, événements comme des portes-ouvertes, etc.) ;
- préparer parfois les réunions par la transmission d'ordres du jour ;
- mettre en place quelques tâches à accomplir entre les réunions du groupe ;
- solliciter des contributions ou éléments de réponse sur des questions relatives aux projets quand elles n'ont pas pu être débattues lors des réunions (ex : construction de la fiche de renseignements, propositions et choix du nom du site, avis sur les pictogrammes, etc.) ;
- synchroniser les disponibilités de chacun pour la planification de réunions ou d'activités en commun (ex : formation).

Enfin, le groupe utilise également Doodle, un outil web permettant de créer rapidement un sondage afin de planifier réunions ou formations. L'usage de cet outil a pour objet de faciliter et d'accélérer la synchronisation des disponibilités de chacun des membres afin de fixer la date des réunions et par la même occasion d'alléger les échanges par mail pouvant être fastidieux.

C. De la configuration organisationnelle du « Groupe Communication » au travail collaboratif

1. l'adhocratie

A partir du modèle des structurations organisationnelles proposées par Henri Mintzberg en sociologie de l'organisation, on se propose maintenant d'explicitier la configuration organisationnelle actuelle du « Groupe Communication » en mode projet.

Toute collaboration est régie par une configuration organisationnelle. En effet, en fonction des acteurs en présence, les processus régissant les échanges interpersonnels seront différents. Tantôt les intervenants seront placés sur le même pied d'égalité, tantôt une relation hiérarchique sera établie. Ces modèles de configuration organisationnelle régissent les relations entre les différents acteurs.

Des traits caractéristiques forts du « Groupe Communication » que l'on vient d'identifier, la configuration organisationnelle vers laquelle tend actuellement le « Groupe Communication » est une configuration organisationnelle de type adhocratique. Modèle de structure organique et décentralisée, il est en effet retenu pour mener à bien des missions précises comme la résolution de problèmes ou encore le développement d'actions ou de produits. Ce modèle d'organisation est plébiscité dans le secteur de l'innovation.

Dans cette configuration, la pyramide hiérarchique est aplatie et il n'y a ainsi pas de chef traditionnel. C'est ce que l'on peut observer chez le « Groupe Communication » où les personnes participant au projet partagent un même « statut » au sein du groupe. L'ordre social dans l'organisation adhocratique ne repose en effet plus sur le respect des règles mais sur un consensus, un compromis qui émerge d'un dialogue institutionnalisé auquel tout le monde peut participer : soit par un « ajustement mutuel ». Chacun des membres du groupe aura donné son opinion, et c'est à force de négociation que les problèmes seront résolus. La communication interpersonnelle est donc forte entre les membres du groupe et les flux de communication transverses et informels. Les représentations sociales des acteurs du projet sont également proches. Ils partagent en effet un niveau de connaissance social, professionnel et technique relativement homogène sur les questions relatives à leurs projets, que ce soit dans le domaine de l'intervention sociale comme celui des Technologies de l'Information et de la Communication. Enfin, la capacité d'action des acteurs, et donc l'autonomie dans la prise de décision, est également importante. Les actions du groupe se font ainsi sans la validation systématique d'une hiérarchie.

Enfin, cette configuration organisationnelle adhocratique vers laquelle se rapproche le plus le « Groupe Communication » est la plus adaptée lorsqu'il s'agit pour celui-ci d'évoluer dans un environnement complexe (une seule personne ne peut le connaître entièrement) et dynamique (imprévisible, instable, incertain). On entend ici par la notion d'environnement tout ce qui peut se rapporter aux projets du groupe, à son contexte : le domaine de l'intervention sociale, les professionnels, les bénévoles, les savoirs et savoir-faire, les usagers, les technologies, etc. Ces facteurs de contingence ont en effet une influence sur l'organisation du groupe projet. En effet, personne ne peut tout savoir de l'environnement dans son ensemble (nature des problèmes rencontrés) et anticiper le travail qui sera à mener (résolution des difficultés) ainsi que les compétences nécessaires pour l'exécuter afin d'atteindre les buts fixés par le groupe.

La structure organique de l'organisation adhocratique du groupe (caractérisée par sa fluidité, sa flexibilité, l'informel) va ainsi permettre de répondre au caractère instable de l'environnement. Quant à la décentralisation du pouvoir, caractéristique de l'adhocratie, elle va répondre au caractère complexe de l'environnement car il est nécessaire que le groupe projet puisse s'adapter rapidement aux multiples facettes de celui-ci afin d'augmenter sa réactivité en facilitant la circulation d'information et la prise de décision.

2. Une prédisposition du « Groupe Communication » au travail collaboratif

Contrairement aux modèles où la bureaucratie est forte, le modèle d'organisation du travail dans lequel s'inscrit le « Groupe Communication » se fonde sur la collaboration plus que sur l'autorité, sur l'expertise plus que sur une définition précise des fonctions de chacun et enfin sur une réponse pertinente aux besoins plus que sur le recours à des prescriptions. L'environnement complexe et imprévisible dans lequel s'inscrivent les projets du groupe supposent des ajustements souples permis par son fonctionnement adhocratique.

Par ailleurs, il est distingué quatre types de modalités courantes de collaboration : la collaboration par le contrat, par la règle, par la contrainte et par l'adhésion. Le « Groupe Communication » s'inscrit depuis sa création dans une collaboration par l'adhésion, considérée comme la plus favorable mais également la plus rare dans le domaine de l'organisation du travail collectif. En effet, chaque acteur du groupe voit dans cette configuration un intérêt à agir avec les autres car il partage avec eux des objectifs qui ont été codéfinis, des valeurs communes, une stratégie commune. La collaboration s'instaure alors par le partage et la synchronisation des actions.

Enfin, caractéristique des équipes projets, l'organisation adhocratique est également appelée « organisation virtuelle » ou « organisation en réseau ». En effet, lorsque les acteurs du projet sont dispersés géographiquement et/ou ne dépendent pas des mêmes structures, ils alternent les réunions en face à face et l'utilisation d'outils de communication pour travailler à distance. C'est le cas qui se présente pour le « Groupe Communication » constitué d'acteurs issus de structures différentes formant une équipe inter-organisationnelle.

Le « Groupe Communication » et son mode d'organisation pourrait ainsi avoir un intérêt particulier quant à l'adoption de méthodes et d'outils de travail collaboratif à la condition qu'ils s'intègrent parfaitement aux caractéristiques fondamentales des mécanismes de communication, de coordination et de collaboration du groupe.

D. Perspectives visées dans la mobilisation de méthodes et d'outils de travail collaboratif par le « Groupe Communication »

Ce détour par l'analyse de l'organisation du travail collectif du « Groupe Communication » nous a permis de révéler à la fois la solidité du groupe et ses points forts mais a également identifié certaines faiblesses communicationnelles voir organisationnelles en lien avec la conduite de leurs projets. Actuellement, il y a en effet un décalage entre leurs attentes en

matière de travail collectif et la manière dont les membres du groupe se coordonnent, échangent, partagent et travaillent ensemble.

Par ailleurs, les projets en cours et à venir du « Groupe Communication » poseront également de nouveaux besoins que nous avons essayé d'anticiper et que nous ajoutons à la synthèse des besoins et attentes suivants :

- **Favoriser une fluidité et une liberté communicationnelle permettant :**
 - Un espace et un temps de parole équitable entre tous ses membres ;
 - Une participation active aux débats d'idées pendant et/ou hors des temps de réunion afin que chacun des acteurs puissent prendre part intégralement à la mise en œuvre des projets.

- **Améliorer les processus de travail en commun pour :**
 - Gagner en efficacité et en pertinence ;
 - Permettre un partage des tâches plus équilibré entre les acteurs ;
 - Développer une responsabilité collective.

- **Améliorer la coordination au sein du groupe afin de :**
 - Acquérir une meilleure visibilité de l'avancement du projet pour une meilleure gestion des moyens et ressources, une détection plus rapide des difficultés rencontrées et enfin développer l'aptitude des acteurs du groupe à copiloter les projets mis en œuvre ;
 - Gérer plus efficacement les tâches relatives aux projets ;
 - Développer une responsabilité collective ;
 - Assurer une meilleure interaction entre les acteurs du projet afin de rendre plus souple les processus de validation/décisions ;
 - Permettre une meilleure synchronisation de la disponibilité des personnes ;
 - Valoriser les compétences de chacun des acteurs.

- **Développer une meilleure gestion des connaissances et de l'information dans le but de :**
 - Eviter les phénomènes de surcharge informationnelle ;
 - Palier aux problèmes de blocage, d'amnésie ou de mémorisation partielle ou erronée des informations ;
 - Constituer un véritable historique des projets et du groupe ;
 - Développer un sens de la veille informationnelle chez les acteurs afin de nourrir régulièrement l'imaginaire collectif autour des projets et d'éviter l'« effet tunnel » permettant ainsi d'assurer une motivation et un intérêt constant chez les acteurs du groupe ;
 - Offrir une base solide quant à la compréhension commune des multiples facettes des projets et de leur environnement afin d'assister la prise de décision et permettre une plus grande pertinence dans les actions mises en place ;
 - Favoriser l'autoformation et le co-apprentissage des acteurs.

Conclusion de ce chapitre

Ce second chapitre, par l'expression du mode d'organisation actuelle du « Groupe Communication » en situation de travail en commun, a permis de confirmer notre intuition de départ et ainsi de mettre en lumière les prédispositions du groupe quant à une mise en place du travail collaboratif en tant que mode de travail collectif. Ce travail a eu notamment pour objet de dégager les attentes et les pratiques fortes des acteurs projets permettant ainsi de déterminer les apports visés et les perspectives offertes par le travail collaboratif dans l'action et en situation de travail collectif.

C'est donc, à partir de l'identification des attentes du groupe en termes de travail collectif et de l'analyse des pratiques du groupe en termes de communication, de coordination et de production, que l'on peut être désormais en mesure de formuler des propositions, des pistes de méthodes et d'outils visant à ce que le « Groupe Communication » puisse cheminer vers le travail collaboratif dans le but d'améliorer in fine la collaboration au profit de la mise en œuvre de projets.

Chapitre 3

Construction de la collaboration à partir des méthodes et outils de travail collaboratif

Plus que de proposer au « Groupe Communication » des solutions techniques et organisationnelles, ce chapitre a pour objectif avant tout de susciter chez les acteurs du groupe une réflexion sur leurs propres pratiques, leurs comportements dans le travail collectif et donc leur positionnement face aux changements à opérer pour mener une collaboration pleine et entière. Ainsi, après avoir précisé la méthode retenue pour la sélection des outils de travail collaboratif, on présentera les dispositifs pouvant être les plus à même d'ouvrir de nouvelles perspectives d'amélioration du travail en commun pour le groupe. Tout au long de ce chapitre, on tentera notamment d'explicitier la démarche à suivre pour que le groupe puisse à son tour s'en saisir plus facilement s'il souhaite suivre cette voie du travail collaboratif. Enfin on proposera aux membres du « Groupe Communication » les éléments clés d'une mise en place du travail collaboratif dans une équipe projet.

Nota Bene

Il est à noter qu'il ne sera abordé dans ce chapitre seulement les solutions ayant trait au travail collaboratif en mode projet, soit à l'échelle du collectif de travail que forme le « Groupe Communication ». C'est pourquoi, afin de garder une cohérence tout au long de ce guide, il ne sera par exemple pas proposé de réponses méthodologiques et/ou techniques relatives à la gestion de la « billetterie sociale du CCAS » ou de dispositif permettant d'informer rapidement et exclusivement tous les partenaires du champ de l'intervention sociale (ex : informer les structures partenaires de surplus alimentaires ou de vêtements dans une structure pouvant intéresser les autres). En effet, on sortirait du cadre du travail collaboratif dans un cas où on changerait d'échelle passant d'un travail mené sur un groupe projet à tout un territoire dans l'autre. Cependant, ce guide devrait apporter certains éléments de réponse quant aux choix des outils voir des méthodes à mobiliser face à la résolution de ces problèmes.

A. Critères de choix d'outils de travail collaboratif

Avant d'aborder concrètement les solutions de travail collaboratif retenues pour le « Groupe Communication », il est important de faire un détour sur les critères de choix à mettre en place lorsqu'il s'agit de sélectionner un outil de travail collaboratif.

Il existe aujourd'hui une abondance d'outils en ce domaine et il en paraît de nouveaux tous les jours. A cet effet, il existe ainsi quelques principes de base à toute sélection d'outil technique. De manière globale, il y a tout d'abord toujours une fonctionnalité mieux adaptée à chaque activité visée par des acteurs. Un outil est en effet conçu en vue d'usages définis. Par conséquent, des utilisateurs peuvent avoir un usage inadapté de certains outils de travail collaboratif alors que la poursuite de leur activité leur est pourtant essentielle. On peut prendre pour exemple l'utilisation d'une liste de diffusion par un ensemble de personnes souhaitant débattre collectivement afin de résoudre un problème ou une difficulté. Dans ce cas précis, pour un groupe d'acteurs aux disponibilités diverses (asynchrones) et séparés géographiquement (espaces différents), l'usage d'un forum de discussion serait plus approprié et bien plus efficace. Le fil de la discussion y est facilement identifiable et il est facile de retrouver les contributions de chacun car elles sont toutes rassemblées en un même espace. A contrario, en passant par une liste de diffusion, les contributions y sont plus dispersées et le cheminement moins lisible. Il est donc plus difficile de suivre la discussion et les contributeurs peuvent avoir une tendance plus marquée à ne pas prendre en compte ce qui a pu être dit précédemment et ainsi communiquer à sens unique.

Par ailleurs, l'outil ne doit pas non plus contraindre les usages. C'est en effet le besoin identifié par un groupe d'acteurs qui doit conduire à utiliser tel ou tel outil. Dans les modalités de choix d'un outil il est donc nécessaire de se pencher sur les conditions de son utilisation afin qu'il réponde en tous points à l'activité visée et qu'il soit également à la portée de tous les acteurs ou, tout du moins, que les acteurs les moins initiés puissent bénéficier facilement d'une formation adaptée. Il est vain de vouloir mettre en place un outil de travail collaboratif qui ne pourra être utilisé seulement par une poignée d'acteurs car au final le dispositif mis en place a de grands risques d'aboutir à un rejet général.

De plus, il est également conseillé de réfléchir parfois en termes de combinaison d'outils. Si à l'usage des acteurs se rendent compte que la manière dont est menée leur activité au travers d'un outil n'est pas satisfaisante, il est alors parfois possible de combiner plusieurs outils ensemble permettant ainsi d'améliorer l'efficacité de l'activité souhaitée. Il existe tout d'abord des extensions (des modes complémentaires) qu'il est possible de greffer sur l'outil existant permettant ainsi de développer ses fonctionnalités afin de répondre parfaitement aux besoins des acteurs. Mais on peut aussi mobiliser deux outils distincts afin qu'il se complète dans l'action à mener. Par exemple, lors d'une session d'écriture collaborative en temps réel entre différentes personnes à distance, il est tout à fait envisageable de mobiliser un outil voix comme la téléphonie sur IP (ex : Skype) ou un logiciel de messagerie instantanée si l'application d'écriture conjointe n'en dispose pas.

Enfin, il est important de mener une veille technologique régulière, à savoir se tenir au courant des nouveaux outils ainsi que des mises à jours logiciels. L'arrivée d'une nouvelle application ou de nouvelles fonctionnalités propres à un logiciel utilisé par le groupe peut en effet améliorer l'efficacité d'une activité (voir la simplifier). On peut ici prendre pour exemple l'usage récent de Doodle par le « Groupe Communication » qui permet de connaître rapidement les disponibilités de chacun des acteurs du projet pour la tenue d'une réunion sans avoir à collecter tous les mails des participants. Enfin, un nouvel outil peut notamment permettre également de mener des tâches collectives jusqu'alors impossibles.

Concernant à proprement parler du travail effectué pour le « Groupe Communication » présenté dans ce guide, la sélection des outils de travail collaboratif a consisté en trois grandes phases d'actions :

- **Cadrage** : identification des besoins et définition des objectifs de la collaboration des acteurs du groupe ;
- **Analyse et modélisation** : décomposition et description des pratiques en termes d'activités, d'acteurs et d'interactions (communication, coordination, production) ;
- **Spécification** : choix pour chaque activité collaborative des bons outils en fonction des besoins identifiés dans la phase précédente et des contraintes du contexte (distance géographique, niveau de disponibilité, niveau d'appropriation des TIC par les utilisateurs, etc.).

Sur les critères qui ont arrêté plus spécifiquement les propositions d'outils et de méthodes de travail collaboratif présentes dans ce guide, on peut expliciter les choix de notre sélection de la manière suivante :

- **Temporalité/localité des activités des acteurs** : selon les activités menées par le groupe, elles impliquent soit une interaction synchrone (tableau blanc numérique, visioconférence, etc.) soit une interaction asynchrone (liste de diffusion, forum,

etc.). Dans le cas précis du « Groupe Communication », il s'agissait de développer l'éventail des possibles par la mobilisation d'OTC en termes d'activités synchrones et asynchrones dans le cadre de travaux collectifs. En dehors des temps de réunion, le caractère inter-organisationnel du « Groupe Communication » ne permet de consacrer que peu de temps à un travail collectif en présentiel (en face à face). Les outils et méthodes de travail à collaboratif à distance (d'écran à écran) ont ainsi été privilégiés afin de développer le travail de groupe sur la durée et donc entre les rassemblements physiques ;

- **La taille du groupe** : certaines méthodes et outils sont parfois plus adaptés à un faible nombre d'utilisateurs alors que d'autres par contre seront quant à eux plus appropriés à un grand nombre d'utilisateurs. Vouloir mettre en place par exemple une visioconférence réunissant une dizaine de personnes dispersées géographiquement est peu envisageable. Il serait en effet trop difficile de mener une réunion efficace dans ces conditions ;
- **L'objet de travail** : selon la nature du travail et des productions du groupe (texte, vidéo, son, présentations, etc.) le choix des outils et des méthodes de travail vont largement différer ;
- **Coût matériel** : les outils de travail collaboratif regroupant en majorité des outils technologiques, le coût en équipement (voire aussi en formation) peut s'avérer élever. C'est pourquoi, il a été privilégié avant tout des solutions gratuites issues du logiciel libre mais également provenant d'applications propriétaires en ligne. Ces solutions gratuites dénombrent par contre des contreparties telles qu'une limitation des fonctionnalités de l'outil ou la nécessité de requérir des compétences techniques ;
- **L'aspect technique** : les technologies sélectionnées ne devaient pas être exotiques et plutôt basées sur des standards afin d'assurer une meilleure interopérabilité (avoir la possibilité d'exporter facilement ses données pour les transférer vers une autre application). La maturité d'un outil peut également être importante à prendre en compte. Il a donc été retenu des solutions basées sur les technologies web, au déploiement plus rapide, à la maintenance plus facile, et à un coût de revient le plus faible. Les logiciels libres qui ont été choisis dans le cadre de ce guide l'ont donc été autant que possible dans le respect de ces critères en prenant garde toutefois à la pérennité du logiciel par l'existence d'une base communautaire solide. Certaines solutions propriétaires ont également été retenues pour leur simplicité de prise en main s'agissant de découvrir les outils de travail collaboratif ;
- **La prise en main des outils (ergonomie)** : en fonction du niveau d'appropriation des outils par les acteurs d'une équipe de travail, on choisira les outils qui leur seront les plus adaptés. Concernant le « Groupe Communication », le profil des acteurs est varié et va de personnes à l'aise avec l'outil informatique jusqu'à des personnes qui le sont moins. La démarche de sélections des outils et méthodes de travail a été donc de privilégier des solutions simples à mettre en place ne demandant que peu de compétences techniques et facile à l'usage ;
- **Type et coût de formation** : les formations pouvant représenter un coût financier et temporel important surtout quand il s'agit de former toute une équipe de travail, les outils qui ont été sélectionnés en priorité devaient ainsi être prêts à l'emploi, convivial et facile à utiliser, de manière à réduire au maximum l'effort d'apprentissage des acteurs pour que l'outil tienne ses promesses avec un niveau de contrainte acceptable par tous aux regards des bénéfices attendus. Les dispositifs ont ainsi été choisis dans l'optique soit de l'autoformation (via des

tutoriels en ligne par exemple) soit d'un accompagnement individuel ou collectif du « Groupe Communication » par un organisme de formation voire par le service « Internet et Expression Multimédia » de la ville de Brest (ex : formation wiki).

Cependant, comme on pourra le voir dans la dernière partie de ce chapitre, la sélection d'outils de travail collaboratif n'est finalement qu'une première étape dans le passage d'une équipe projet au travail collaboratif. La mise en place d'une collaboration effective est un processus à long terme qui demandera bien plus de la part des membres du « Groupe Communication » que la seule implémentation d'outils dans leur environnement de travail.

B. Solutions proposées par les outils de travail collaboratif

La sélection d'outil qui suit a été faite en fonction des pratiques et besoins actuels du « Groupe Communication » en matière de travail collectif. Au-delà de vouloir répondre concrètement aux attentes du groupe en vue d'une amélioration de la communication, de la coordination et de la production de celui-ci, elle a avant tout pour but d'illustrer la démarche et les pratiques collaboratives à envisager dans le cadre d'un travail collaboratif en mode projet.

Par ailleurs, il est à noter que pour chaque grand axe de propositions, il n'a pas été désigné un outil en particulier mais plutôt une famille, une catégorie d'outils. Ce choix est justifié par la volonté à ce que les membres du groupe ne se focalisent pas sur un seul et même dispositif et risquer de s'enfermer dans ses fonctionnalités et caractéristiques. Le but ici est avant tout de familiariser les membres du « Groupe Communication » avec les méthodes de travail et usages existants en matière d'outils de travail collaboratif. Certaines solutions pourront être néanmoins appliquées rapidement par le groupe alors que d'autres par contre nécessiteront par contre un investissement plus important des membres ainsi qu'un accompagnement par un acteur extérieur comme le service « Internet et Expression Multimédia » a pu le faire sur le site « Repères dans la Cité ».

Améliorer les processus de travail en commun du « Groupe Communication » par la rédaction collaborative en ligne

Constat

Dans le cadre des activités autour des projets qu'il développe, le « Groupe Communication » est amené à produire un certain nombre de documents écrits qui nécessitent le concours de chacun des membres (ex : courrier type, cahier des charges, fiche de renseignements, compte-rendu, etc.). Actuellement, ce travail de rédaction en commun peut se faire essentiellement

lors des temps de réunion, voir occasionnellement par l'échange de mails via la liste de diffusion. Dans ce cadre d'activité, le travail de co-écriture consiste ainsi pour chacun des membres du groupe à apporter tour à tour ses idées, ses commentaires sur la proposition d'un document déjà existant.

Cependant, la configuration actuelle de ces deux espaces d'échanges et de partage n'est pour l'instant pas la mieux adaptée à un réel travail collectif lorsqu'il s'agit de coproduire un document :

- Les réunions offrent une durée, une périodicité et un nombre de participants variables qui peuvent se révéler insuffisants pour un travail collectif efficace valorisé par chacun des membres ;
- L'usage de la liste de diffusion s'avère ne pas être l'outil le plus approprié lorsqu'il s'agit de synthétiser les contributions de chacun des acteurs et de gérer également les différentes versions du document générées par les différents contributeurs.

Par conséquent, les documents produits en commun à ce jour, le sont par un nombre réduit d'acteurs (voir un seul parfois) comparativement à la taille réelle de l'équipe projet et ne peuvent répondre entièrement aux attentes du groupe en termes d'efficacité et de pertinence que pourrait permettre un véritable travail collaboratif.

Perspectives et démarche de travail collaboratif proposées au « Groupe Communication »

Perspectives visées dans la mobilisation de méthodes et d'outils d'écriture collaborative par le « Groupe Communication » :

- Améliorer l'efficacité et la pertinence des documents produits ;
- Gagner du temps ;
- Valoriser les compétences et connaissances des acteurs du projet ;
- Faciliter et accélérer les processus de validation ;
- Alléger les échanges par mails ;
- Comprendre le cheminement suivi par le groupe lors de l'édition du document par la conservation de l'historique de révision du document ;
- Permettre un partage des tâches plus équilibré entre les acteurs en offrant la possibilité à tout à chacun de participer activement et collectivement à toutes les activités du projet ;
- Développer la responsabilité collective.

Démarche de travail collaboratif proposée au « Groupe Communication »

Le fait d'élaborer un document à plusieurs mains au sein d'un collectif n'est pas une forme de coproduction nouvelle et n'est donc pas apparu avec l'arrivée des technologies de communication numérique. Néanmoins, l'expression « rédaction collaborative » renvoie désormais de plus en plus aux travaux de co-conception, de co-rédaction, de co-révision ou de co-édition de documents effectués dans un environnement de travail collaboratif en ligne.

L'usage d'outils d'écriture partagée par le « Groupe Communication » viserait à développer et à améliorer ses processus de travail collectif. Le principe de la « rédaction collaborative » est de créer, via une suite bureautique en ligne, un document accessible à tous les membres du groupe, en tous lieux et à tout moment. L'interaction entre les participants peut donc se faire à distance en temps réel comme en temps différé. Ainsi, chacun peut travailler ensemble sur un seul et même document et de cette manière y apporter corrections, ajouts, annotations et commentaires. Les rédacteurs ont l'assurance d'intervenir sur la dernière version du document en date. Il s'agit donc bien ici de permettre au groupe d'écrire, d'inventer à plusieurs et par conséquent créer, réaliser collectivement. L'objet de ce mode d'organisation du travail est de rendre l'activité d'écriture conjointe plus efficiente afin que le document final soit le plus complet et le plus juste possible en termes de contenu. C'est donc par l'amélioration des processus de production et de réflexion partagée que ce mode de rédaction collaborative permet d'enrichir la collaboration entre les acteurs du « Groupe Communication » au profit de la qualité du document réalisé en commun.

Un premier exemple parlant serait celui de la rédaction des comptes-rendus de réunion du « Groupe Communication ». Un des intérêts majeurs de cette forme de collaboration est justement d'éviter les difficultés rencontrées face à l'amnésie ou à la mémorisation partielle (voir erronée) des informations transmises pendant les temps de regroupement. La confrontation puis la fusion des prises de notes de chacun des membres du groupe évitent ce biais des comptes-rendus rédigés par une seule et même personne. Ce seul rédacteur ne peut-être en effet efficace pendant toute la réunion (prise de note, prise de parole, instants de réflexion personnelle, etc.) et ainsi pouvoir produire un compte-rendu aussi complet que le ferait un groupe de personnes.

Par ailleurs, ce mode de travail collectif vise également à faciliter et à accélérer les processus de validation du « Groupe Communication » lorsqu'il a par exemple un document externe à produire comme un cahier des charges ou encore un courrier type comme celui accompagnant les fiches de renseignements pour le site « Repères dans la cité ». Le plus souvent, écrire à plusieurs mains implique des processus de modification/validation souvent longs et complexes qui occasionnent de nombreux échanges d'e-mail entre partenaires et génèrent de multiples versions du document. Passer par une solution de rédaction collaborative permettrait au groupe d'alléger ces envois de mails qui peuvent s'avérer fastidieux à gérer quant il s'agit d'en faire la synthèse. Dans le cadre d'une écriture partagée, les processus de validation se font ici directement sur le document lui-même par l'ajout de commentaires ou de modifications de texte. L'accès à l'historique de révision du document permet ensuite à chacun des acteurs du projet de comprendre le cheminement suivi par les différents contributeurs dans ces phases de modification/validation. Par l'accélération des interactions entre les collaborateurs, ce mode de fonctionnement offrirait ainsi une meilleure réactivité et efficacité au sein du groupe et permettrait de gagner du temps dans la production de documents.

L'usage de cet outil vise également à ce que les membres du « Groupe Communication » se partagent encore plus équitablement les tâches quand il s'agit de rédiger des documents. Une part seulement des acteurs du projet ne serait donc plus totalement en charge des activités liées à la production de document. Les responsabilités seraient, sur cet aspect de la collaboration, partagées collectivement et ne reposeraient donc plus sur quelques acteurs, voir une seule personne. Ce processus de travail en commun offre ainsi à tout un chacun les mêmes possibilités de s'investir, de participer intégralement à tous les aspects, à toutes les activités du projet.

Le fait que les membres du « Groupe Communication » puissent collaborer ensemble à distance leur autoriserait enfin une plus grande liberté dans l'organisation du travail en commun. Cette démarche consiste en effet à multiplier les espaces de travail collectif qu'ils soient physiques et/ou dématérialisés. Les réunions ne seraient ainsi plus les seuls espaces où il est possible de mener une tâche collective. Les temps de regroupement demandent en effet aux acteurs d'être d'une grande efficacité en un minimum de temps ne laissant ainsi que peu de place aux tâches nécessitant pourtant un véritable travail collectif. La mise en place d'un outil d'écriture conjointe dans les processus de travail collectif du groupe participerait à la constitution d'un véritable « bureau virtuel », d'un espace de travail en ligne pour les acteurs du projet.

Cependant, la démarche de rédaction collaborative ne saurait répondre à toutes les perspectives que le « Groupe Communication » pourrait en attendre si chacun des membres ne partage pas un même niveau d'investissement dans les activités collaboratives et n'opère pas quelques changements dans ses pratiques propres au travail de groupe. Les risques inhérents au travail de groupe en général, et contre lesquels il faut s'avoir lutter, s'appliquent donc également ici dans la coproduction de document :

- Blocage par atténuation de l'intérêt : on oublie ou supprime une contribution car elle apparaît moins originale, importante ou pertinente entre le moment où on la formule dans son esprit et celui où on peut l'exprimer ;
- Blocage par attention aux autres : on mobilise son attention à comprendre les autres ce qui limite la capacité à penser par soi-même ;
- Attitude conformiste : la politesse ou la peur d'être incompris limite la capacité à critiquer ;
- Appréhension d'être évalué : la crainte d'être jugé par autrui contribue à retenir ses propositions et commentaires ;
- Tendance à laisser faire : on décide de ne pas ou plus participer car le niveau des contributions des autres est jugé satisfaisant ;
- Inertie cognitive : un seul fil de pensée est suivi car il y a réticence à s'éloigner du thème central.

Ces écueils (cités par J. Longchamp) sont autant de freins à la mise œuvre d'une activité de rédaction collaborative efficace et dont il faut être conscient pour pouvoir en partie les dépasser.

Enfin, la rédaction collaborative renvoie à une diversité de pratiques d'écriture dont Ilona R. Posner et Ronald M. Baecker (*How People Write Together*, 1993) ont proposé une taxinomie que l'on synthétise dans le tableau suivant :

<p>Rôles</p> <p>➤ Ils situent le point de vue des acteurs au sein du groupe.</p>	<p>Rédacteur : convertit des idées en textes, enregistre les textes, décide librement des modifications dans les textes.</p> <p>Conseiller : participe activement aux différentes étapes du processus de rédaction mais n'écrit pas les textes.</p> <p>Editeur : corrige les textes écrits par un autre rédacteur.</p> <p>Réviseur : fournit des commentaires sur les textes partagés.</p>
<p>Activités</p> <p>➤ Elles catégorisent les actions réalisées au fil du processus.</p>	<p>Innover et créer : générer des idées par <i>brainstorming</i></p> <p>Rechercher : collecter des informations et des ressources externes au groupe.</p> <p>Planifier : esquisser la structure du document et généralement répartir les tâches de production entre les membres du groupe.</p> <p>Ecrire : transformer les idées en textes.</p> <p>Editer : apporter les modifications décidées sur les textes rédigés.</p> <p>Réviser : formuler des commentaires sur les textes soumis à révision.</p>
<p>Gestion des documents</p> <p>➤ Elle décrit la modalité de coordination de la production écrite.</p>	<p>Gestion centralisée : un seul membre du groupe assure la réalisation concrète du document pendant que d'autres font des suggestions au rédacteur.</p> <p>Gestion « à tour de rôle » : la gestion du document est assurée par différents membres du groupe au fil de l'avancement du processus de production.</p> <p>Gestion indépendante : chaque rédacteur assure la réalisation concrète du segment de texte dont il est l'auteur principal.</p> <p>Gestion partagée : plusieurs membres du groupe assurent conjointement la gestion du document avec des habilitations identiques (droits sur les accès et les actions).</p>
<p>Productions écrites</p> <p>➤ Ces stratégies d'écritures déterminent les différents procédés de création des textes.</p>	<p>Ecriture individuelle : les textes du document reflètent les pensées et le style d'un individu avec une participation réduite des autres acteurs.</p> <p>Rapporteur : suite à des réunions du groupe, un participant rédige la minute des discussions avec, éventuellement, une restitution de l'orientation collective du groupe.</p> <p>Ecriture répartie : les rédacteurs rédigent les différents segments du document qui leurs sont affectés.</p> <p>Ecriture conjointe : plusieurs personnes rédigent ensemble le texte où les mots et les phrases résultent d'un effort collectif.</p>

Les déterminants de l'écriture collaborative, de S.K. LEVAN (2004) (d'après Baecker et Posner, 1993)

Ce tableau peut être mobilisé par le « Groupe Communication » pour organiser les situations de travail et de communication liées à l'écriture collaborative. A partir de celui-ci, le groupe pourra notamment définir les règles d'usage à mettre en œuvre dans l'activité de production de textes.

Exemple d'usage par le Groupe

Elaboration d'un compte-rendu à plusieurs mains

A l'issue d'une réunion, un des membres du « Groupe Communication » prend l'initiative depuis son lieu de travail de démarrer la rédaction du compte-rendu. Après l'ouverture de son navigateur Internet puis s'être connecté à son application de rédaction collaborative en ligne, il commence par créer un nouveau document texte. Dès la création de ce nouveau document, celui-ci est soit hébergé sur Internet temporairement le temps de la rédaction collaborative soit il est stocké automatiquement dans un gestionnaire de document en ligne permettant ainsi aux futurs contributeurs d'y accéder en ligne. Deux options de travail d'écriture partagée s'offrent ainsi à cette personne :

- Soit elle commence seule la rédaction du compte-rendu de la réunion et partage celui-ci a posteriori avec le reste du groupe pour lancer le processus d'écriture collaborative ;
- Soit elle invite directement des membres du groupe à co-écrire le compte-rendu ensemble en temps réel dès sa création.

J'ai partagé un document avec vous :

CR Groupe Com 11.08.09
<https://docs.google.com/Doc?docid=0AV4sW2pu2-xoZGdydDjuNzdMjZ0bWszODIjNw&hl=fr&invite=CL-69vcD>

Ce document n'est pas une pièce jointe mais est stocké en ligne sur Google Documents. Pour l'ouvrir, cliquez simplement sur le lien ci-dessus.

Création et partage du compte-rendu via invitation par mail

Dans les deux cas, les membres du groupe sont informés de l'existence du document par mail, celui-ci contenant le lien Internet pointant vers le document et son application d'écriture collaborative en ligne. Pour gagner du temps et organiser le travail de co-écriture, elle peut utiliser un modèle de compte-rendu (template) permettant d'avoir une structure de document préétablie afin de faciliter notamment l'intervention de plusieurs personnes sur celui-ci. De cette manière, si plusieurs contributeurs venaient à travailler en temps réel et à distance sur le même compte-rendu, chacun pourrait alors commencer la rédaction d'une partie du document avant de pouvoir contribuer à celles des autres.

Fichier Modifier Afficher Insertion Format Tableau Outils Aide

Titre 1 Verdana 18 pt

[Nom réunion]

Compte-rendu	[Date]	[Heure]	[Lieu]
---------------------	--------	---------	--------

Animateur	[Nom]
Preneur de notes	[Nom]
Présents	[Noms]
Excusés	[Noms]

Ordre du jour

[1er point]

Discussion

-

Conclusions

-

Décisions

-

Terminé

Modèle (template) de compte-rendu

Le document prenant forme au fil du processus d'écriture collaborative, les contributeurs peuvent échanger, communiquer sur le document de deux manières :

- Soit en utilisant la messagerie instantanée mis à disposition en marge du document si plusieurs rédacteurs sont présents en même temps sur le document (d'autres moyens de communication sont également envisageables comme un outil voix) ;
- Soit en laissant des commentaires, des annotations directement dans le document devant la formulation d'un paragraphe posant question par exemple.

Nous souhaitons que vous puissiez actualiser les données en complétant la fiche ci-jointe et que vous nous donniez l'autorisation pour mettre en ligne ces informations.

De plus, afin de pouvoir gérer au mieux notre organisation, nous vous demandons de bien vouloir renvoyer ces données pour le :/2009un mois et demi après date avec lettre de rappel ou bout d'un mois - H. Dalberto 05/03/09 18:26

Nous nous chargeons par la suite de mener à terme le projet et de vous tenir informer de son évolution.

Ajout d'un commentaire dans le courrier type accompagnant la fiche de renseignements

Le document étant régulièrement et automatiquement enregistré pendant son édition, il conserve un historique de révision permettant à tout moment de pouvoir revenir à une version précédente évitant la perte définitive du travail effectué par ses contributeurs.

« Retour à l'édition »		Comparer les versions sélectionnées	
Révision	Dernières modifications :	Modifications	
<input type="checkbox"/> Révision 21	Il y a 3 semaines par Moi	Chapitre 1 Concepts et enjeux du travail collaboratif A. Définition des notion	
<input type="checkbox"/> Révision 20	Il y a 3 semaines par Moi	les doivent répondre les outils de travail collaboratif dans leur ensemble, à s	
<input type="checkbox"/> Révision 19	Il y a 3 semaines par Moi	aucun texte ajouté	
<input type="checkbox"/> Révision 18	Il y a 3 semaines par Moi	aucun texte ajouté	
<input type="checkbox"/> Révision 17	Il y a 3 semaines par Moi	ques, entreprises, associations, etc.). Ses dernières années, les OTC ont a	
<input type="checkbox"/> Révision 10	Il y a 3 semaines par Pierre	er des concepts tels que l'intelligence collective que l'on rapproche très sou	
<input type="checkbox"/> Révision 9	Il y a 3 semaines par Pierre	saisissez votre texte ici - Pierre 30/07/09 19:27 Chapitre 1 Concepts et enje	
<input type="checkbox"/> Révision 7	Il y a 3 semaines par Moi	Chapitre 1 Concepts et enjeux du travail collaboratif A. Définition des notion	
« Retour à l'édition »		Comparer les versions sélectionnées	

Historique de révision

Une fois le processus de modification/validation terminé signifiant que document est enfin finalisé, le compte-rendu peut alors être importé (enregistré) sous le format souhaité (.doc, .odt, .pdf, .rtf, .txt, etc.) afin d'être archivé :

- soit sur les ordinateurs respectifs des membres du groupe ;
- soit dans le gestionnaire des documents de l'espace de travail collaboratif en ligne du groupe.

Niveau et formation requis

Informatique et Internet

- Compétences informatiques requises :

L'usage de cette solution d'écriture collaborative en ligne par les membres du « Groupe Communication » ne requerra pour la plupart pas ou peu de compétences informatiques particulières, si ce n'est savoir utiliser un traitement de texte, un navigateur Internet et une messagerie, ce qui est le cas dans le groupe. La majorité des outils existants en ce domaine ne nécessitent pas d'installation technique car ils sont directement accessibles en ligne. La solution « Logiciel Libre » (ex : OpenGoo, dokuwiki) fera par contre ici exception car elle demandera des compétences techniques avancées pour son installation (recours à un technicien informatique nécessaire) mais également quelques notions de syntaxe (rapidement assimilables) en ce qui concerne l'usage du wiki.

- Formation requise :

De manière globale, les outils d'écriture collaborative n'exigeront pas de mise à niveau particulière en termes de compétences informatiques de la part des membres du « Groupe Communication » compte tenu de leur niveau actuel d'appropriation des TIC. Cette forme de travail collaboratif ne devrait donc pas nécessiter outre mesure de formation spécifique en informatique. A l'occasion, l'autoformation via l'accès à des tutoriels en ligne et le coapprentissage permettront au groupe de se saisir des fonctions avancées de ces outils de travail collaboratif. Par contre, s'agissant de l'utilisation d'une plateforme wiki comme outil de co-écriture, une formation auprès d'un organisme ou d'une structure publique comme le service « Internet et Expression Multimédia » de la ville de Brest serait à privilégier par le groupe car cette plateforme d'écriture collaborative nécessite d'assimiler une syntaxe qui lui est propre et de s'approprier ses fonctionnalités.

Pratiques collaboratives

- Compétences collaboratives :

L'écriture collaborative demandera aux acteurs des compétences liées à l'organisation des activités de co-rédaction. Il va en effet s'agir pour les membres du groupe de savoir coordonner de manière efficiente les contributions de chacun en termes de rédaction, de modifications et de commentaires dans la production des textes. Cette activité reposera en partie sur les compétences personnelles des rédacteurs, qui sont à la fois auteur et lecteurs, mais également sur la pertinence des informations qu'ils sauront recueillir (pour enrichir les documents) ainsi que sur leur capacité à intégrer les retours de leurs collaborateurs.

- Formation requise :

Concernant les compétences collaboratives nécessaires à l'activité de co-écriture en ligne, le processus d'apprentissage à privilégier ici est un processus d'apprentissage expérientiel.

L'acquisition de bonnes pratiques d'écriture collaborative devrait en effet passer par un apprentissage dans l'action qui permettra au groupe d'ancrer ses compétences de co-rédaction dans des situations propres au contexte et à la nature des documents produits dans le cadre de leurs projets. La formation du « Groupe Communication » à la coproduction de document devra donc être définie de manière à amener ses membres à développer leurs compétences à l'aide des possibilités offertes par les outils qu'ils auront sélectionnés ainsi qu'en fonction des conventions d'usage co-construites par le groupe autour de la tâche d'écriture collaborative.

Exemples d'outils :

Outils d'écriture collaborative	Commentaires	Lien Internet
Google Documents	Application en ligne propriétaire ; offre gratuite et payante ; en français	http://docs.google.com/
OpenGoo	Logiciel Libre ; en français	http://www.opengoo.org/
DokuWiki	Logiciel Libre ; en français	http://www.dokuwiki.org/fr:dokuwiki
Etherpad	Application en ligne propriétaire ; en anglais ; offre gratuite et payante)	http://etherpad.com/
ShowDocument	application en ligne propriétaire ; en anglais	http://www.showdocument.com/ds/main.jsf
Revizr	Application en ligne propriétaire ; en anglais ; offre gratuite et payante	http://www.revizr.com/

Tous les outils d'écriture collaborative proposés dans cette sélection s'utilisent en ligne avec le navigateur Internet de votre ordinateur (Mozilla Firefox, Internet Explorer, Safari, Opéra, etc.).

Pour en savoir plus :

- Recommandations pour l'utilisation des services gratuits sur Internet (Ex : Services Google, Doodle, etc.) : Confidentialité des données, sécurité, etc.
Lien : http://users.info.unicaen.fr/~herve/cnrs_services_gratuits.pdf (Source : CNRS)
- Vidéo illustrant le principe de l'écriture collaborative via l'utilisation de Google Documents (en anglais mais très imagé) : Google Docs in Plain English
Lien : <http://www.youtube.com/watch?v=eRqUE6IHTEA>
- Visite guidée de Google Docs (source : Ateliers Découvertes Numériques)
Lien : http://www.youtube.com/watch?v=51gAq_cRHBM

- Guide illustrant l'utilisation d'une solution d'écriture collaborative en ligne : Guide d'utilisation de Google Docs
Lien : <http://fr.calameo.com/read/0000039665ba23ff961a1>

- Tutoriels Google documents :
Lien : <http://www.epn-ressources.be/google-documents-tutoriels-templates-et-travail-collaboratif-en-ligne>
Lien : <http://www.memoclic.com/1335-google-documents/>

Un espace de travail virtuel pour développer les pratiques collaboratives du « Groupe Communication » en mode projet

Constat

L'organisation du travail du « Groupe Communication » se structure aujourd'hui principalement autour des réunions avec l'appui d'outils de communication que sont le mail et le téléphone. C'est en effet lors de ces regroupements que les personnes peuvent ensemble échanger, travailler, réfléchir, concevoir les tâches qu'ils auront à effectuer entre les réunions, prendre des décisions, synchroniser leurs disponibilités ainsi qu'avoir une visibilité de l'avancement du projet. Néanmoins, cette organisation des activités de communication, de coordination et de production, qui sont nécessaires à la conduite de projet, laisse au groupe une marge de manœuvre limitée pour les mener pleinement. On peut en effet identifier les limites suivantes dans la conduite de projet menée par le groupe :

- Des temps réduits pour interagir ayant pour conséquence de brider la communication pourtant essentielle ;
- Une implication de certains acteurs dans les projets amputée du fait de ne pouvoir assister aux réunions ;
- Une synchronisation des disponibilités difficile ne permettant pas de bénéficier de l'expérience et des compétences de chacun ;
- Un mode de prise de décisions privilégiant en majeure partie les personnes présentes aux réunions ;
- Une responsabilité collective partielle dans les faits ;
- Une répartition des tâches perfectible ;
- Une réactivité faible entre les réunions ;
- Une visibilité faible des avancées du projet par l'ensemble des acteurs du groupe entre les réunions.

Ces restrictions impactent les processus inhérents à la conduite de projet et ne permettent pas actuellement un fonctionnement optimal du « Groupe Communication » en tant qu'équipe projet.

Perspectives et démarche de travail collaboratif proposées au « Groupe Communication »

Perspectives visées dans la mise en place d'un espace de travail collaboratif en ligne par le « Groupe Communication » :

- Améliorer la visibilité commune des avancées du projet ;
- Développer l'aptitude des acteurs du groupe à copiloter les projets afin que chacun des acteurs puissent prendre part intégralement à la mise en œuvre des projets ;
- Développer la responsabilité collective ;
- Développer la réactivité du groupe entre les réunions face à l'imprévu et aux difficultés rencontrées dans les tâches effectuées ;
- Faciliter la gestion des tâches afin de permettre un partage des tâches plus équilibré entre les acteurs ;
- Permettre une meilleure synchronisation de la disponibilité et des compétences de chacun des acteurs ;
- Assurer une meilleure interaction entre les acteurs du projet afin de rendre plus souple les processus de validation/décisions ;
- Offrir un espace et un temps d'expression équitable entre tous ses membres afin de permettre une participation active aux débats d'idées ;
- Développer un sens de la veille informationnelle chez les acteurs afin de nourrir régulièrement l'imaginaire collectif autour des projets et d'éviter l'« effet tunnel » permettant ainsi d'assurer une motivation et un intérêt constant chez les acteurs du groupe ;
- Constituer un historique des projets et du groupe ;
- Offrir une base de connaissances solide permettant une compréhension commune des multiples facettes des projets et de leur environnement afin d'assister la prise de décision et permettre une plus grande pertinence dans les actions mises en place ;
- Favoriser l'autoformation et le co-apprentissage des acteurs.

Démarche de travail collaboratif proposée au « Groupe Communication »

Parmi les conditions d'efficacité d'une collaboration, disposer d'un espace de travail commun ainsi que d'une forte possibilité de communication entre les membres d'un groupe projet représente une composante essentielle à l'établissement d'un bon environnement de travail collaboratif. Cependant, selon la nature des projets et des acteurs impliqués, ces conditions sont plus ou moins faciles à réunir. Ainsi, le caractère inter-organisationnel du « Groupe Communication » ne répond pas encore tout à fait à ces conditions de travail collaboratif en mode projet, ce qu'un espace de travail virtuel pourrait contribuer à développer.

Une plateforme de travail collaboratif peut être définie comme un espace de travail virtuel ou encore « bureau virtuel ». Elle se présente sous la forme d'un site centralisant tous les outils nécessaires à la conduite de projet. Au-delà du dispositif technique, une plateforme de travail collaboratif implique surtout, de l'équipe projet qui s'en saisit, d'acquiescer ou parfaire des méthodes de travail en vue d'améliorer la communication, la production et la coordination au sein du groupe. Au-delà des éléments techniques (matériels, logiciels) qui constitue le dispositif de travail collaboratif, ce sont donc bien les éléments humains qui sont le moteur de la plateforme.

Disposer d'un espace de travail virtuel, c'est permettre ainsi au « Groupe Communication » d'avoir accès à un ensemble d'instrument permettant une conduite de projet efficace. La conduite de projet renvoie entre autres à la définition de la stratégie d'ensemble du projet (définition des objectifs, des moyens, prise de décisions, etc.) mais aussi à la coordination (gestion et suivi des tâches, calendrier de projet, organisation et animation du travail collaboratif et des acteurs du projet, etc.). Via cette espace de travail en ligne, il s'agit en fait de permettre à tous les acteurs du projet de mesurer, d'apprécier l'avancement du projet dans sa globalité. Chacun des membres peut par exemple observer les tâches terminées, celles en cours ou à venir leur permettant de cette façon une gestion avancée des tâches. Les membres du groupe peuvent alors anticiper la tenue des réunions et ainsi communiquer en continu sur l'avancement des actions, partager les difficultés rencontrées voir remplir de nouvelles tâches, en concevoir d'autres ou rejoindre un autre acteur dans l'accomplissement d'une tâche en cours.

Par ailleurs, une fonctionnalité intéressante de ces plateformes de travail collaboratif est de proposer ce que l'on appelle un « tableau de bord » (dashboard). Il permet en effet aux acteurs de l'équipe de voir un en un coup d'œil les dernières évolutions du projet. Cette page d'accueil du site (parfois personnalisable) peut regrouper en effet l'avancement des tâches, le calendrier de projet (ex : réunions, rendez-vous avec l'infographiste du site « Repères dans la Cité », planning des formations des partenaires au SPIP, etc.), les dernières discussions liées au projet, les dernières pages wiki créés et/ou modifiées, le dernier sondage ou bien les derniers documents partagés.

Nota bene

Il est important de noter que les différents éléments constituant une plateforme de travail collaboratif, et que l'on détaillera ci-dessous, sont en grande partie disponibles individuellement hors du cadre de ce dispositif. Il n'est donc bien évidemment pas nécessaire de disposer d'une plateforme de travail collaboratif pour que le groupe puisse disposer d'un wiki, d'un blog ou d'un forum par exemple. Cependant, il a été fait le choix ici de proposer au « Groupe Communication » une plateforme de travail collaboratif en lieu et place d'une combinaison d'outils et de méthodes de travail devant répondre un à un à chacun des besoins ou attentes du groupe en matière de travail collectif. Ce choix se justifie en effet pour plusieurs raisons. Comme on a pu le constater, la collaboration repose sur une articulation étroite des fonctions de communication, de coordination et de production des outils qui est ici d'autant plus essentielle pour le groupe du fait qu'il s'agisse d'un travail collaboratif en mode projet. Proposer de manière séparée une multitude d'applications et de méthodes de travail comportait le risque de submerger le groupe en solutions et générer au final plus de confusion voir du découragement quant à la maîtrise et l'adoption de cette combinaison complexe d'outils. Chacun de ces éléments étant pourtant nécessaire à une collaboration, en délaissier quelques uns remettrait en cause la mise en place d'un environnement collaboratif optimal pour la conduite de projet. C'est pourquoi, le choix s'est porté ici sur une plateforme de travail collaboratif centralisant en un seul et même espace tous ces outils qui pourront être adoptés un à un de manière plus progressive par le groupe tout en ayant une bonne vue d'ensemble du potentiel du dispositif, ce qu'un assemblage de méthodes et d'outils de travail éparpillés n'aurait permis que très difficilement.

En plus de gagner du temps dans la synchronisation et le suivi des actions, il s'agit aussi de permettre au membre du groupe de prendre réellement part à tous les aspects des projets mis en œuvre et développer ainsi leur capacité à les copiloter. De part cette prise en charge commune des activités liées à la conduite de projet, la responsabilité collective devient alors plus effective. Dans les faits, ce pilotage collaboratif peut se présenter de la manière suivante. La personne jusqu'ici en charge d'organiser et d'animer les réunions se devait d'être présente à chaque réunion. Ainsi, le choix de la date de réunion dépendait fortement de son planning. La démarche consisterait ici à ce que les réunions puissent être organisées et animées de manière plus souple par chacun des membres. Ces derniers ont en effet tous à leur disposition, via l'espace projet commun, les mêmes informations quant aux avancées du projet, l'ordre du jour ou les sujets à débattre. En ce sens, les acteurs sont donc amenés à développer leur polyvalence dans le cadre des activités liées aux projets. Rentrer dans un mode d'organisation du travail de type collaboratif implique ainsi pour ses membres de rentrer dans un processus d'apprentissage.

Un des intérêts majeurs de ces plateformes de travail collaboratif serait également d'offrir un véritable espace d'expression au « Groupe Communication ». Il s'agit tout d'abord au groupe de posséder un espace supplémentaire de prise de décision. En effet, ces sites de travail collaboratif proposent des solutions de type forum ou blog qui permettent à tous de pouvoir débattre sur divers sujets en lien avec les projets. Ce mode de communication et de prise de décision a par contre la particularité de conserver une trace écrite des échanges. Cela permet ainsi de suivre facilement le cheminement suivi par les acteurs dans les choix et les solutions qu'ils ont retenu. Par ailleurs, toujours concernant les dispositifs permettant la prise de décision, l'utilisation du sondage est également un outil aisé à mettre en place dans ces espaces de travail. Sur le principe de Doodle, où l'on peut planifier rapidement une réunion, on peut également récolter des opinions voir organiser les actions du groupe en mettant en place un formulaire. Il permet ainsi d'avoir un retour rapide des acteurs du groupe sur une variété de questions relatives au projet. Il s'agit finalement par la mise en place de moyens et d'outils de communication appropriés de favoriser l'interaction entre les acteurs du projet afin de rendre plus accessible et plus souple les processus de décision.

En aucun cas, ces espaces de travail collaboratif n'ont pour rôle de se substituer aux réunions qui restent des rendez-vous essentiels dans le cadre d'un travail collaboratif. Ils viennent plutôt en complément et permettent d'accompagner les acteurs entre les rassemblements et offre l'opportunité au groupe de conserver une plus large activité entre ceux-ci. Ces espaces ont aussi pour but de lever le poids de l'efficacité nécessaire des réunions du groupe qui ne peuvent laisser actuellement une trop grande place aux digressions. Contenu de leur périodicité et de leur durée, les réunions demandent ainsi d'aller à l'essentiel raccourcissant les temps de débats.

Permettre aux acteurs d'échanger en dehors des réunions offre donc la possibilité d'échanger plus longuement et de discuter librement de tout ce qui touche de près ou de loin aux projets du groupe. Les personnes n'étant pas toutes égales devant la facilité de prises de parole en public, un espace d'expression tel un forum ou un blog permet cette liberté d'expression. Certaines plateformes disposent également d'un service de messagerie instantanée, d'une messagerie classique (mail) voir d'outils voix (VoIP, téléphonie par Internet). Centrale dans le travail collaboratif, la communication consiste donc à permettre à chacun de s'exprimer, d'interagir le plus librement possible afin de pouvoir diffuser des informations (événements, portes-ouvertes, formations, etc.), demander l'opinion de chacun, partager des idées ou des imitatives existantes en lien avec les projets. Favoriser une communication forte entre des

acteurs permet de développer une représentation commune des actions menées et des projets mis en œuvre. Par la production de contenus en ligne et de discussions, les membres d'un groupe projet possède ainsi une vision partagée et leur évitent l'approximation dans la compréhension des différentes dimensions des projets (acteurs en présence, objectifs visés, action menées, technologies utilisées, etc.), source de malentendus et donc de pertes de temps dans les débats. Mais il s'agit également d'alimenter le plus possible la réflexion et de nourrir l'imaginaire du groupe autour des projets et par la même occasion conserver, au fil des semaines, la motivation et l'intérêt constant de ses membres. C'est pourquoi le fait que les acteurs d'un projet mènent une activité de veille informationnelle et la partage avec les autres membres est important.

Zoom sur la veille informationnelle

La veille informationnelle consiste à maintenir un flux régulier d'informations appropriées dans des champs d'intérêts précis mais aussi à analyser, évaluer les informations ainsi qu'à partager les connaissances produites. La veille peut être : scientifique, commerciale et concurrentielle, sociétale, stratégique, institutionnelle, etc. J.P. Lardy (Urfirst de Lyon) la définit aussi comme l'ensemble des stratégies mises en place pour rester informé, en y consacrant le moins d'effort possible en utilisant des processus de signalement automatisés.

Le but d'une veille est donc de mieux connaître son environnement afin d'en anticiper les évolutions. En plus d'être une aide à la décision, cette activité permet enfin de cibler l'information et la suivre tout en gagnant du temps et en évitant l'infobésité.

Il y a deux grandes méthodes de veille informationnelle :

- Le Pull : l'utilisateur va chercher les informations et donc tirer les informations à lui. Cette méthode nécessite notamment de maîtriser les fonctions de recherche avancée des outils de recherches (moteurs, annuaires, etc.), de comprendre les possibilités et les limites d'Internet ainsi que de savoir évaluer la pertinence de l'information et la hiérarchiser.
- Le Push : le service envoie l'information à l'utilisateur. L'information est « poussée » de manière automatique vers le chercheur, en fonction de ses préférences et de critères préétablis par celui-ci. Cette méthode demande en effet de développer une stratégie de veille en recensant les sources directes, en repérant les sites de référence et en s'abonnant aux sources d'information sur Internet. Il est donc question ici d'organiser l'information reçue via les flux RSS ou encore de s'abonner aux newsletters, listes de diffusion et autres alertes Google.

Plusieurs outils sont ainsi à la disposition des personnes désirant mener une activité de veille. On dénombre entre autres :

- Les Agrégateurs de flux RSS/ATOM
- Les Blogs (ex : Wordpress, Over-blog)
- Les microblogs (ex : Twitter, Tumblr)
- Les Wikis
- Les Moteurs de Recherche
- Les Newsletters (lettres d'information)
- Les gestionnaires de marque-pages (ex : delicious)
- Les Alertes Google
- Annuaires électroniques
- Etc.

Exemple d'outil de veille pouvant être mobilisé par le Groupe Communication :

Agrégateur de contenus et de services, Netvibes est un portail personnalisable que l'on utilise à partir de son navigateur Internet et qui permet de regrouper toutes les informations quotidiennement recherchées sur Internet ainsi que ses applications web préférées. Le principe est donc d'agrèger en un seul et même espace toutes ces informations. Google propose un service similaire avec iGoogle.

Le portail se présente sous la forme d'une page Internet classique et peut s'organiser en onglets (offrant un

découpage par thématique de recherche), chacun regroupant une multitude de modules (blocs) préalablement choisis par son utilisateur. Ils sont appelés widgets et sont tous configurables (nombres d'actualités à afficher, détaillées ou non, etc.). Ce portail web individuel donne ainsi à son utilisateur accès à une multitude de services au travers de ces widgets :

- Flux RSS (lien permettant une consultation constante et en temps réel à l'actualisation des contenus d'une page Internet) ;
- Alertes Google (Veille par mots-clés : diffusion par mails ou flux RSS des nouveaux articles correspondant aux termes recherchés) ;
- Alertes e-mail (suivi des mails : Gmail, hotmail, etc.) ;
- Actualités (Le monde.fr, L'Equipe, Courrier International, etc.)
- Podcast (accès différé à ses émissions de radio favorites en lecture comme en téléchargement) ;
- Météo ;
- Réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Myspace, etc.)
- Albums photos (Picasa, Flickr ; etc.)
- Recherche de vidéos (Youtube, etc.)
- etc.

Chaque utilisateur possède ainsi une page personnelle accessible par authentification (partie privée) mais peut également disposer d'une partie publique accessible à tous pour partager sa veille. Ces pages publiques constituent un réservoir de ressources dans lequel chaque internaute possédant sa propre page Netvibes peut capter ces widgets (ou flux RSS) et donc l'importer dans sa propre page par la fonction partage de module. Plusieurs utilisations sont donc possibles : développer une veille informationnelle, contribuer à travers un réseau social d'utilisateurs à échanger des informations, mettre à disposition des informations, informer des usagers, créer un bureau virtuel, portfolio, etc.

Perspectives d'usage par le « Groupe Communication » :

L'usage d'un agrégateur de contenu comme Netvibes pourrait avoir deux grandes fonctions pour le « Groupe Communication ».

En premier lieu, il s'agirait pour les membres du groupe de mettre en place un outil de veille qui, en un même espace (ex : la page de démarrage du navigateur Internet), rassemble tous les contenus susceptibles de les intéresser. Consulter un à un les sites dont les articles représentent un intérêt pour les membres du groupe est une activité fastidieuse. Elle ne peut donc pas être faite tous les jours car elle s'avère vite chronophage sans pour autant avoir l'assurance de résultats. L'usage d'un agrégateur de contenus permettrait de mener cette activité en un minimum de temps une fois la mise en place effective d'une stratégie de veille. Selon ses centres d'intérêt professionnel ou voire personnel, cette organisation de la veille consiste à s'abonner aux flux RSS des sites dont les contenus peuvent enrichir la réflexion des acteurs du groupe sur les différents aspects du projet. De cette manière, ils peuvent se tenir informer entre autres des actions récentes ou des événements sur le territoire de Brest. Il pourrait par exemple être question pour le « Groupe Communication » de s'abonner au flux RSS de « Repères dans la Cité » afin de pouvoir observer en un coup d'œil son activité au jour le jour.



Widgets « Repères dans la Cité », « Couleur quartier » et « Canal Ti-Zef »

Netvibes @Brest (Auteur : Florence Morvan)

En second lieu, il pourrait également s'agir de posséder une extension du « tableau de bord » de la plateforme de travail collaboratif du groupe. Certaines plateformes permettent en effet d'être notifié par flux RSS des dernières nouveautés apparues sur celles-ci. Il pourrait ainsi s'agir d'être informé des nouveaux articles publiés par le groupe, des nouvelles tâches, etc. Ainsi, sans avoir à accéder directement à la plateforme de travail collaboratif, les acteurs sont informés des derniers ajouts ou modifications liés à la plateforme dès l'ouverture de leur navigateur Internet. Cette fonction aurait pour but de tisser toujours plus de liens entre le groupe et ses projets.

Pour en savoir plus :

- Visite guidée de Netvibes
Lien : <http://www.youtube.com/watch?v=kmN9pCTNM9g>
- Tutoriel Netvibes : Guide d'utilisation de Netvibes
Lien : <http://fr.calameo.com/read/0000039665e964672861f> (Source : Ateliers Découverte Numérique)
Lien : <http://www.infos-du-net.com/actualite/dossiers/29-netvibes.html> (Source : Infos du net)
- Présentation sur la veille informationnelle et les fils RSS
Lien : http://urfist.univ-lyon1.fr/servlet/com.univ.collaboratif.util.LectureFichiergw?ID_FICHE=195792&OBJET=0017&ID_FICHER=99093

Afin d'illustrer l'intérêt d'avoir une communication interpersonnelle forte dans équipe projet, on peut prendre pour exemple l'utilisation de l'espace forum d'une plateforme de travail collaboratif permettant de stimuler la réflexion et générer des idées face à un problème à résoudre. Une variante du brainstorming pourrait alors être ici mobilisée par le groupe, il s'agit du brainwriting (ou écrit-méninge). Une personne ouvre un sujet sur le forum en décrivant le problème à résoudre ou le thème à débattre et demande à chacun des participants trois idées. Chaque membre du groupe se saisit successivement du sujet et le complète en y ajoutant ses idées. Une fois les idées regroupées en idées principales, leur taux de consensus est calculé par comparaison et permet d'aboutir à une ou plusieurs solutions au problème posé initialement. Cette méthode de résolution de problème est ainsi facilement mobilisable quant il s'agit pour le groupe de travailler à distance.

Par ailleurs, le fait de disposer d'un espace de travail collaboratif à distance permet également de libérer du temps pendant les réunions. Il devient alors possible de mettre en place et développer de nouvelles activités, de nouvelles méthodes de travail en commun en présentiel. Les temps de réunions pourraient être en effet l'occasion pour le groupe de mettre en œuvre de nouvelles méthodes de stimulation d'idées (brainstorming), d'aide à la décision ou de résolution de problèmes (cf. Bibliographie, *Guide méthodologique du travail en commun*). Le travail collaboratif repose donc autant sur l'utilisation d'outils spécifiques que sur des méthodes de travail en commun génératrices de valeurs dans l'élaboration de projets.

La mise en place d'une plateforme de travail collaboratif viserait également une gestion avancée des connaissances du « Groupe Communication ». En effet, en plus de pouvoir diffuser rapidement une information pertinente vers le groupe via son blog, une plateforme dispose également d'un gestionnaire de documents permettant une mutualisation des documents de travail (textes, présentations, photos, etc.). Ce gestionnaire permet ainsi aux acteurs d'accéder rapidement et en tous lieux aux contenus amassés ou produits par le groupe en lien avec les projets. En outre, certains espaces de travail peuvent également bénéficier d'un wiki qui aurait pour rôle de constituer une histoire des projets et du groupe et ainsi construire une représentation partagée. Cet historique pourrait d'ailleurs être une base à l'évaluation des projets mis en place par le « Groupe Communication ». Mais il peut aussi être question pour ses acteurs de créer collectivement une base de connaissances et partager des savoir-faire, des retours d'expérience ou encore créer un glossaire (ex : glossaire technique, métier, etc.). Cette démarche de mise en place d'une gestion des connaissances par le « Groupe Communication » serait une nouvelle aide supplémentaire à la prise de décision par le partage effectif d'une compréhension commune de ses membres par rapport à un problème donné ou à un sujet donné. Mais elle participerait également au développement de la capacité d'apprentissage des acteurs du groupe. D'une part, pour de nouveaux arrivants dans le groupe, leur intégration serait facilitée et accélérée par l'accès à la mémoire du groupe et ses projets. D'autre part, pour les acteurs en place, la mise en commun par exemple de cours de formation en ligne (ex : formation au SPIP, tutoriels, etc.) et la possibilité d'y accéder à tout un moment permettrait d'intégrer rapidement de nouveaux concepts mais favoriserait aussi la capacité des acteurs à évoluer par auto-formation.

Enfin, une plateforme de travail peut donc avoir de nombreux effets bénéfiques quant à la conduite de projet que ce soit au niveau de la communication, de la coordination ou de la production de l'équipe projet. Cela étant dit, la démarche globale qu'impose la mise en place d'un espace de travail virtuel implique de chacune des personnes d'être véritablement acteur des projets. Par conséquent, cet espace reflètera le dynamisme du groupe, la motivation et l'implication de ses membres. La position d'utilisateur de cet espace ne pourra donc être celle de lecteurs en attente de nouveaux contenus ou de nouvelles tâches. Il s'agit bien d'une prise en main commune des projets dans le sens où chacun contribue à faire vivre les projets par l'apport de sujets de débats, d'idées permettant de résoudre un problème, d'articles illustrant des initiatives proches des projets du groupe, de propositions d'action, etc. Autrement dit, le copilotage ne signifie pas seulement un suivi de projet mais surtout d'être actif, réactif voir proactif (anticiper). De ce fait, la mise en place d'un espace de travail collaboratif ne peut et ne doit se faire qu'avec le consentement de l'ensemble des acteurs et pas seulement une partie du groupe, sous peine d'inefficience du pilotage collaboratif des projets et de la collaboration au final.

Exemple d'usage par le Groupe

Être acteur d'une plateforme de travail collaboratif en mode projet

A son bureau, un membre du « Groupe Communication » ouvre son navigateur Internet et accède à l'espace de travail collaboratif du groupe. Après s'être identifié comme étant membre du groupe, il accède à la page d'accueil de l'espace.

MON COMPTE ACCUEIL DÉCONNEXION ATRIUM MES GROUPES BESOIN D'AIDE ?

Breek

Recherche

Tableau de bord

Membres Paramètres

Voir Activité Mes discussions Fichiers

Personnaliser la mise en page

Blog

Quelques retours d'impressions sur Open Atrium

JCHATARD 9:26ampm-abbreviation am Aujourd'hui

Tagged: ipsum lorem

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipisicing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint occaecat cupidatat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.

Ajouter un commentaire En savoir plus

Activité récente

mardi, août 4

Time	Description	Status	Author	NEW
9:44am	Migrer vers Drupal 6	SBORDAGE	JCHATARD	NEW
9:42am	Piste graphique	SBORDAGE	JCHATARD	NEW
9:42am	Concept board	SBORDAGE	JCHATARD	NEW
9:40am	Refonte de Breek.fr	SBORDAGE	JCHATARD	NEW
9:38am	On souhaite un bon anniversaire à Jérémy	JCHATARD	JCHATARD	NEW

Statistiques (activité)

Calendrier

Août 2009

L	M	Me	J	V	S	D
26	27	28	29	30	31	1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31	1	2	3	4	5

Breek

Shout

SBORDAGE Curieux de voir si Open Atrium pourra remplacer notre extranet custom !

Tableau de bord – Open Atrium (Auteur : jchatard)

La page d'accueil faisant office de « tableau de bord », il prend tout d'abord connaissance du calendrier de projet et observe que les formations au site « Repères dans la Cité » ont été renseignées dans le planning. Toujours sur cette même page, son attention se porte ensuite sur l'avancement des tâches en cours et remarque que les fiches de renseignement ont quasiment toutes été remplies sur le site « Repères dans la Cité ». Enfin, il remarque qu'il n'y a pas eu de nouvelles tâches ajoutées depuis son dernier passage sur la plateforme.

Toujours sur le « tableau de bord » situé en page d'accueil, il observe également que de nouveaux articles et commentaires ont été déposés par les autres membres du groupe. Il songe alors à aller voir prochainement les nouvelles informations transmises par ses collaborateurs

et les nouveaux débats en cours. Enfin, il constate qu'il n'y a pas eu de nouveaux documents déposés dans le gestionnaire depuis sa dernière visite.

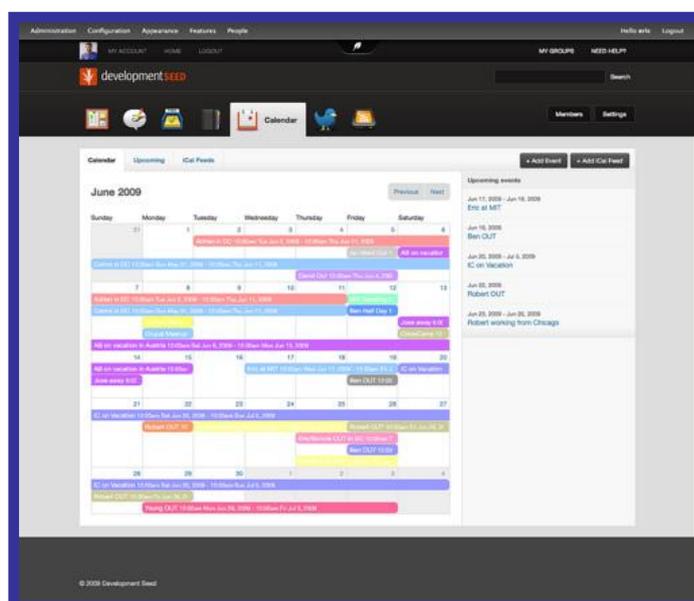
Gestionnaire des tâches							
montre 1 - 15 de 20				Ajouter:			
Catégorie		Aucun filtre	Défaut	Rechercher	15		
Type	Statut	Sujet	Priorité	Date de départ	Propriétaire	Enfant	Action
	Terminé	Description	Création Dernière modification	Date de fin Date de clôture	Responsable		
		P-2007-0008: test de projet Re: test de tâche	#17	2007/12/30 2008/01/02 13:00	[demo] Demo Account		
		P-2007-0009: Créer une machine Vente Commercialisation des machines	#21	2007/12/24 2007/12/31	[demo] Demo Account		
		P-2007-0009: Créer une machine Production Mise en production	#20	2008/01/01 2008/01/18	[demo] Demo Account		
		P-2007-0009: Créer une machine Plans Dessiner les plans de la la machine drivingpa.pdf: application/pdf 49k	#18	2007/12/10 2007/12/28	[demo] Demo Account		
		P-2007-0009: Créer une machine Tests Phases de tests	#19	2007/12/17 2007/12/21	[demo] Demo Account		
		P-2007-0009: Créer une machine Idées Trouver une idée lumineuse pour la nouvelle machine AURA 230.pdf	#15	2007/12/01 2007/12/07	[demo] Demo Account		
		P-2007-0008: test de projet Re: test de tâche test 2	#16	2007/12/30	[demo] Demo Account		
		P-2007-0008: test de projet test de tâche test Test.txt	#14	2007/12/30	[demo] Demo Account		

Liste de tâches - egroupeware

De la page d'accueil, il se dirige alors vers l'espace réservé aux tâches et indique qu'il a également terminé de remplir les fiches de renseignement qui lui avait été confiées sur le site « Repères dans la Cité ». L'avancement des tâches mis à jour, le groupe saura désormais que cette activité est désormais terminée.

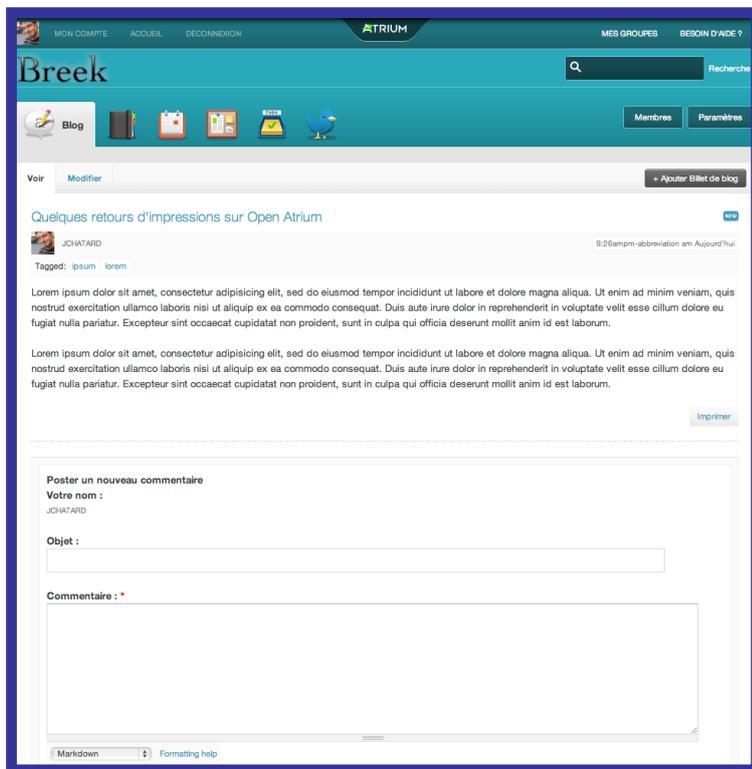
Ensuite, le fait d'avoir vu les plages de formation au SPIP indiquées dans le calendrier projet lui a rappelé qu'il y a en effet un formulaire à remplir dans l'espace sondage de la plateforme destiné à informer le groupe des disponibilités de chacun sur les jours de formation pour que chaque membre puisse présenter le projet aux partenaires présents. Il se dirige donc dans cet espace et renseigne ses disponibilités dans le formulaire créé à cet effet.

Afin de se remémorer tous les aspects du projet et préparer sa présentation aux partenaires lors de la formation, il va



Calendrier – Open Atrium

ensuite consulter le wiki de la plateforme utilisé comme base de connaissances du « Groupe Communication ». Cet espace lui permet ainsi de collecter des informations sur l'historique du projet, ses objectifs ou encore de réviser le vocabulaire parfois technique des projets dans le glossaire construit à cet effet (SPIP, flux RSS, Google Map, etc.).

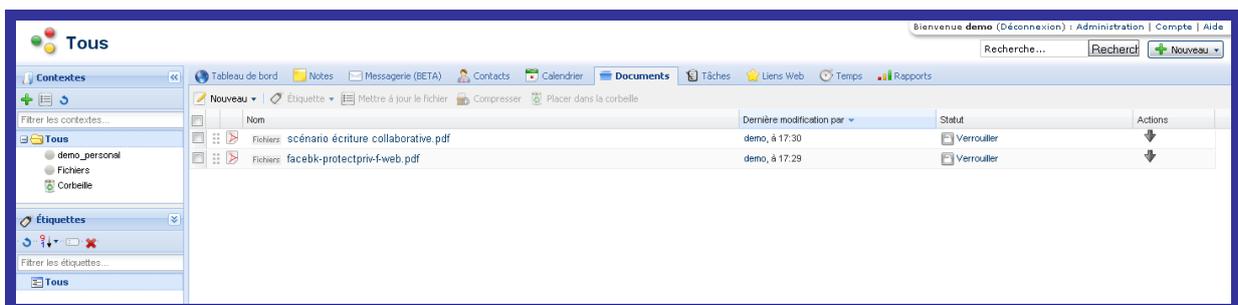


Blog – Open Atrium (Auteur : jchatard)

Son attention se porte ensuite sur l'espace blog et forum de la plateforme. Il commence tout d'abord par laisser des commentaires sur les articles mis en ligne par les autres membres. Il participe ensuite à une discussion lancée sur le forum pour relayer les difficultés rencontrées dans la mise en ligne des fiches de renseignement et ainsi les confronter avec celles des autres. Il a ainsi pu comprendre par exemple de quelle manière il fallait s'y prendre pour situer une structure sur la carte de Google Maps.

A son tour, voulant partager son activité de veille, il décide également de publier un article pour informer le groupe d'une initiative parallèle au guide papier « Repères dans la Cité ». En éditant son article, il décrit alors l'initiative de la ville de Lyon sur son édition 2008/2009 du guide de « l'Urgence Sociale et Solidarités » et donne le lien vers le site où il a découvert ce guide. Il profite d'ailleurs pour le déposer dans le gestionnaire de documents pour que tous les membres puissent le consulter facilement.

Il profite enfin d'être dans cet espace réservé aux documents du groupe pour télécharger le guide d'utilisation du site « Repères dans la Cité », co-rédigé par les membres du « Groupe Communication », afin de le transmettre à un des collègues de sa structure désireux de publier des articles sur le site.



Gestionnaire de documents (Open Goo)

Niveau et formation requis

Informatique et Internet

- **Compétences informatiques requises :**

L'usage d'une plateforme de travail collaboratif est assez semblable à celui d'un site de publications collaboratives. Sur ce point, le « Groupe Communication » met actuellement en place le site « Repères dans la cité » qui repose sur la technologie SPIP et qui, comme son nom l'indique, est un « Système de Publication pour l'Internet » Partagé ou Participatif. Les compétences informatiques que développent en ce moment les membres du groupe dans l'administration du site et son alimentation en articles, commentaires, fiches de renseignements, événements devraient en grande partie pouvoir se reporter sur l'usage d'un portail de travail collaboratif où les activités de mise en ligne de contenus sont assez proches (articles, calendrier, documents, tâches, etc.). Bien que l'architecture de la plupart des plateformes de travail collaboratif soit stable (chaque espace de la plateforme possédant une fonction qui lui est propre), elles demanderont néanmoins des compétences d'administration de site parfois plus avancées que ne le nécessite le site « Repères dans la Cité » actuellement. S'agissant de l'installation et de la configuration de ces dispositifs collaboratifs certains requerront des compétences techniques (cas de certaines solutions propriétaires et du logiciel libre) alors que d'autres n'en nécessiteront pas ou peu (cas de certaines applications propriétaires en ligne). Enfin, certaines solutions de type wiki (ex : Google Sites, wikimedia) nécessiteront du groupe de savoir organiser l'architecture de la plateforme en créant les espaces de travail collaboratif dont le groupe souhaitera disposer.

- **Formation requise :**

Compte-tenu de la rareté des formations aux plateformes de travail collaboratif qui dépendent par ailleurs totalement du choix du dispositif et impliquent de surcroît souvent un coût élevé et un lieu de formation éloigné géographiquement de Brest, cette solution de formation fut écartée. Le processus d'appropriation d'usage de ces plateformes résiderait plutôt dans le renforcement des compétences informatiques des membres du « Groupe Communication » déjà acquises au contact du site « Repères dans la cité ». Pour cela, l'autoformation (tutoriels en ligne, expérimentation), une assistance (ex : forum d'aide en ligne associé à la plateforme) voire un accompagnement du groupe par un tiers (ex : service « Internet et Expression Multimédia » de la ville de Brest) pourraient être mis en place au fil de leur utilisation des différents espaces de la plateforme afin de parfaire la maîtrise des fonctionnalités de ces espaces de travail virtuel (administration de la plateforme, usages du wiki, utilisation du gestionnaire de tâches, etc.).

Pratiques collaboratives

- **Compétences collaboratives :**

Les compétences techniques du « Groupe Communication » seront en fait secondaires car ce sont surtout les compétences collaboratives de ses membres qui seront déterminantes.

Elles seront en effet le véritable moteur de la plateforme de travail collaboratif. Tout d'abord, les compétences clés nécessaires à l'usage de cet espace de travail virtuel seront pour les acteurs du groupe de savoir prendre des initiatives et s'investir pleinement dans les actions menées, que ce soit de manière individuelle ou collective, afin que les responsabilités soient partagées. Mais il s'agira également pour les personnes de mobiliser leur intelligence pratique face aux multiples situations de travail et de communication inhérentes au mode projet, et cela à partir des connaissances acquises et transformées par l'action et l'interaction entre les acteurs.

En outre, de « bonnes pratiques collaboratives » demanderont également au groupe de co-construire de « bonnes logiques et règles d'usages » des outils de travail collaboratif (Cf. p.62). Enfin, les plateformes de travail collaboratif étant étroitement liées à la conduite de projet, certaines d'entre-elles posséderont des fonctionnalités plus ou moins avancées dans ce domaine et pourraient requérir parfois des acteurs quelques connaissances relatives à ces méthodes d'organisation du travail (ex : suivi des tâches avec le diagramme de GANTT).

- **Formation requise :**

Acquérir ou développer les compétences collaboratives nécessaires à l'usage d'une plateforme de travail collaboratif demandera de mettre en place pour le « Groupe Communication » un apprentissage de type expérientiel. En effet, selon S.K. LEVAN, l'apprentissage de nouvelles compétences collaboratives ne peut se faire dans le cadre de formations classiques car les compétences à développer par le groupe sont propres à leur processus projet. La formation doit donc s'inscrire directement dans les pratiques professionnelles du groupe. Il n'est donc pas question de se référer à un référentiel de compétences qui ne ferait que prescrire ce que « doivent » posséder les acteurs. L'acquisition de bonnes pratiques collaboratives devrait donc plutôt passer par un apprentissage dans l'action et dans l'expérimentation permanente. C'est cet apprentissage expérientiel qui permettra au groupe d'ancrer ses compétences dans des situations réelles et particulières propres au contexte de leurs projets ainsi que dans la nouvelle organisation du travail définie par le groupe (intégrant les méthodes et outils de travail collaboratif qui leur sont les plus adaptés). Par le développement des compétences collaboratives se sont bien les pratiques qu'il faut que les acteurs construisent, reproduisent, maîtrisent et optimisent à travers toutes les situations de travail et de communication rencontrées dans le cadre des activités du « Groupe Communication ». Les compétences collaboratives, qui sont à la fois individuelles et collectives, devront ainsi se construire au quotidien chez les acteurs selon un triple processus d'apprentissage expérientiel, perpétuel et corrélé, à savoir par :

- la connaissance : c'est « le savoir » sur le travail collaboratif et ses pratiques (ce guide ayant pour objectif d'être un point de départ, un premier socle de connaissances) ;
- l'action : c'est « le faire » en se confrontant quotidiennement à des situations variées ;
- l'interaction : c'est « l'interagir » ou la communication au travail.

L'enseignement de connaissances préfabriquées sur le travail collaboratif ne pouvant être efficient, ce sont donc les acteurs qui, dans leur expérience collaborative, devront construire leurs savoirs puis, par la suite, des pratiques collaboratives assimilées et ainsi

appropriées. Un accompagnement par un acteur tiers aurait donc ici pour rôle d'encourager les membres du groupe, les stimuler, les aider à expliciter le sens de leurs expériences et à adopter de nouveaux comportements qui soient en cohérence avec leurs intentions de changement. Vouloir améliorer les pratiques collaboratives d'un groupe suppose donc des efforts soutenus et ciblés qui seuls aboutiront à la constitution d'une culture collaborative forte et efficace, et cela en toutes situations de travail.

La démarche d'apprentissage expérientiel que la Méthode MAIN recommande pour construire et développer de « bonnes pratiques collaboratives » repose sur 8 points clés présentés dans le tableau suivant :

Les 8 points clés d'organisation du processus de formation aux pratiques collaboratives

1. L'expérience des pratiques collaboratives doit s'effectuer en parfaite continuité avec l'environnement métier de l'apprenant.
2. L'expérience doit être signifiante et trouver une résonance dans la logique du participant.
3. L'expérience est un engagement authentique : investissement, participation et responsabilisation.
4. L'expérience d'apprentissage doit être facilitée par une assistance significative.
5. Le processus d'apprentissage expérientiel doit s'articuler sur un cycle continu d'action-(auto)réflexion.
6. Le processus d'apprentissage expérientiel doit être renforcé par une valorisation du cheminement individuel de chaque participant.
7. L'expérience est un processus d'actualisation, au sens de réalisation de ce qui était "potentiel" chez l'apprenant.
8. L'expérience doit contribuer à développer deux méta-compétences fondamentales : comprendre par l'expérience et apprendre à apprendre.

Source : S.K. Levan, http://travailcollaboratif.typepad.com/methode_main/2004/06/index.html

Enfin, sans qu'il soit question de suivre une formation en ce domaine (coûteuse et exigeante), il pourrait être néanmoins intéressant que chacun des acteurs soit sensibilisé aux méthodes de conduite de projet étant donné l'orientation de ces plateformes vers ce domaine d'organisation du travail. Cette recommandation est également due au fait que la démarche collaborative tende vers un copilotage des projets. Les acteurs du groupe pourraient en effet consulter guides, ouvrages ou sites pour se familiariser avec les concepts clés de la conduite de projet (Cf. la rubrique suivante « Pour en savoir plus » et/ou la bibliographie en fin de guide) et peut-être co-construire et intégrer ces savoirs dans une base de connaissances.

Exemples d'outils :

Plateforme de travail collaboratif	Principales Fonctionnalités Collaboratives	Lien vers le site Internet - Commentaires
Open Atrium	<ul style="list-style-type: none"> - blog collaboratif - wiki - agenda collectif - système de création de documents - outil de gestion de tickets / tâches - « Twitter like » - tableau de bord - outil de sondage 	<p>http://openatrium.com/</p> <hr/> <p>Logiciel Libre ; Disponible en français</p>
Affinitiz	<ul style="list-style-type: none"> - blog - agenda collectif - partage de documents - gestionnaires de tâches - outil de sondage - tableau de bord - liste de diffusion - forum - messagerie - notification par mail - moteur de recherche 	<p>http://affinitiz.com/</p> <hr/> <p>Application en ligne propriétaire ; Offre gratuite et payante ; Disponible en français</p>
Agora-Project	<ul style="list-style-type: none"> - agenda partagé - gestionnaire de fichiers partagés - forum de groupe - messagerie instantanée de groupe - live-counter (permet de savoir qui, dans le groupe, est connecté en même temps sur le groupe) - outil d'envoi de newsletter - outil de prise de notes - gestionnaire de liens Internet - répertoire de groupe - tableau de bord 	<p>www.agora-project.net/</p> <hr/> <p>Logiciel Libre ; Disponible en français</p>
Google Apps	<ul style="list-style-type: none"> - messagerie électronique(Gmail) - agenda partagé (Google Agenda) - Outil d'écriture collaborative (Google Docs) - wiki (Google Sites) - gestionnaire de tâches (Google Sites) - gestionnaire des documents (Google Sites) - tableau de bord (Google Sites) - gadgets (Google Sites) - messagerie instantanée (Google Talk) - visiophonie (Google Talk) - agrégateur de contenu (iGoogle) 	<p>http://www.google.com/apps/intl/fr/group/index.html</p> <hr/> <p>Application en ligne propriétaire ; Offre gratuite et payante ; Disponible en français</p>

eGroupware	<ul style="list-style-type: none"> - calendrier - carnet d'adresses - gestionnaire de fichiers - client mail - bookmarks (marque-pages) - forum - client ftp : (récupérer des fichiers d'un serveur) - infolog (gérer la relation client) - messagerie interne - gestion de projet : (tâches, délais, priorités, facturation) - wiki - bug tracker : Système de gestion d'incidents avec émission de tickets - gestion de site web 	http://www.egroupware.org/
		Logiciel Libre ; Disponible en français
OpenGoo	<ul style="list-style-type: none"> - outils bureautique en ligne (texte, tableur, présentation) - gestionnaire de tâches - messagerie électronique - agenda - marque-pages - répertoire de groupe 	http://www.opengoo.org/
		Logiciel Libre ; Disponible en français
Mediawiki	<ul style="list-style-type: none"> - wiki - calendrier - forum - partage de documents - notification par mail ou flux rss 	http://www.mediawiki.org/wiki/mediawiki/fr
		Logiciel Libre ; Disponible en français
phpCollab	<ul style="list-style-type: none"> - gestion de projet (avancement, tâches et sous-tâches) - notification par mail - planning projet - gestion de documents - forum - marque-pages - moteur de recherche - tableau de bord 	http://www.php-collab.com/blog/
		Logiciel Libre
Toutateam	<ul style="list-style-type: none"> - agenda partagé - forum de groupe - messagerie instantanée de groupe - messagerie électronique - wiki - outil de prise de notes - gestionnaire de documents - gestionnaire de tâches - outil de sondage - marque-pages - répertoire - moteur de recherche 	http://www.toutateam.com/
		Logiciel Libre ; Disponible en français

Toutes ces plateformes de travail collaboratif proposées dans cette sélection s'utilisent en ligne avec le navigateur Internet de votre ordinateur (Mozilla Firefox, Internet Explorer, Safari, Opéra, etc.)

Pour en savoir plus :

➤ **Sur les plateformes de travail collaboratif :**

- Sites de démonstration de plateforme de travail collaboratif :
 - **Agora project :** (cliquer sur espace public)
Lien : http://www.agora-project.net/demo/module_tableau_bord/index.php?tdb_periode=mois
 - **Egroupware :** (Utilisateur : demo ; Mot de passe : demo)
Lien : http://www.stylite.de/egrouware_demo_login
 - **Open Goo :**
Lien : <http://demo.opengoo.org/fr/index.php?c=access&a=index>
 - **Toutateam :** (Login : demo ; Password : demo)
Lien : <http://demo.toutateam.com/>
 - Test de la plateforme d'affinitiz
Lien : http://interfaces.typepad.com/interfaces/2006/03/panorama_des_es.html
Lien : <http://www.lucca.fr/fr/ressources/interfaces/affinitiz.html> (vidéo test)
 - Visite guidée d'affinitiz (source : Ateliers Découvertes Numérique)
Lien : <http://www.youtube.com/watch?v=-jGRH0yOw3M> (vidéo)
Lien : <http://fr.calameo.com/read/000003966e66084c5e949> (présentation)
 - Google Sites Tour (en anglais)
Lien : http://www.youtube.com/watch?v=X_KnC2EIS5w
 - Tutoriel Google Sites :
Lien : <http://sites.google.com/site/unsitpourtous/sommaire>
 - Comparateur de WIKI : version, fonctionnalités, OS requis, licence, etc.
Lien : <http://www.wikimatrix.org/>
 - Présentation du wiki :
Lien : <http://www.commoncraft.com/video-wikis-plain-english> (Version française disponible sous la vidéo)
- **Sur la conduite de projet et les méthodes de travail collectif**
- Guide méthodologique du travail en commun (Institut Atlantique d'Aménagement des Territoires):
Lien : http://www.iaat.org/ressources/methodo_formation_guide_methodo.php?id2=22

- Démarche de la conduite de projet (définition, processus, etc.) :
Lien : http://www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/conduite_de_projet_cle54dfa.pdf

C. Proposition d'une démarche méthodologique menant au travail collaboratif

Cette présentation de solutions collaboratives a eu plus pour objet de poser des pistes de réflexion aux membres du « Groupe Communication » quant aux pratiques collaboratives qu'ils devront développer qu'à la proposition fermée de méthodes et d'outils de travail collaboratif. La démarche de travail collaboratif demande en effet d'adopter de nouvelles méthodes de travail par la reconfiguration des pratiques existantes au sein du groupe en termes de communication, de coordination et de production. Si le « Groupe Communication » désire mener cette démarche, chacun des membres devra alors accepter de rentrer dans un processus d'apprentissage, et même de co-apprentissage. Comme on l'a dit précédemment, l'esprit collaboratif n'est pas inné, c'est une culture qu'il faut travailler en équipe. Le travail collaboratif, c'est donc aussi apprendre continuellement à mieux travailler ensemble en renforçant les liens tissés entre les acteurs et leurs pratiques collaboratives.

Il existe quelques points de repères simples qui permettent aux membres d'une équipe de travail de se situer par rapport à cette culture de travail collaboratif. Oliver Zara, dans son ouvrage *Le management de l'intelligence collective* (2008), cite les repères suivants :

Je ne collabore pas quand je :	Je collabore quand je :
<ul style="list-style-type: none">- Je participe à un entretien, une réunion ou une rencontre ;- Je communique (émettre de l'information ou en recevoir), je réponds à une question qu'on me pose, je cherche des idées parce qu'on me le demande ;- Je manage une équipe ou un projet, j'aide les autres parce qu'on me l'a demandé ;- J'essaie d'obtenir le maximum de ressources de l'organisation pour réaliser mes objectifs dans de bonnes conditions. <p>Ces actions relèvent de la communication, du management ou de la négociation. Elles sont nécessaires et utiles, mais il ne s'agit pas de collaboration.</p>	<ul style="list-style-type: none">- Je donne une information à une personne parce que je pense que cette personne a besoin de cette information alors même qu'elle ne me l'a pas demandé ;- Je consacre une partie de mon activité à aider les autres dans l'accomplissement de leur activité, alors même que cela ne concoure pas à l'atteinte de mes objectifs personnels. Je le fais, parce que cela contribue à la performance collective. Je le fais spontanément et non parce que j'en ai reçu l'ordre.- Je cherche des idées et je les propose spontanément pour améliorer les performances de mon organisation.- J'essaie de construire une relation gagnant/gagnant dans le cadre de mon activité. J'ai autant le souci de mes intérêts que de ceux des autres. Je veux gagner, je veux que l'autre gagne et que le collectif gagne : « Win Win Win » (selon l'expression de Pascal Baudry, pdt de WDHB Consulting)

En résumé, on collabore quand, en marge de son travail effectué au sein d'un groupe projet, on fait preuve d'initiative, lorsqu'on donne assistance à ses partenaires ou encore lorsqu'on est imaginatif et créatif. On comprend ici que maintenir un équilibre entre le fait de mener le travail qui lui a été confié et une collaboration active n'est pas des plus simples. Elle n'est donc valable seulement si chacun des membres jouent justement ce jeu de la collaboration.

Par ailleurs, il existe, dans une situation de travail collectif, une différence entre le fait de former un groupe et celui d'être une équipe de travail. En effet, il y a deux dimensions essentielles que sont le vécu groupal et le processus de travail de groupe. De ces deux dimensions, R. Mucchielli a établi une typologie des groupes qui se présente de la manière suivante :

➤ **Les « groupes orientés vers le groupe » :**

Ils sont centrés sur leur vie de groupe et sur les relations. Ils s'occupent de définir, d'élucider et d'améliorer les processus internes au niveau de la communication et des comportements.

➤ **Les « groupes orientés vers la tâche » :**

Ils sont centrés sur le travail à accomplir et ne s'occupent pas de ce qui se passe dans le groupe au niveau socio-affectif ou comportemental. Ces groupes sont tendus vers la réalisation d'un objectif commun.

L'équilibre atteint ou non entre ces pôles détermine si le collectif tend soit vers l'équipe de travail soit vers le groupe, ce qui est différent. Le « Groupe Communication », dans une volonté d'améliorer l'efficacité et l'efficacité de son travail, devra donc prêter autant d'attention à ces deux dimensions que sont l'orientation vers le groupe et celle vers la tâche afin de former une équipe de travail.

Si une équipe de travail comme le « Groupe Communication » souhaite donc se lancer dans un projet de travail collaboratif, elle devra s'attacher à améliorer ses pratiques de travail collectif et donc à les repenser. Ce travail nécessite donc de passer par la modélisation des pratiques de travail collectif existantes, de les analyser puis les reconfigurer pour enfin les simuler avant leur mise en place définitive. L'introduction du travail collaboratif, dont l'objet final est bien d'améliorer les mécanismes de communication, de coordination et de production dans un groupe projet, est en fait une vraie opportunité de repenser le groupe dans sa globalité.

L'adoption du travail collaboratif par le « Groupe Communication » ne pourra être effective seulement si le groupe ne se limite pas :

- Au choix et à l'installation d'une solution ou d'outils de travail collaboratif ;
- A reconfigurer quelques méthodes de travail collectif ;
- Aux aspects technologiques et organisationnels, nécessaires mais insuffisants, laissant de côté l'effort à fournir sur l'acquisition de nouvelles compétences collaboratives.

A partir de la méthode baptisée « Logiques et Règles d'Usage des outils de travail collaboratif » développé par S.K. Levan, les défis qui se poseront au « Groupe Communication » reposeront donc sur trois grandes phases de construction de la collaboration :

- **Se constituer des compétences collaboratives**

Il va s'agir en effet pour le « Groupe Communication » d'apprendre à collaborer efficacement, individuellement comme collectivement, en présence comme à distance, lors d'activités de communication, de production et de coordination. Cet apprentissage mènera le groupe à développer, d'une part, son intelligence pratique appliquée par ses membres en situation de travail et, d'autre part, sa capacité à identifier rapidement les logiques d'usage et les règles d'usage à propos des outils de travail collaboratif. Par ailleurs, ces compétences collaboratives se développent aujourd'hui beaucoup sur les plateformes de travail collaboratif notamment par le fait qu'elles reposent sur des initiatives consistant à mobiliser des ressources améliorant les interactions entre acteurs et actions.

- **Mettre en œuvre de bonnes pratiques de travail collaboratif**

Cette mise en œuvre de bonnes pratiques de travail collaboratif requiert chez un groupe de travail de réunir trois conditions : de disposer d'un objectif commun, d'interactions effectives entre les collaborateurs et d'une confiance mutuelle. Le « Groupe Communication répond actuellement en tout ou partie à ces conditions mais celles-ci ont des spécificités qu'il est nécessaire de détailler pour que le groupe puisse s'y projeter afin de pouvoir s'y ajuster si nécessaire :

- **Partager un objectif commun** : le travail collaboratif nécessite que l'objectif fixé soit identifié précisément par les acteurs et clairement approprié, à savoir compris et accepté par tous. La collaboration n'en acquiert ainsi que plus de sens pour les acteurs qui saisissent mieux la valeur de leur contribution. Il est donc important de noter qu'un objectif mal ou peu défini peut créer de la confusion dans l'esprit des acteurs et amener à une passivité voir un retrait de ceux-ci dans les projets du groupe. Cependant, adopté une attitude strictement contraire n'est pas non plus préférable. En effet, un objectif trop détaillé, trop précis, peut quant à lui occasionner un appauvrissement des contributions, une collaboration calculée ou limitée strictement à l'objectif.
- **Avoir des interactions effectives entre acteurs** : le travail collaboratif ne peut se faire que s'il y a une interaction forte entre acteurs et où les contributions sont volontaires, à savoir non imposées. De ce fait, le travail collaboratif ne peut comprendre de comportements purement consommateur (bénéficiaire du travail collectif sans apports de contributions) comme monopolisateur (apports conséquents permettant de conserver une forme de pouvoir). Il y a ainsi un niveau moyen de contribution à atteindre entre les acteurs du « Groupe Communication » afin que chacun obtienne une rétribution égale en retour. De ce fait, il existe des procédures de coordination et de régulation du travail collaboratif que le groupe pourra mettre en place afin de réguler les contributions de chacun.
- **Partager une confiance mutuelle** : Le travail collaboratif ne peut s'exprimer seulement si une confiance partagée règne à l'intérieur du groupe. Cette confiance tient également à deux conditions :

- **La franchise dans le travail** : il faut être assuré qu'un partenaire ne fera pas faux bond quand il sera sollicité ;
- **L'assurance des compétences des collaborateurs** : les activités ne peuvent être confiées ou partagées avec des personnes qui n'ont pas les compétences nécessaires.

La confiance comporte également des risques. En effet, un excès de confiance peut conduire à une fragilisation du groupe, une perte de repères. Par contre, un manque de confiance peut aboutir à une perte de créativité et de dynamisme. C'est pourquoi, la mise en place d'une charte de valeurs et de règles de comportement explicites et partagées est à envisager.

Pour le « Groupe communication », il s'agira donc de conforter ces conditions en trouvant le bon équilibre afin que la mise en œuvre de bonnes pratiques de travail collaboratif soit optimale grâce à la constitution d'un environnement de travail favorable à la collaboration. La co-construction et la mise en place de procédures de coordination ou d'une charte des valeurs y participeront

- **Mobiliser des logiques et des règles d'usage des outils de travail collaboratif**

L'usage d'un outil est une pratique incorporée dans les pratiques professionnelles des acteurs. Cet usage avancé des outils de travail collaboratif doit donc se comprendre en termes de :

- **Logiques d'usage** : Quels sont les outils et les usages qui seront les plus efficaces selon les objectifs et les situations de travail et de communication du « Groupe Communication » ? (question à laquelle ce chapitre s'est proposé de répondre en partie)
- **Règles d'usage** : Quelles sont les conventions d'usage qui seront les plus efficaces suivant les contextes et en fonction des enjeux et des outils ? Les règles d'usage des outils de travail collaboratif se présentent en quelques sortes sous la forme de guides d'action pour les acteurs engagés dans des activités tirant parti des nouveaux outils de travail collaboratif. En d'autres mots, elles éclairent les acteurs sur les comportements attendus et les modes d'emploi des outils de travail collaboratif selon le contexte des activités. Ces règles d'usage sont plus interprétatives que prescriptives car elles doivent laisser une marge de manœuvre suffisante permettant d'adopter différents modes de collaboration afin de faire face à la multiplicité des contextes de travail. Néanmoins, le respect de ces règles d'usage reste essentiel à l'efficacité du travail collaboratif. De ce fait, ces règles doivent être construites par le groupe lui-même. Par exemple, s'agissant de la rédaction partagée d'un document texte, définir des règles d'usage selon la nature du document à produire permettront d'encadrer la stratégie d'écriture collaborative et de formaliser le respect des méthodes de travail.

La (co-)production des « logiques et des règles d'usage », qui serait déjà en soit un premier processus de travail collaboratif à mettre en place par le groupe, devra donc aller de pair avec l'implantation des outils de travail collaboratif. En outre, ces

conventions seront amenées à évoluer et à gagner en maturité au fil des usages de ces outils.

De l'expression de ces trois phases de construction de la collaboration, on peut finalement en déduire qu'il s'agirait pour le groupe de co-construire un contrat collaboratif comme nouveau contrat social. Ce contrat collaboratif renverrait ainsi aux droits et devoirs relationnels relatifs aux comportements attendus dans le cadre d'un travail collaboratif. Ce contrat reprendrait entre autres éléments les recommandations citées plus haut, à savoir : la mise en place de procédures de coordination et de régulation permettant de réguler les contributions, d'une charte de valeurs et de règles de comportement explicites et partagées, et d'un guide d'action des outils de travail collaboratif définissant les règles d'usage. Ce contrat respecté par les membres du groupe aurait ainsi pour objet de faire évoluer les comportements des acteurs, et donc ses valeurs, vers une éthique de la collaboration.

Conclusion de ce chapitre

Par la proposition de méthodes et d'outils de travail collaboratif permettant de répondre à certaines attentes du groupe en matière de travail collectif, l'objectif poursuivi dans le cadre de ce chapitre était de permettre au « Groupe Communication » de se familiariser avec les modalités de mise en œuvre du travail collaboratif.

On a effet pu constater que le travail collaboratif, pour qu'il réponde à toutes ses promesses d'efficacité et d'efficacités dans la conduite de projets, nécessitait de rassembler un ensemble de pré-requis visant à construire un environnement favorable à la collaboration. Que ce soit dans le choix des outils, des pratiques collaboratives à développer ou encore des conventions d'usage à déterminer en fonction des situations de travail, il y a tout un plan de mise en œuvre du travail collaboratif que l'on a commencé à dessiner dans ce guide mais qu'il tient au « Groupe Communication » désormais de co-construire, avec l'aide si possible d'un acteur extérieur.

Une bonne préparation en amont (ce à quoi ce guide à voulu s'attacher à faire) est donc nécessaire par la construction d'une représentation commune de ce qu'est le travail collaboratif afin que chacun des membres du groupe partage pleinement les bénéfices que pourrait représenter une telle organisation du travail collectif. Mais comme on a pu le constater, c'est surtout dans l'action que vont se construire progressivement les compétences collaboratives du groupe. La constitution d'une culture collaborative forte au sein du « Groupe Communication » dépendra donc en grande partie de leur faculté à réfléchir constamment sur leurs pratiques collaboratives. La mise en œuvre du travail collaboratif sera donc une démarche à long terme qui visera à améliorer continuellement la communication entre les individus ainsi que les activités menées collectivement ou individuellement autour des projets.

Conclusion générale

Dans un monde de plus en plus changeant et mouvant, la recherche de la collaboration est devenue un enjeu de plus en plus important pour les organisations. La démocratisation des Technologies de l'Information et de la Communication et la maturité croissante des outils de travail collaboratif ont permis de répondre en partie à ce besoin fort de collaborer entre personnes. Il devient ainsi de plus en plus répandu pour des entreprises, des structures publiques, des associations ou simplement des groupes d'individu de faire travailler des acteurs sur un projet commun par la mobilisation des méthodes et outils de travail collaboratif. Dans cette quête d'une collaboration toujours plus avancée entre personnes, ces organisations ont tous pour point commun de vouloir être plus attentives et réactives face à leur environnement et surtout plus pertinentes dans les projets qu'elles défendent.

Le « Groupe Communication », dans ses projets visant à améliorer la communication entre les partenaires du champ de l'intervention sociale afin qu'ils puissent mieux travailler ensemble et apporter de nouvelles pistes d'action aux professionnels et bénévoles ainsi qu'aux usagers en situation d'isolement social, a montré l'existence d'une réelle volonté d'étendre le concept de la collaboration à tout le champ de la santé et du social en charge des personnes en situation de grande précarité sur le territoire de Brest. Mais c'est surtout en utilisant les TIC comme support du projet de réédition du guide « Repères dans la cité » que le « Groupe Communication » présentent des prédispositions à se saisir des méthodes et outils de travail collaboratif d'autant que leur configuration organisationnelle actuelle, spécifique des équipes projets, s'y prête totalement.

Le travail qui a été effectué dans le cadre de ce guide par le département LUSSE de Telecom Bretagne a donc eu pour but, dans un premier temps, de confirmer cette intuition formulée par le service « Internet et Expression Multimédia » de la ville de Brest. Il a donc été question d'explicitier, à partir de l'analyse du fonctionnement du groupe, de quelle manière le « Groupe Communication » devait cheminer afin de pouvoir s'appropriier les méthodes et outils de travail collaboratif en ayant comme perspectives, in fine, de développer les pratiques collaboratives des acteurs et de répondre à leurs attentes en termes de travail en commun.

La réalisation de ce guide pratique sur le travail collaboratif a ainsi permis de proposer quelques solutions basées sur les méthodes et outils de travail collaboratif visant à répondre aux attentes du groupe en termes de travail collectif en mode projet. A partir du profilage du groupe, ces propositions ont eu pour but de fluidifier les communications interpersonnelles du groupe, d'améliorer la coordination des acteurs ainsi que de faciliter les activités individuelles et collectives de production, que ce soit en présentiel ou à distance. Mais en parallèle de l'expression de ces solutions, l'objectif principal de ce guide restait avant tout de rendre lisible les éléments clés d'une mise en œuvre du travail collaboratif au sein du « Groupe Communication ».

Des derniers conseils que l'on souhaite formuler en lien avec cette démarche, il sera question, tout d'abord, de veiller à hybrider les méthodes. En effet, il ne s'agira pas ici d'écarter définitivement les anciennes méthodes de travail établies par le groupe (à savoir les réunions, les mails, le téléphone, etc.) mais plutôt d'essayer de trouver de quelle manière vont se

positionner les méthodes d'organisation traditionnelles du groupe (communication, coordination, production) avec les méthodes de fonctionnement propres au travail collaboratif de façon à ce que la fusion des deux donne un résultat nettement plus performant, que les unes sans les autres.

Ensuite, chaque outil et méthode proposé dans ce guide sont à aborder sereinement, l'un après l'autre, mais surtout pas tous à la fois. Chaque outil devant s'inscrire dans un contexte d'usage particulier et propre au « Groupe Communication », ce travail doit s'effectuer progressivement pour que les acteurs puissent se les approprier pleinement. Pour cela, il faudra également prendre le temps de s'organiser afin d'éviter une possible résistance au changement. Il est en effet important que chacun des membres du groupe soient en accord avec les processus de travail qu'il va s'agir de mettre en œuvre sous peine de compromettre la dynamique de groupe nécessaire à un mode d'organisation de type collaboratif. Pour faciliter un changement d'organisation du travail dans un groupe projet, il est donc important que chaque membre soit informé sur les apports et l'efficacité des méthodes et outils de travail collaboratif afin que chacun puisse se sentir impliqué pour pouvoir ensuite y adhérer. Cette nécessité d'informer fut d'ailleurs un des objectifs de ce guide sur le travail collaboratif.

Le dernier facteur « facilitateur » réside enfin à ce que les solutions de travail collaboratif choisies répondent à un besoin réel du « Groupe Communication » afin que leur adoption soit plus aisée pour les acteurs. Sur la base des exemples d'outils proposés dans ce guide, le choix final des outils de travail collaboratif devra d'ailleurs être déterminé par une solution prête à l'emploi, à la fois conviviale et facile d'usage de manière à réduire l'effort d'apprentissage perçu par les acteurs. Autrement dit, les méthodes et outils devront apporter un niveau de contrainte acceptable au regard de bénéfices qu'ils apporteront au groupe. Ces bénéfices devront bien entendu être compris par tous.

Enfin, on également pointé le fait qu'il était important que le « Groupe Communication » soit accompagné par un acteur extérieur dans cette démarche d'appropriation du travail collaboratif comme cela a pu être le cas pour la mise en œuvre du site « Repères dans la cité » avec le service « Internet et Expression Multimédia » de la ville de Brest. Dans le cadre de cette démarche, un accompagnement consisterait en effet ici à contribuer au choix des outils de travail collaboratif et à leur mise en place, à soutenir les membres du groupe à court, moyen et long terme en les aidant à formuler le sens de leurs pratiques et à développer de nouvelles compétences collaboratives qui soient en adéquation avec leurs intentions de changement. C'est donc sur la base de cette initiative que ce guide sur le travail collaboratif, proposé à la fois par la ville de Brest et Telecom Bretagne, représente finalement une première étape de cet accompagnement.

Pour conclure, un des enjeux qui se présente au « Groupe Communication » serait finalement de savoir si, à sa propre échelle, un groupe de professionnels et bénévoles de l'intervention sociale, plus ou moins éloignés des outils informatiques et Internet, saura se saisir des méthodes et outils de travail collaboratif afin d'améliorer ce « travailler ensemble » pour, dans un second temps, démocratiser ces solutions collaboratives au niveau du réseau de « lutte contre l'isolement social ». Si le groupe s'approprie effectivement les méthodes et outils de travail collaboratif, il serait en effet important qu'il envisage par la suite de les faire découvrir et ainsi partager leurs conseils en fonction des expériences qu'il aura lui-même vécues dans son appropriation afin de transmettre le travail collaboratif à son cercle professionnel voire personnel.

Bibliographie

Ouvrages

- LEVAN S.K. (2004), *Travail collaboratif sur Internet : Concepts, méthodes et pratiques des plateaux projet*, Ed. Vuibert
- BALMISSE G. (2005), *Guide des outils du knowledge management : panorama, choix et mise en œuvre*, Ed. Vuibert
- LONGCHAMP J. (2003), *Le travail coopératif et ses technologies*, Ed. Hermes
- SAADOUN M. (1996), *Le projet groupware, des techniques de management au choix du logiciel*, Ed. Eyrolles
- ZARA O. (2008), *Le management de l'intelligence collective : Vers une nouvelle gouvernance*, Ed. M21 Editions
Aperçu : <http://www.sphere-ie.fr/documents/ManagementIntelligenceCollective.pdf>
- LIVIAN Y-F. (2005), *Organisation, théories et pratiques*, 3^{ème} édition, Ed. Dunod
- CORNU J-M. (2001), *La coopération, nouvelles approches*
Lien : http://www.cornu.eu.org/files/cooperation1_2.pdf
Résumé du livre :
<http://www.cornu.eu.org/news/resume-du-livre-la-cooperation-nouvelles-approches>
- MUCCHIELLI R. (2008), *La dynamique des groupes : Processus d'influence et de changement dans la vie affective des groupes*, Ed. ESF éditeur
- MUCCHIELLI R. (2009), *Le travail en équipe : Clés pour une meilleure efficacité collective*, Ed. ESF
- HENRI F., LUNDGREN-CAYROL K. (2001), *Apprentissage Collaboratif À Distance - Pour Comprendre Et Concevoir Les Environnements D'apprentissage Virtuels*, Ed. PUQ

Webographie

Méthodes de travail en commun et de conduite de projet

- **Guide méthodologique du travail en commun - Institut Atlantique d'Aménagement des Territoires (IAAT)** : Ce guide, construit sous la forme de fiches techniques, est une initiation à la sélection de méthodes de collecte d'informations sur Internet, d'organisation, d'animation de groupes de travail et de gestion de projets.

Lien : http://www.iaat.org/ressources/methodo_formation_guide_methodo.php?id2=22

- **Site ressource sur la gestion de projet** : forums, annuaire, guides, outils, bibliographie, liens vers des cours gratuits en ligne, etc.

Lien : <http://www.gestiondeprojet.com/>

- **La Conduite de projet** (Michel DENJEAN, Mars 2004) : définir la notion de projet ; établir un lien entre les éléments qui le caractérise et la manière de le conduire ; étudier le processus mis en oeuvre ; analyser les rôles des différents acteurs d'un projet ; déterminer les causes d'échec et les conditions de réussite ; montrer l'intérêt de cette démarche.

Lien : http://www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/conduite_de_projet_cle54dfffa.pdf

- **Présentation et test de différents outils de travail collaboratif (benchmark)** :

Lien : http://www.magellan-project.com/doc/memoire_outils_collaboratifs.pdf

Sites thématiques

- La collaboration

- **Outils-Réseaux** : le site a pour objectifs d'initier et d'accompagner les pratiques coopératives, en s'appuyant sur des outils Internet.

Lien : <http://outils-reseaux.org/wakka.php?wiki=PresentationProjet>

- **Intercoop** : réseau des réseaux francophones de la coopération, de l'intelligence collective et des pratiques collaboratives

Lien : <http://www.intercoop.info/index.php/Accueil>

- **Travail collaboratif** : ce site Internet a été conçu afin d'expliquer, rendre compte, donner des points de repères pour aider à anticiper les bonnes décisions d'organisation face à la mise en place du travail collaboratif.

Lien : <http://www.travail-collaboratif.info/?Accueil.fr>

- Observatoires des TIC

- **Internet actu** : site d'actualité consacré aux enjeux de l'internet, aux usages innovants qu'il permet et aux recherches qui en résultent.

Lien : <http://www.internetactu.net/>

- **Outils froids** : Blog et forum présentant de nouveaux *outils*, usages, méthodologies, et concepts en gestion de la connaissance et technologies de l'information.

Lien : <http://www.outilsfroids.net/>

- **Marsouin** : M@RSOUIIN, est un groupe scientifique qui effectue des recherches en sciences humaines et sociales sur les usages des TIC.

Lien : <http://www.marsouin.org/>

- **Common Craft** : Vidéos à titre éducatif sur certaines technologies Internet

Lien : <http://www.commoncraft.com/videos#french>

A. Outils de travail collaboratif

1. Outils de communication

Liste de discussion :

Elle permet à un groupe de personnes de communiquer sur un thème donné par l'intermédiaire du courrier électronique. Il est nécessaire de s'abonner à la liste de discussion pour pouvoir participer aux échanges. Les abonnés écrivent à l'adresse électronique de la liste, courrier qui sera automatiquement distribué à tous les abonnés de la liste (voir également *Liste de diffusion*).

Messagerie Instantanée :

La messagerie instantanée permet l'échange instantané de messages textuels entre plusieurs ordinateurs connectés au même réseau informatique, et plus communément celui de l'Internet. Contrairement au courrier électronique, ce moyen de communication est caractérisé par le fait que les messages s'affichent en quasi-temps-réel et permettent un dialogue interactif. Elle offre également des fonctions d'échanges de fichiers et de communication par la voix. Les utilisateurs ajoutent leurs correspondants dans une liste et sont informés lorsque l'un d'eux se connecte à la messagerie ce qui leur permet d'entamer une conversation.

Tableau Blanc Interactif :

Le tableau blanc interactif est un dispositif né d'un croisement entre les technologies d'écran tactile et celles de la vidéoprojection. Cet outil peut être mobilisé pour partager les échanges d'une réunion en temps réel avec des participants sur place ou à distance.

Visioconférence :

La visioconférence est une technique qui permet d'organiser des rencontres de haute qualité techniques entre des groupes de personnes sur des sites distants. Elle combine deux techniques qui sont à fois la visiophonie, permettant de voir et dialoguer avec son interlocuteur, et la conférence multipoints (ou « conférence à plusieurs »), permettant d'effectuer une réunion avec plus de deux terminaux.

2. Outils de partage d'application et de ressources

CAO :

La conception assistée par ordinateur comprend l'ensemble des logiciels et des techniques de modélisation géométrique permettant de concevoir, de tester virtuellement - à l'aide d'un ordinateur et des techniques de simulation numérique - et de réaliser des produits manufacturés et les outils pour les fabriquer (ex : industrie automobile).

Forums :

Ces services permettent à des acteurs d'échanger et de discuter sur un thème donné :

chaque utilisateur peut lire à tout moment les interventions de tous les autres et apporter sa propre contribution sous forme d'articles. Pour aller sur un forum, on utilise son navigateur en se connectant à une adresse URL. Les questions du forum peuvent éventuellement alimenter les FAQ.

Outils d'écriture collaborative (édition conjointe/partagée) :

C'est l'élaboration d'un document menée par plusieurs participants. Cette forme de coproduction a précédé l'invention des outils de communication électronique. L'écriture collaborative désigne les activités de conception, de rédaction, de révision ou d'édition du document réalisées dans un espace de travail virtuel. Un logiciel permet à différentes personnes de collaborer à l'élaboration d'un document partagé. Chaque contribution enrichit le document. Les traces des différentes contributions sont conservées et gérées (gestion et contrôle de versions).

3. Outils d'information et de gestion des connaissances :

Annuaire électronique :

Il s'agit d'un annuaire organisé en base de données et interrogeable à partir d'Internet ou d'un Intranet. Les annuaires électroniques peuvent être des listes de personnes ou de services.

Bibliothèques électroniques :

Désigne un ensemble de documents électroniques collectés et partagés au sein d'un groupe de travail. Textuels, iconographiques ou sonores, les documents sont entreposés dans des espaces de travail partagés et organisés selon les besoins des situations de travail vécues au sein du groupe. Dans un espace de travail collaboratif, les bibliothèques n'ont pas seulement pour but de partager un stock de documents. Elles sont centrées sur la collaboration et pour cela, permettent aux participants de communiquer sur la signification, l'utilité et la valeur des documents mis en commun.

Blog :

Un blog (ou blogue) est un site Web constitué par la réunion de « billets » publiés au fil du temps et classés par ordre antéchronologique. Chaque billet (appelé aussi note ou article) est, à l'image d'un journal de bord ou d'un journal intime. Le blogueur (tenant du blog) y rédige un texte, souvent enrichi d'hyperliens et d'éléments multimédias et sur lequel chaque lecteur peut généralement apporter des commentaires.

E-learning :

Le e-learning désigne l'ensemble des méthodes et des outils permettant un apprentissage à distance grâce aux technologies Internet. L'apprentissage en ligne est une modalité pédagogique et technologique qui concerne la formation continue, l'enseignement supérieur mais aussi la formation en entreprise, c'est-à-dire pour un apprenant adulte ayant une certaine autonomie dans l'organisation de son processus d'apprentissage.

Flux de syndication RSS :

Un flux RSS ou fil RSS (Rich Site Summary, ou en français sommaire développé de site) est un format de syndication de contenu Web, codé sous forme XML. Ce système permet de diffuser en temps réel les nouvelles des sites d'information ou des blogs, ce qui permet de rapidement consulter ces dernières sans visiter le site.

Gestion Electronique des Documents (GED) :

La Gestion Electronique des documents assure l'intégration du document dans un circuit d'information en gérant son archivage, sa sécurité, son administration, mais aussi son indexation, son accessibilité par moteur de recherche et requête vers la base de données. Autrement dit, la GED est un ensemble d'outils et de techniques qui permettent de dématérialiser, classer, gérer et stocker des documents à partir d'applications informatiques dans le cadre normal des activités de l'entreprise.

Liste de diffusion :

Basée sur la même technologie que la liste de discussion, il existe des listes de simple diffusion. Ces listes ne permettent pas l'interactivité, c'est-à-dire que les messages sont envoyés par un émetteur unique – le(s) gestionnaire(s) de la liste - vers les abonnés. Les membres de la liste de diffusion reçoivent donc régulièrement des informations sans pouvoir répondre publiquement au message directement par la liste. Ces listes n'ont donc pas pour but de favoriser les discussions entre les abonnés. Comme leur nom semble l'indiquer, ces listes permettent seulement de diffuser une information générale ou spécialisée (ex : Newsletter).

<http://www.les-infostrateges.com/article/0609185/liste-de-discussion-et-liste-de-diffusion>

Moteur de recherche :

Un moteur de recherche est un logiciel permettant de retrouver des ressources (pages web, forums, images, vidéo, fichiers, etc.) associées à des mots. Certains sites web offrent un moteur de recherche comme principale fonctionnalité, on appelle alors moteur de recherche le site lui-même (Dailymotion, YouTube, Google Video, etc. sont des moteurs de recherche vidéo). Enfin, On trouve également des métamoteurs, c'est-à-dire des sites web où une même recherche est lancée simultanément sur plusieurs moteurs de recherche (les résultats étant ensuite fusionnés pour être présentés à l'internaute).

Outils de cartographie des compétences :

Ils permettent de référencer les domaines d'expertise de chaque employé de façon détaillée, afin de pouvoir les retrouver facilement. Cette cartographie est indispensable pour savoir « qui fait quoi » dans un projet de plate-forme collaborative.

Outils de Pair-à-Pair (Peer-to-Peer ou P2P) :

Les réseaux pair-à-pair permettent à plusieurs ordinateurs de communiquer, de partager des informations, des fichiers le plus souvent (documents de travail), mais également des flux multimédia continus (musique ou vidéos en streaming) au sein d'un réseau privé et sécurisé. Chaque ordinateur joue alors (grâce à un logiciel) le rôle de serveur et de client. Le P2P est une architecture qui donne toute son autonomie au client en réduisant le rôle des serveurs qui, dans certains cas, peuvent jouer un rôle de chef d'orchestre.

Portail :

Il donne au personnel d'une entreprise et aux partenaires de celle-ci accès, d'une part, à l'ensemble des données et des informations qui appartiennent à l'entreprise en question, et d'autre part, à une série de sites Web ou de portails verticaux qui se rapportent à la sphère d'activités de l'entreprise. Le portail constitue la porte d'entrée aux connaissances de l'entreprise mais également à ce qui se trouve sur Internet. Il est là pour répondre au plus vite aux besoins de l'utilisateur en termes d'information.

Système expert :

D'une manière générale, un système expert est un outil capable de reproduire les mécanismes cognitifs d'un expert, dans un domaine particulier. Il s'agit de l'une des voies tentant d'aboutir à l'intelligence artificielle. Plus précisément, un système expert est un logiciel capable de répondre à des questions, en effectuant un raisonnement à partir de faits et de règles connus. Il peut servir notamment comme outil d'aide à la décision.

Système de Gestion de Contenu (Content Management Systems - CMS) :

Un système de gestion de contenu est une famille de logiciels destinés à la conception et à la mise à jour dynamique de site web ou d'application multimédia. Ils permettent de créer, de modifier et de publier du contenu sur un site internet, intranet ou extranet grâce à une interface simple d'utilisation. La gestion de contenu regroupe les différents processus qui conduisent à la création de contenu. Depuis la recherche jusqu'à la publication en passant par la rédaction et la révision, l'établissement d'un système de gestion de contenu formalisé est le moyen le plus efficace de créer et de valider des informations.

Système de Localisation d'expertise :

C'est un outil logiciel qui permet à des acteurs d'un projet de repérer au sein d'une organisation les personnes possédant l'expertise recherchée et pouvant apporter leur aide (connaissances, expériences) dans l'accomplissement d'une tâche spécifique. Au delà de la simple recherche d'experts, ces outils gèrent la mise en relation des individus et peuvent ainsi capitaliser les échanges.

4. Outils de coordination

Agenda partagé :

Un logiciel d'agenda partagé permet de fixer facilement la date, l'heure et le lieu d'une réunion sans consulter un à un les participants. Il trouve le premier créneau horaire disponible dans l'agenda des collaborateurs, vérifie la disponibilité d'une salle de réunion, invite les participants et leur rappelle la réunion par courriel ou par SMS. Des espaces sont prévus pour noter des compléments : raisons précises de la rencontre, fonction des participants, ressources nécessaires... L'agenda partagé est accessible à tous les membres d'une équipe.

Logiciels de Workflow :

Système d'ordonnancement des flux de travaux dans une organisation. Le workflow formalise et définit tous les éléments clés d'un processus : les actions, leur ordonnancement, les intervenants et leur rôle, les données nécessaires et/ou produites et les délais. Cette technologie logicielle a pour objectif d'organiser les processus de fonctionnement d'une entreprise et leur mise en œuvre. Cette gestion électronique de processus implique la modélisation des procédures de travail et la prise en compte de tous les aspects liés au fonctionnement de l'entreprise (incluant les acteurs, les tâches et les documents). La plupart des solutions de Workflow prennent en charge la régulation des flux de travaux en prenant en compte des notions de synchro, de temps d'exécution et des alertes. De façon plus pratique, le workflow décrit le circuit de validation, les tâches à accomplir entre les différents acteurs d'un processus, les délais, les modes de validation, et fournit à chacun des acteurs les informations nécessaires pour la réalisation de sa tâche. Pour un processus de publication en ligne par exemple, il s'agit de la modélisation des tâches de l'ensemble de la chaîne éditoriale. Il permet généralement un suivi et identifie les acteurs en précisant leur rôle et la manière de le remplir au mieux.

Outils de synchronisation :

Ce sont des protocoles qui permettent de synchroniser automatiquement des données (fichiers, répertoires, etc.) entre deux ou plusieurs systèmes (ou emplacement de stockage). Ce processus permet ainsi de faire correspondre les contenus entre différents postes. Lorsqu'un utilisateur ajoute, modifie, ou supprime un fichier à l'endroit A, le processus de synchronisation entre A et B ajoutera, modifiera, ou supprimera le même fichier à l'endroit B

B. Glossaire technique

Agrégateur de contenu :

La disponibilité des fils RSS jumelée à l'utilisation de logiciels d'agrégation de contenu rend possible la sélection de sources d'intérêt et l'abonnement à celles-ci. L'agrégateur extrait quasiment en temps réel le contenu des sources de nouvelles sélectionnées et affiche les nouvelles les unes à la suite, ce qui permet d'avoir une vue d'ensemble sur une même page, sans devoir naviguer sur les sites cibles. Il est possible de s'abonner et de se désabonner de toute source choisie à tout moment. Proche dans son fonctionnement de la messagerie électronique, l'agrégateur est le plus souvent un outil limité à la lecture des messages reçus.

Interopérabilité :

Faculté que possèdent des systèmes (logiciels ou matériels) informatiques hétérogènes de fonctionner conjointement et de donner accès à leurs ressources de façon réciproque, en utilisant des standards communs.

Hyperlien (ou lien Hypertexte) :

Un hyperlien ou simplement lien, est une référence dans un système hypertexte permettant de passer automatiquement d'un document consulté à un document lié. Un hyperlien a une source (ou origine) et une destination (ou cible). L'activation de l'élément source d'un hyperlien permet de passer automatiquement à sa destination. La source d'un hyperlien est généralement un élément (mots, phrases, images) d'un document hypertexte. La destination peut être un autre élément du même document, il s'agit alors d'un hyperlien interne au document. La destination peut également être un autre document, voire un élément précis d'un autre document.

Intranet :

Un réseau intranet est un réseau sécurisé et privé, réservé essentiellement aux communications internes entre collaborateurs d'une entreprise ou d'un organisme et fondé sur des technologies Internet (TCP/IP) et web (HTTP/HTML).

Logiciel Libre :

Un logiciel libre est un logiciel dont la licence dite libre donne à chacun (et sans contrepartie) le droit d'utiliser, d'étudier, de modifier, de dupliquer, et de diffuser (donner et vendre) le dit logiciel. Les logiciels libres constituent une alternative à ceux qui ne le sont pas, qualifiés de « propriétaires ».

Microblog :

Le microblog est un dérivé allégé du blogue, qui permet de publier des contenus textuels en format court (moins de 140 à 200 caractères) et sans titre. Le but est de les partager avec ses

connaissances ou n'importe quelle personne intéressée. Il est également possible de souscrire à des flux de personnes ou des canaux de discussion. Un message donne éventuellement naissance à des discussions, qui par leur relative instantanéité (par rapport au blog) peuvent durer de quelques minutes à quelques heures. Les messages et leurs commentaires sont archivés sur une page web. Des notifications de commentaires sont diffusées aux abonnés. Enfin, si l'on devait situer le microblogging en tant qu'activité de communication sur Internet, il se situerait entre le mail et le blog. (Ex : Twitter - <http://www.commoncraft.com/Twitter> - version française disponible sous la vidéo)

Serveur :

Un serveur informatique est un ordinateur ou un programme informatique qui rend service aux ordinateurs et logiciels qui s'y connectent à travers un réseau informatique, les clients. Il est possible pour un ordinateur d'être client et serveur en même temps. Ce service peut consister à stocker des fichiers, transférer le courrier électronique, héberger un site Web, etc. La connexion client-serveur utilise un protocole de communication (le protocole TCP/IP par exemple).

Wiki :

Un wiki est un système de gestion de contenu de site internet qui rend les pages Web librement et également modifiables par tous les visiteurs autorisés. Les wikis sont utilisés pour faciliter l'écriture collaborative de documents avec un minimum de contrainte. Un Wiki reconnaît les hyperliens et dispose d'une interface textuelle simple (syntaxe) pour créer de nouvelles pages. Le wiki a été inventé par Ward Cunningham en 1995, pour une section d'un site sur la programmation informatique qu'il a appelée *WikiWikiWeb*. Le mot « wiki » vient du redoublement hawaïen *wiki wiki*, qui signifie « rapide ».

C. Notions liées au travail collaboratif

Capitalisation des connaissances :

La capitalisation des connaissances consiste à sauvegarder les connaissances acquises et détenues par les collaborateurs dans la pratique quotidienne de leur activité, principalement les savoir-faire et les retours d'expérience. Les connaissances sont explicitées puis formalisées. Elles sont ensuite mises à disposition dans un système informatique de gestion de connaissances par exemple. Elles peuvent ainsi être exploitées et valorisées par d'autres collaborateurs.

Communauté de pratique :

Une communauté de pratiques est un groupe de professionnels qui partage des connaissances, travaille ensemble, crée des pratiques communes, enrichit ses savoir-faire sur un domaine d'intérêt commun (savoirs professionnels, compétences, processus ...) qui est l'objet de leur engagement mutuel. (Source : <http://www.ebg.net>). Elle est un moyen de mobiliser l'intelligence et la créativité de chacun des employés au sein de l'entreprise. (Debra M. Amidon)

Compétences Collaboratives :

Cette compétence, à la fois individuelle et collective, est une manifestation multiple de l'intelligence pratique que les acteurs appliquent en situation de travail et de communication (attitudes et comportements exprimés dans l'action partagée et l'interaction). (S.K. LEVAN - 2004)

Conscience de groupe :

Ce concept désigne l'identification, la connaissance et la compréhension de l'activité des autres, à partir des signaux qu'ils émettent dans le cadre d'une activité collective et qui procure un cadre à l'activité de chacun. Cette conscience de groupe constitue un contexte qui permet de vérifier qu'une contribution individuelle s'insère bien dans l'activité collaborative du groupe. Pratiquement, la conscience de groupe dépend d'un ensemble de réponses, plus ou moins complètes, aux questions suivantes : Qui travaille avec nous ? Que font les autres ? Où travaillent-ils ? Quand ces événements ont-ils eu lieu ? Comment ces événements se sont-ils produits ?

Quand différents acteurs interagissent à distance sur un espace de travail virtuel, le système de travail collaboratif est le support de reconstruction d'une conscience de groupe. Lorsqu'une plateforme de travail collaboratif restitue des réponses à ces questions, elle fournit les principaux éléments de la conscience de groupe et du travail commun. (S.K. LEVAN - 2004)

Diagramme de Gantt :

Le diagramme de Gantt est un outil utilisé en ordonnancement et gestion de projet et permettant de visualiser dans le temps les diverses tâches liées composant un projet. Il s'agit en effet d'une représentation d'un graphe connexe, valué et orienté. Il permet ainsi de représenter graphiquement l'avancement du projet. Cet outil répond à deux objectifs : planifier de façon optimale et communiquer sur le planning établi et les choix qu'il impose.

Gestionnaire de tâches :

Outil indispensable sur une plateforme de travail collaboratif en mode projet. Couplé au calendrier, il permet d'assurer un copilotage complet des activités et des tâches d'un processus projet. Le gestionnaire de tâches est de plus en plus souvent complété par une présentation des informations sous forme de diagramme de Gantt. (S.K. LEVAN - 2004)

Gestion de contenu :

La gestion de contenu consiste à gérer l'ensemble des contenus d'une entreprise. Elle régit le cycle de la publication en facilitant la création, le stockage et le partage de contenu. Il s'agit de prendre en compte les informations sous forme électronique, qui ne sont pas structurées, comme les documents électroniques, par opposition à celles déjà structurées dans les bases de données.

Intelligence collective

L'intelligence collective désigne les capacités cognitives d'une communauté résultant des interactions multiples entre des membres (ou agents). Les éléments portés à la connaissance des membres de la communauté font qu'ils ne possèdent qu'une perception partielle de l'environnement et n'ont pas conscience de la totalité des éléments qui influencent le groupe. Des agents au comportement très simple peuvent ainsi accomplir des tâches apparemment très complexes grâce à un mécanisme fondamental appelé synergie. Sous certaines conditions particulières, la synergie créée par la collaboration fait émerger des facultés de représentation, de création et d'apprentissage supérieures à celles des individus isolés.

Intelligence pratique :

C'est la capacité d'agir de manière adaptée aux situations. Elle s'exprime dans l'action.