



Azimet Communication  
Z.A. de Kerhoas  
5, rue de Bretagne  
56260 LARMOR PLAGE  
Téléphone 02 97 88 26 26  
Télécopie 02 97 88 26 27  
[www.azimet.net](http://www.azimet.net)

# **Notre Livre blanc**

**Le travail collaboratif ou l'effet « cluster »**

## *Introduction*

En 1920, le modèle tayloriste-fordiste s'est placé comme référence pour les organisations industrielles aux Etats-Unis, puis dans le reste du monde entre 1950 et 1960. Basé sur une forte spécialisation des tâches et une productivité maximale, ce modèle a connu une crise importante dans les années 1970. En effet à cette époque les produits de faible qualité se vendent de moins en moins et les ouvriers réclament plus d'initiative et d'autonomie.

En 1974, le constructeur suédois d'automobiles Volvo adopte un fonctionnement par petits groupes de travail, responsables de l'ensemble de la chaîne de montage. D'autres entreprises, comme la firme Toyota, mettent en place des démarches qualité dès 1960. Les compétences deviennent plus polyvalentes, les productions se font en petites séries pour s'adapter à un marché fluctuant.

Dans les 1990, l'organisation du travail a encore évolué, l'accent s'est porté sur le travail en réseau. D'une logique d'efficacité, on est passé à une logique de qualité, de polyvalence et d'adaptation. Puis l'organisation par projets a été adoptée par beaucoup d'entreprises, la capacité d'apprentissage est devenue une préoccupation majeure. Pour s'adapter aux variations des demandes, les entreprises actuelles sont apprenantes, dynamiques, souples et réactives. L'être humain est maintenant au centre de l'entreprise et la communication interpersonnel prend une dimension bien plus grande. Avec cette évolution est apparu le besoin de communication, et de partage des compétences et des connaissances. Le concept de travail collaboratif fait son entrée dans l'entreprise.

Grâce aux Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, des outils informatiques sont venus appuyer les pratiques collaboratives de l'entreprise. Le concept actuel de travail collaboratif est maintenant cognitivement relié à ces outils et aux NTIC. Comment définir le travail collaboratif ? Quels en sont les enjeux ? Quel marché pour les solutions de travail collaboratif ? Ce mémoire tentera de répondre au mieux à toutes ces interrogations.

Nous allons tout d'abord définir les termes en rapport avec le travail collaboratif, puis nous placerons le champ d'application de cette étude. Nous éclaircirons ensuite les objectifs et les enjeux du travail collaboratif pour une entreprise et nous enchaînerons sur les outils de travail collaboratifs en analysant le marché actuel et les usages de ces outils. Pour finir nous dégagerons les tendances d'évolution et les perspectives d'avenir du travail collaboratif en entreprise.

---

## SOMMAIRE

---

<b>I. DEFINITIONS.....</b>	<b>4</b>
1. DEFINITION DE LA COLLABORATION .....	4
2. COOPERATION OU COLLABORATION ?.....	4
3. LES 3C.....	6
4. OUTILS DE TRAVAIL COLLABORATIF .....	7
5. PLATE-FORME DE TRAVAIL COLLABORATIF .....	7
<b>II. CHAMP D'APPLICATION .....</b>	<b>7</b>
<b>III. OBJECTIFS ET ENJEUX.....</b>	<b>7</b>
1. OBJECTIFS DU TRAVAIL COLLABORATIF EN ENTREPRISE.....	8
2. QUELS ENJEUX POUR L'ENTREPRISE ?.....	10
3. ENJEUX MANAGERIAUX ET PLATE FORME DE TRAVAIL COLLABORATIF : L'ENTREPRISE APPRENANTE.....	11
<b>IV. LES OUTILS.....</b>	<b>14</b>
1. ANALYSE DE L'EXISTANT .....	15
1.1. <i>Le marché</i> .....	15
1.2. <i>Les types d'outils</i> .....	15
1.3. <i>Les solutions disponibles</i> .....	19
2. USAGES.....	25
2.1. <i>Les plates-formes actuelles : des usages qui s'établissent</i> .....	25
2.2. <i>Des nouveaux outils dans l'entreprise : des usages peu établis</i> .....	28
2.3. <i>Usage interne ou usage externe</i> .....	30
<b>V. PERSPECTIVES D'AVENIR, EVOLUTION.....</b>	<b>32</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>34</b>
<b>GLOSSAIRE .....</b>	<b>35</b>

---

## TABLE DES FIGURES

---

Figure 1. Illustration de la coopération. ....	4
Figure 2. Le travail coopératif.....	5
Figure 3. Illustration de la collaboration. ....	5
Figure 4. Le travail collaboratif. ....	6

## I. DEFINITIONS

Dans cette partie, nous allons tout d'abord définir le terme de collaboration, puis nous étudierons la différence entre coopération et collaboration. Nous verrons ensuite ce que sont « les 3C », terme employé chez certains experts d'organisation industrielle, puis nous définirons les outils de travail collaboratif et pour finir les plates-formes de travail collaboratif.

### 1. Définition de la collaboration

Une collaboration « est un travail en commun ; un travail entre plusieurs personnes qui génère la création d'une œuvre commune » (le petit Robert). Le travail collaboratif est un « travail à deux ou plusieurs à distance avec des outils logiciels en réseau permettant une interaction entre des personnes généralement à distance pour co-produire un même objet ou résultat » (Anemalab). Il s'agit d'un « ensemble de méthodologies et outils issus des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) qui permettent à des acteurs de réaliser une œuvre commune en partageant des idées, des informations et des résultats » (Observatoire e-collaboration). Le travail collaboratif « permet d'échanger et de partager des compétences pour mieux réussir un projet commun » (Office Québécois de la Langue Française)

### 2. Coopération ou collaboration ?

Le terme de coopération s'applique lorsqu'il y a une répartition claire du travail entre plusieurs individus. Chacun réalise une partie précise du produit final.

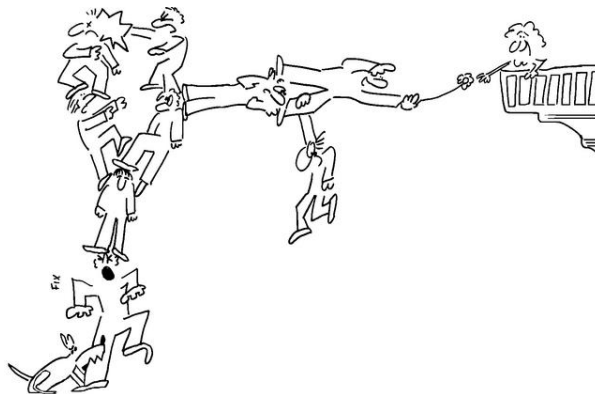
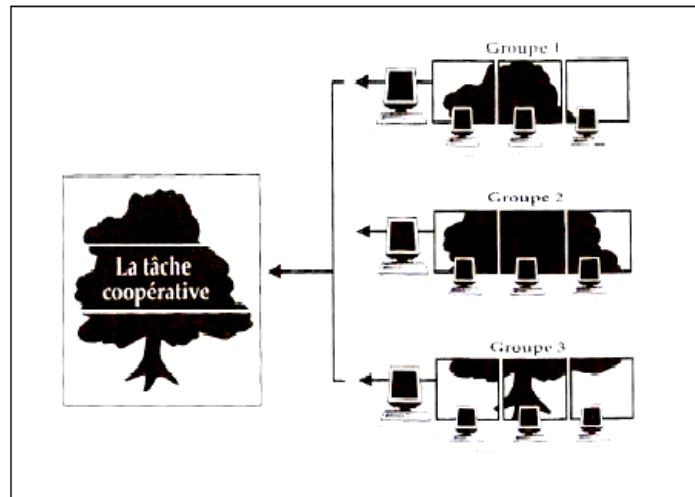


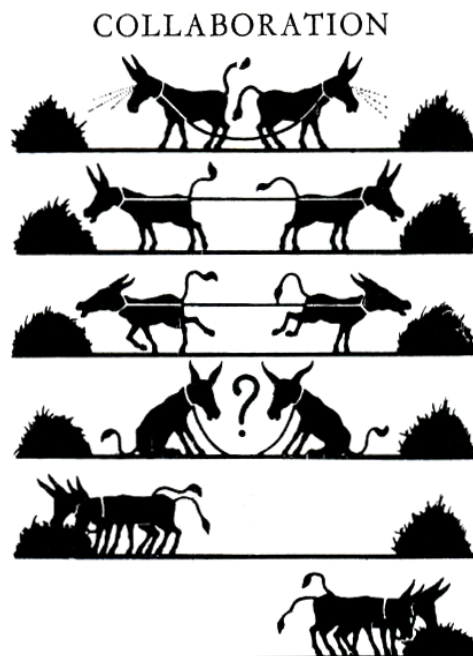
Figure 1. Illustration de la coopération.



*Figure 2. Le travail coopératif.*

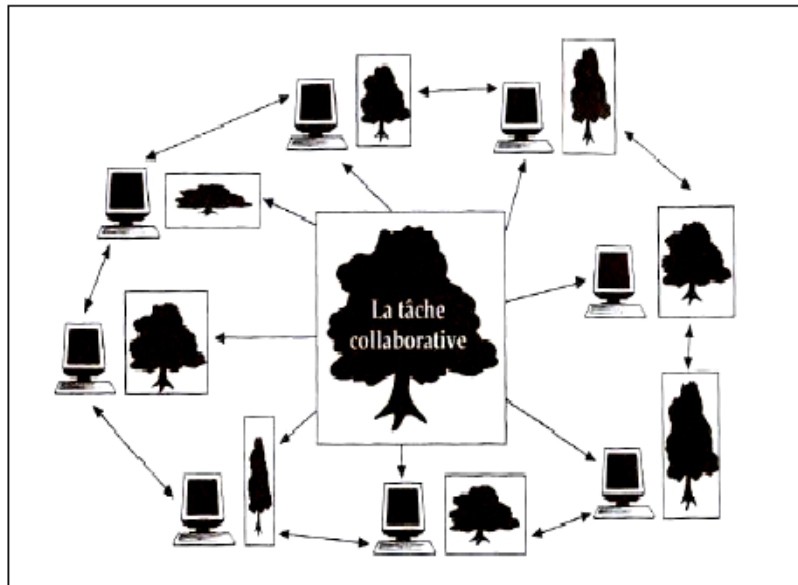
*Source : Henri et Lundgren-Cayrol 2001*

La notion de collaboration quant à elle implique qu'il n'y ai aucune répartition des tâches entre les collaborateurs. En effet ces derniers travaillent ensemble à chaque étape du travail. Le travail final réalisé de façon collaborative ne permet pas de distinguer les tâches accomplies par l'un ou l'autre des collaborateurs.



*Figure 3. Illustration de la collaboration.*

*Source : craowiki*



*Figure 4. Le travail collaboratif.*

*Source : Henri et Lundgren-Cayrol - 2001*

### 3. Les 3C

Certains spécialistes de l'organisation industrielle place la coopération comme un sous-ensemble de la collaboration. Ceux-ci répartissent la collaboration en trois niveaux qu'ils nomment les « 3C » :

- **Communication** : englobe les échanges de fichiers par réseaux informatiques, les messages électroniques, la visioconférence etc. En un mot, tous les échanges informels.
- **Coordination** : consiste à gérer les flux. Quand les échanges informels ne suffisent plus à contrôler les flux, le niveau de Coordination est utilisé. Il met en œuvre des procédures formelles pour piloter efficacement un projet.
- **Coopération** : ce niveau intervient lorsqu'il est nécessaire d'assurer l'intégrité d'un travail réparti en plusieurs tâches. Chaque collaborateur réalisant une partie du travail, il est nécessaire de synchroniser les efforts régulièrement.

#### **4. Outils de travail collaboratif**

En 1968, Douglas Engelbart créé NLS (« oNLineSystem »), le premier système collaboratif de l'histoire. Il entreprend avec son équipe de 17 chercheurs, la rédaction d'un document à plusieurs et à distance en utilisant ce système.

Les Outils de Travail Collaboratif (OTC) sont apparus dans la fin des années 1980 sous le nom de « groupware » (travail en groupe). Utilisés surtout dans le domaine aéronautique, puis automobile, ces outils ont commencé à se répandre aux PME dans les années 1990, à l'époque où les petites structures ont commencé à adopter le travail en mode projet.

#### **5. Plate-forme de travail collaboratif**

Une plate-forme de travail collaboratif est un ensemble d'outils permettant l'échange et le stockage centralisé d'informations et de documents liés à la conduite d'un travail collectif.

## **II. CHAMP D'APPLICATION**

---

Ce mémoire étudie l'implémentation actuelle du travail collaboratif au sein des entreprises. Il y est donc question d'outils et de supports informatiques favorisant la collaboration des personnes. Quels sont les prérequis pour la mise en place d'outils de travail collaboratif ? Quels changements cela implique-t-il pour l'entreprise ? Quels sont les solutions disponibles ? Leurs Usages ? Quel avenir pour ces outils ? , seront les questions abordées par ce mémoire. Le champ d'étude se limite à l'utilisation d'outils collaboratifs issus des Nouvelle Technologies de l'Information et de la Communication au sein des sociétés.

## **III. OBJECTIFS ET ENJEUX**

---

Quels sont les objectifs et enjeux de la mise en place du travail collaboratif en entreprise ? C'est ce à quoi nous allons répondre ici, nous verrons tout d'abord les objectifs du travail collaboratif. Puis les enjeux impliqués pour l'entreprise et finalement nous préciserons les enjeux managériaux autour du concept d'entreprise apprenante.

## 1. Objectifs du travail collaboratif en entreprise

L'objectif du travail collaboratif en entreprise est d'amener les collaborateurs à communiquer, échanger, planifier et coordonner leurs efforts ensemble dans le but d'optimiser le fonctionnement de la structure.

Favoriser le travail collaboratif est un objectif important dans l'entreprise, car cela permet d'améliorer la productivité et la réactivité de celle-ci. En effet, en mettant en commun leurs idées, un groupe de travail sera beaucoup plus exhaustif et innovant qu'une personne seule. De plus, les compétences de chaque membre du groupe peuvent être valorisées et se compléter avec celles des autres, l'entreprise gagne en productivité et les savoirs-faires des membres sont mieux exploités.

Autre aspect du travail collaboratif, le partage des connaissances entre les collaborateurs permet à chacun de profiter du savoir des autres, « personne ne sait tout, mais tout le monde sait quelque chose. » (Pierre Levy, chercheur sur l'intelligence collective à l'Université d'Ottawa).

Pour l'entreprise il s'agit de mettre en place un moyen formel de communication, d'échange et de partage pour favoriser le travail en équipe. Les plates-formes de travail collaboratif ont été créées dans ce but, pour cela elles utilisent de nombreux outils, chacun répondant à une fonctionnalité et à un besoin précis. Une plate-forme de travail collaboratif vise l'amélioration de l'ensemble des processus d'un « projet » en optimisant les divers flux entre les membres d'une équipe.

De plus en plus d'entreprises font face au problème de l'éloignement géographique de leurs équipes de travail. S'ajoutent à cela les limites imposées par le temps qui empêchent ces équipes de se rencontrer. Le téléphone, le fax et plus tard l'e-mail ont été utilisés pour permettre l'échange entre des personnes physiquement éloignées ou contraintes par le temps. Mais ces outils ne sont pas exempts de défauts. En effet comment savoir si l'on travaille sur la dernière version du document quand il a été retransmis par courrier électronique à de nombreuses reprises. De plus les e-mails sont difficilement archivables.

Selon certains experts, le courrier électronique serait même devenu un outil « anti-collaboratif », au regard de la masse d'informations inutiles que chacun reçoit par e-mail. Les échanges de données deviennent trop nombreux et il n'est pas possible de sélectionner aisément l'information que l'on désire recevoir.

Un des objectifs d'une plate forme de travail collaboratif est de palier à ceci en fournissant un espace d'échange d'informations et de documents. Les informations arrivant à l'utilisateur sont alors plus pertinentes et les versions des documents sont accessibles partout, tout le temps.

Actuellement, les entreprises font de plus en plus appel à des sous-traitants et à du personnel extérieur. C'est ce que l'on a nommé « concept d'entreprises réseaux », ce sont des entreprises amenées à collaborer entre elles. Conséquence de cette tendance, les équipes et les méthodes de travail se fractionnent et l'échange de données entre les sociétés peut s'avérer laborieux. C'est pourquoi, le travail collaboratif allié aux NTIC s'est développé dans ce cadre et des serveurs de fichiers mutualisés ont vu le jour. Les plates-formes de travail collaboratif entendent aller plus loin en proposant non seulement un espace de stockage unifié, mais aussi des outils de communication et de suivi optimisés.

## 2. Quels enjeux pour l'entreprise ?

Le 1<sup>er</sup> mai 2002, les sociétés Hewlett-Packard et Compaq fusionnent, cette fusion a été longuement préparée. En effet un logiciel de travail collaboratif a été utilisé afin de favoriser l'échange entre les membres de chacune des deux entreprises. Des espaces d'échanges ont été ouverts et massivement utilisés au sein d'une plate-forme web. Cette dernière a permis plus de 50 000 heures de réunions en ligne, de nombreux débats sur les forums de discussions et l'archivage de plus de 3 000 dossiers. Cette expérience concluante est un exemple de l'efficacité des outils de travail collaboratif.

Les enjeux de la mise en place d'une telle plate-forme sont importants, en effet l'usage de celles-ci bouleverse les habitudes de travail. Avant de pouvoir mettre en place le système au sein d'une entreprise, il est nécessaire de s'assurer que le personnel soit prêt à l'utiliser. La formation est aussi une étape importante afin que la plate-forme soit correctement exploitée.

Certaines sociétés ont tenté de mettre en place des outils de travail collaboratif sans concertation avec le personnel. Le résultat observé est une mauvaise utilisation des outils, voir un rejet de ceux-ci par les utilisateurs.

L'enjeu global pour l'entreprise qui se lance dans la mise en place d'une plate-forme de travail collaboratif, c'est la réorganisation de tous ces processus. Il est nécessaire pour celle-ci de bien définir les méthodes de travail, les procédures, les processus de décision ainsi que les responsabilités de chaque collaborateur. Elle devra pour cela affronter la réticence de ses membres face au changement. De plus il lui faudra supporter un coût parfois élevé pour les solutions, les matériels et la formation.

Il existe un grand enjeu managérial dans l'adoption d'une plate-forme de travail collaboratif, en effet il s'agit de convaincre les collaborateurs de partager des informations qu'ils étaient jusqu'à lors seuls à connaître. Le savoir étant souvent synonyme de pouvoir, cela peut s'avérer difficile.

Pour faciliter l'adoption des outils de la plate-forme, ceux-ci doivent être le plus simple possible. Plus les outils sont simples, ergonomiques, intuitifs voir même ludiques, moins les personnes seront réticentes à l'idée de l'utiliser.

### **3. Enjeux managériaux et plate forme de travail collaboratif : l'entreprise apprenante**

L'utilisation d'une plate forme de travail collaboratif entraîne de gros remaniement quant à l'organisation interne de l'entreprise qui l'adopte. En effet la structure « traditionnelle » d'une entreprise, fortement hiérarchisée et où les tâches sont définies en amont, ne se prête guère à l'utilisation universelle d'une plate de travail collaboratif. Dans ces structures, l'information est descendante et est altérée par chaque passage dans un niveau de la hiérarchie. Une plate-forme de travail collaboratif n'intègre généralement pas de notion de hiérarchie. Le principe même de la collaboration est que chacun apporte sa contribution au travail à accomplir, ses compétences, son savoir. Dans des entreprises où la hiérarchie est fortement présente, le partage de connaissance ne peut s'opérer correctement car il est synonyme de pouvoir et de légitimité hiérarchique.

Le concept d'entreprise apprenante, ou « *Learning organization* » en anglais, est un bon exemple de structure pouvant se baser sur une plate-forme de travail collaboratif.

Le grand dictionnaire terminologique ([www.granddictionnaire.com](http://www.granddictionnaire.com)) défini le terme d'*entreprise apprenante* comme une « Organisation qui possède l'aptitude de créer, d'acquérir et de transférer des connaissances, ainsi que celle de modifier son comportement, afin de refléter de nouvelles connaissances et de nouvelles manières de voir les choses ». Le concept d'entreprise apprenante ne date pas d'hier, comme l'écrivait déjà Peter M. Senge dans son ouvrage « *The Dance of Change* » parut en 1990. Le concept a été introduit par Arie de Geus qui en 1988, écrit dans un article intitulé « *Planning as Learning* » : « *We understand that the only competitive advantage the company of the future will have is its manager's ability to learn faster than their competitors* ». Traduisez « nous sommes d'avis que le seul avantage concurrentiel de la compagnie de demain réside dans la capacité de ses gestionnaires d'apprendre plus rapidement que les concurrents ».

A titre d'exemple, des entreprises comme HP, Xerox, Chevron, Intel, Ford, Toyota, Harley-Davidson, Skandia, l'Armée américaine et d'autres encore ont par la suite adopté ce fonctionnement.

D'après un article de Louis Langelier sur le site de l'entreprise KLMNOP ([www.klmnop.ca](http://www.klmnop.ca)), « les entreprises doivent, pour demeurer concurrentielles, maintenir les conditions nécessaires à la création, à la dissémination, au partage, à la formalisation et à la réutilisation des connaissances de leurs employés ».

L'organisation de l'entreprise apprenante favorise la proactivité. Selon un article du site « 3DV France » ([www.3dvfrance.com](http://www.3dvfrance.com)), « *l'organisation apprenante ne s'impose pas du haut* », cette structure se met en place « *par mimétisme, lentement, au fur et à mesure de l'évolution des mentalités au sujet du pouvoir et par la mise à disposition et l'exploitation d'outils collaboratifs* ». Le principe de travail collaboratif est donc au centre des préoccupations de l'entreprise apprenante, « *l'information tous azimuts permet de créer un sentiment de solidarité, d'instantanéité et de simultanéité* ».

Toujours selon le même article de 3DV France, la mise en place d'une organisation de type « entreprise apprenante » passe par ces mesures :

« Introduire les outils des nouvelles technologies pour rendre l'information et les données accessibles à tous et faciliter le travail collaboratif. D'ailleurs, à l'heure du web, les secrets d'entreprise se font de plus en plus rare. (Alain Juillet, Monsieur intelligence économique en France, dans le Journal du Management Sept 2004) »

« Par les mêmes moyens, assurer que chaque collaborateur – cellule vivante de l'organisme – contribue régulièrement au réseau d'information par l'apport de ses propres connaissances et expériences (ses données personnelles). »

« Transformer les fonctions en missions et les décrire en termes de finalité, de responsabilités, d'interactions, de ressources mises à disposition, d'aptitudes et de données à exploiter. Éliminer l'énumération d'activités. »

« Intégrer chaque mission dans des projets successifs. De simple rouage, solitaire, l'employé évolue vers le rôle de collaborateur à part entière. »

« Optimiser continuellement l'emploi du temps par une répartition judicieuse des activités de production personnelle, de travail collaboratif, d'information et de formation. »

Une entreprise apprenante repose sur le principe que toute action est source d'apprentissage et donc d'amélioration. Dans cette structure, les fonctions sont remplacées par des projets. Les personnes ne travaillent plus seule mais en équipe autour de ces projets dont le principe fondateur est la collaboration. L'information et la communication au sein des projets s'opèrent via des outils de travail collaboratif. Cette information est partagée et accessible à l'ensemble des membres de la société, ce qui permet aux collaborateurs de se tenir au courant des projets auxquels ils ne participent pas.

L'entreprise apprenante implique un esprit de collaboration au sein des collaborateurs, lesquels en viennent à se considérer comme membres d'une même communauté. La communication se base sur une approche « globale », holistique<sup>1</sup>, les collaborateurs échangent, s'informent et informent, réutilisent ce que les autres ont déjà produit.

<sup>1</sup> désigne la manière de considérer globalement une totalité au lieu de la considérer comme un assemblage de parties. Le postulat est que le tout a des propriétés irréductibles à la somme des propriétés de ses parties ([www.mcxapc.org](http://www.mcxapc.org)).

---

## IV. LES OUTILS

---

Les premiers outils sont apparus dans les années 1980, sous le nom de « groupwares ». Ces outils permettaient un partage de l'information au sein de l'entreprise elle-même, sans accès extérieur. Ces groupwares, qui étaient des outils « lourds » se sont révélés difficiles à réaliser et à implanter, et qui plus est très coûteux. L'entretien de tels systèmes réclamait beaucoup de temps et la moindre modification était très laborieuse. En effet chaque modification impliquait un redéploiement de l'ensemble des applications clientes.

Avec l'avènement d'Internet, de nouveaux outils sont apparus : les plates-forme ou espaces de travail collaboratif accessibles via le web. Ces outils possèdent de nombreux avantages. En effet ils sont extrêmement faciles d'accès, étant donné qu'un navigateur web suffit à y accéder. Ils ne nécessitent donc aucun déploiement et la prise en main est facilitée par l'habitude que la plupart des gens ont de la navigation Internet. De plus, ces outils sont très souples et sont rapidement mis en œuvre pour des coûts bien inférieurs aux anciens groupwares.

Les plates-formes de travail collaboratif intègrent des outils de communication synchrone et asynchrone, des espaces de stockage et de gestion de documents. Grâce au support qu'offre Internet, la contrainte inhérente à la distance est atténuée, les plates-formes offrent la possibilité de communiquer en direct comme en différé. Elles permettent également de déposer et de récupérer des documents estampillés d'une version.

Les informations peuvent être diffusées instantanément via l'outil informatique, dans le cas de grandes organisations, l'information n'est plus ressaisie ni retransmise plusieurs fois entre les différents services, d'où un gain en fiabilité et en rapidité. Les décisions sont donc prises plus rapidement et de manière plus efficace et plus pertinente.

Grâce à ces nouveaux outils, les différentes fonctions de l'entreprise sont plus fortement reliées entre elles qu'avec le téléphone ou le fax.

Quels sont ces nouveaux Outils de Travail Collaboratif ?, tour d'horizon d'un marché naissant et nouveaux usages au sein des entreprises. Nous ferons tout d'abord une analyse des outils existant, puis nous nous intéresseront aux usages des OTC.

## 1. Analyse de l'existant

A présent nous allons analyser rapidement le marché des OTC en terme de chiffre, puis nous verrons quels types d'outils existent actuellement et finalement, quelles solutions sont commercialisées.

### 1.1. Le marché

Même si le marché des outils de travail collaboratif n'est pas encore très important, il est en pleine expansion et on estime qu'il explosera d'ici un ou deux ans. En 2000, seule 10 % des PME étaient équipée d'un système de travail collaboratif selon l'institut Idate<sup>1</sup>. Le taux de croissance moyen annuel de ce marché sur la période 2003-2005 a été de 30% à l'échelle mondiale et de 12% en France. La vente de solutions de travail collaboratif (hors messagerie et CMS) a été estimée à 280 millions d'euros pour l'année 2003 et est montée à 350 millions d'euros pour l'année 2005. Une étude de l'organisme IDC (premier groupe mondial de conseil et d'étude sur les marchés des technologies de l'information) va plus loin en estimant un montant de 7,5 milliards de dollars pour l'année 2006.

(1) Etude Idate : « Intranet et les PME », menée en avril 2000, sur un échantillon de 600 PME.

### 1.2. Les types d'outils

De nombreux outils existent, aux technologies et aux fonctionnalités diverses. D'une manière globale, ils peuvent être regroupés en quatre catégories suivant leurs fonctionnalités. Ces catégories sont les suivantes :

- outils de communication,
- outils de partage d'applications, de ressources,
- outils d'accès et de partage d'informations et de contenus
- outils de coordination et de synchronisation

### Outils de communication

Ce sont les outils de base du concept de travail collaboratif, ils comprennent les e-mails, les chats, les messageries instantanées, les conférences en ligne, etc.

### Outils de partage d'applications, de ressources

On retrouve dans cette catégorie les outils d'édition conjointe, de partage d'application surtout utilisé en CAO (Conception Assistée par Ordinateur) et les forums de discussions.

### Outils d'accès et de partage d'informations et de contenus

Ces outils sont également appelés « outils de Knowledge Management » (KM). Ils permettent de gérer le cycle de publication du contenu, facilitent la création, la validation, l'organisation et la distribution des informations et des connaissances. Ce domaine regroupe les wikis, les weblogs, les cartographies de compétences, les bases documentaires, les listes de diffusion, etc.

### Outils de coordination et de synchronisation

Ces outils aident à la conduite de projets, ce sont par exemple des agendas partagés, des gestionnaires de planning, des workflows (logiciel de gestion de flux).

### Distinction synchrone, asynchrone

Les outils de travail collaboratif peuvent être synchrones, c'est à dire en temps réel, comme pour les messageries instantanées, chats, web conférences, tableaux blanc et pour le partage d'applications en général. A l'inverse elles peuvent être asynchrones, donc indépendantes de l'espace temps, comme les workflows, les agendas partagés, les bases documentaires ou encore l'e-mail.

## Les Workflows

Les outils de workflow ont pour but d'organiser les processus interne de l'entreprise. Ils fournissent un environnement formel et structurer pour gérer les procédures de travail. Par exemple, un outil de workflow pourrait consister à gérer le suivi de documents au sein de l'entreprise, en tenant compte des étapes de validation de ceux ci.

## Les weblogs

Bien que le phénomène des weblogs (communément appelés « blogs ») date des années 1990, leur utilisation dans le monde professionnel est très récente.

Le nombre de blogs personnels s'est littéralement envolé à partir de l'année 2004, devenant un grand phénomène de mode. D'un point de vue professionnel, il est de plus en plus utilisé, avant tout par les journalistes et les hommes politiques.

Un blog est un journal électronique supporté par la technologie web. Le blog permet la diffusion rapide et facile d'informations sous forme de billets. Ces derniers sont classés et archivés chronologiquement. Les visiteurs ont la possibilité de poster des commentaires sur chacun des billets. Les blogs sont composés d'un gestionnaire de contenu, qui permet l'édition des articles en ligne, d'où leur simplicité d'utilisation.

Récemment est également apparu le terme « moblog » (« Mobile Blog »), qui désigne un blog alimenté à partir d'un appareil mobile comme un téléphone portable.

## Les wikis

Le wiki est un site web dynamique, il permet à n'importe qui de rajouter une page de contenu, ou d'éditer une page existante. Le contenu du site d'enrichi au fur et à mesure des contributions. Le nom wiki vient du terme hawaïen « wiki wiki », qui signifie « rapide », par analogie à la rapidité qu'offre l'outil dans la mise en ligne de contenus. Le concept wiki a été inventé par Ward Cunningham à Portland dans l'Oregon. Il est le créateur du tout premier wiki : WikiWikiWeb. A l'heure actuelle, le seul produit wiki français est xWiki ([www.xwiki.com](http://www.xwiki.com)).

Les wikis séduisent de plus en plus les entreprises et ils sont présents dans de nombreux domaines tel que l'édition, la gestion de projets, le développement produit, la communication interne etc.

Un wiki est un environnement de travail collaboratif à lui tout seul, chacun pouvant consulter et déposer de l'information à volonté. Tout comme le blog, le wiki possède son propre éditeur de contenu, permettant aux utilisateurs d'éditer les pages en ligne via un simple navigateur web. Il permet également de pouvoir restaurer une page, en conservant un historique de toutes les modifications.

Le wiki est surtout adapté aux petits groupes de travail, il est donc un très bon support pour un fonctionnement en mode projet.

Le wiki utilise une convention d'écriture simple et intuitive, permettant à n'importe qui d'écrire du contenu sans avoir connaissance du langage HTML. Pour créer des liens entre les pages du wiki, le concept des mots à bosse (« CamelCase »), aussi appelés « mots wiki » a été mis en place. Pour constituer un mot wiki, il suffit d'accoler aux moins deux mots commençants par une majuscule. Un mot wiki fait office de nom de page, de mot clé de recherche et de lien vers cette page.

### Les tableaux blancs

Les tableaux blancs, ou « whiteboards » sont des outils inspirés d'un support collaboratif connu de tous : le tableau papier des salles de réunions. Les outils de tableaux blancs sont donc le portage électronique des classiques « paperboard ».

Le principe est simple, ils fournissent une espace libre dans lequel on peut dessiner ou écrire librement.

Le produit « writeboard » en est un exemple :

« Writeboard, qu'on pourrait traduire par "feuille blanche pour écrire" (jeu de mots entre write : écrire et white : blanc), est un support chacun peut écrire un texte, exprimer des idées, faire du brainstorming, mettre au point un cahier des charges... ».

Cet outil permet « d'éditer, d'ajouter des commentaires, d'exporter (texte ou html), de marquer la version, d'envoyer un courriel d'invitation pour collaborer. » Il fournit également un fil RSS pour pouvoir suivre les évolutions du contenu.

On le voit clairement, les types d'outils de Travaux Collaboratif sont nombreux et possèdent chacun leurs spécificités. Nous avons détaillé la plupart des outils actuels. A présent nous allons voir les solutions disponibles sur le marché et les outils qu'elles intègrent.

### *1.3. Les solutions disponibles*

Il existe sur le marché plusieurs centaines d'éditeurs proposant leur solution de travail collaboratif. Nous ne détaillerons pas ici l'ensemble des solutions disponibles, mais une partie représentative du marché actuel, à savoir les solutions des grands éditeurs et les solutions libres.

#### Les solutions des grands éditeurs

##### *IBM Lotus :*

Lotus a été le pionnier du travail collaboratif en entreprise, sa suite Lotus Notes a été commercialisée en 1989. Les solutions IBM Lotus sont très présentes chez les grands comptes.

Notes/Domino : les serveurs Dominos incluent une messagerie et des applications web sécurisées.

Domino.doc : cet outil permet la gestion documentaire et du cycle de vie des documents. Ces derniers peuvent être créés et modifiés via un navigateur web, client Lotus Notes ou autres.

Workflow : permet de gérer les tâches nécessaires aux processus de fonctionnement de l'entreprise. Les tâches sont regroupées dans des classeurs électroniques. L'outil est également capable de réaliser une modélisation graphique de la répartition des tâches. Il s'interface avec Domino, c'est à dire qu'il crée automatiquement l'application correspondante pour Domino.

SameTime : cet outil est une application temps réel de localisation des collaborateurs, clients et fournisseurs. Il propose des conversations instantanées et des réunions virtuelles avec partage d'applications et de documents.

Quickplace : permet la création d'espaces collaboratifs de travail pour le web au sein d'intranets, extranets ou à travers internet. C'est une solution de gestion de projet qui offre la possibilité d'organiser des contenus, des tâches, des événements et des documents Microsoft Office. Cette application intègre également un chat et une newsletter.

Discovery Server : c'est un produit de KM (« Knowledge Management »). Il fournit un accès à des contenus catégorisés automatiquement par le composant « Content Catalog ». Il propose aussi un annuaire d'experts (« Expertise Locator ») et des espaces de travail collaboratif. Cette application s'appuie sur la messagerie et la groupware Lotus Domino et intègre des fonctions de SameTime.

Extended Search : ce produit propose des fonctions de recherches distribuées et hétérogènes dans des domaines Lotus Notes, des bases de données ou sur Internet.

#### *Microsoft :*

Microsoft tente de se démarquer en proposant un ensemble d'applications ergonomiques, faciles à gérer et à implémenter.

Outlook : ce logiciel permet la planification de groupe, c'est aussi un client de messagerie. Il permet, avec son serveur associé « Exchange » le partage de dossiers en réseau.

Exchange Server : cette application est un serveur de messagerie, de messagerie instantanée, de vidéoconférences avec partage de données en temps réel.

Sharepoint Portal Server (SPS) : cet outil permet le regroupement, l'organisation et la recherche d'informations.

Information Rights Management : unifie la gestion des droits d'accès aux documents et e-mails. Il permet ainsi une gestion centralisée.

NetMeeting et Placeware : ces outils permettent la discussion en direct avec support de la vidéo. Placeware est un éditeur californien spécialiste de la conférence web en direct. Il a été racheté par Microsoft qui a créé dans la foulée le RTCG (« Real Time Collaboration Group »), dont l'objet est d'intégrer les fonctions de Placeware, logiciel homonyme à son éditeur, à NetMeeting.

*Novell :*

GroupWise : cet outil intègre un logiciel de messagerie électronique, un groupware et une messagerie instantanée. Il est disponible pour Novell Netware, sur Linux et Microsoft Windows.

*eRoom :*

eRoom a regroupé ses applications dans un produit du même nom. Il rassemble un espace de travail collaboratif sous forme d'Extranet. Il permet de gérer les processus, les contenus, de planifier des tâches et de suivre l'avancement d'un projet. « eRoom » a été racheté par Documentum.

*OpenText :*

OpenText propose une solution nommée « Livelink ». Celui-ci permet la gestion documentaire, intègre un workflow et un moteur de recherche sur une base de donnée. Ce logiciel est entièrement basé sur le web et peut se voir ajouter certains modules comme « MeetingZone », un espace de réunion en ligne.

Comparatif

Les gammes des éditeurs d'outils de TCAO généralistes					
Editeur	Microsoft	Lotus	Novell	eRoom	OpenText
<b>COMMUNICATION DE BASE</b>					
Mail	X	X	X	X	
Chat	X	X		X	X
Tableau Blanc	X	X		X	X
Visio-Conférence	X	X			
Instant Messaging	X	X		X	
<b>TRAVAIL PARTAGE</b>					
Partage d'applications	X	X		X	X
Edition partagée	X	X	X	X	X
Forums	X	X		X	X
Plate-forme de partage de fichiers	X		X	X	X
<b>PARTAGE DU SAVOIR</b>					
Gestion de contenu	X	X		X	X
FAQ	X	X		X	
Wiki					
Mailing lists	X	X		X	
Agendas électroniques	X	X		X	X
Cartographie des compétences				X	X
Bibliothèques	X	X		X	X
Moteurs de recherche	X	X		X	X
Peer to Peer	X				
<b>COORDINATION</b>					
workflows	X	X		X	X
Agenda partagé	X	X		X	X
Gestion des tâches	X	X	X	X	X
Editeur	Microsoft	Lotus	Novell	eRoom	OpenText

Source : solutions.journaldunet.com

Les solutions libres

Il existe beaucoup de solutions dans le domaine du logiciel libre. Parmi ceux-ci, on peut en retenir une dizaine : phpCollab, more-Groupware, eGroupWare, dotproject, OpenGroupware, phpProject, phpGroupware, C-Arbre, xpWeb, O Groupware. Le tableau suivant présente les

adresses des différents logiciels ainsi que leur version actuelle et le système requis pour les faire fonctionner :

	phpCollab	more.groupware	eGroupWare	dotproject	OpenGroupware	phpProjekt	phpGroupware	C-Arbre	xpWeb	O Groupware
Website	<a href="http://www.php-collab.com/">http://www.php-collab.com/</a>	<a href="http://more.groupware.sourceforge.net/">http://more.groupware.sourceforge.net/</a>	<a href="http://www.egroupware.org/">http://www.egroupware.org/</a>	<a href="http://www.dotproject.net/">http://www.dotproject.net/</a>	<a href="http://www.opengroupware.org/">http://www.opengroupware.org/</a>	<a href="http://www.phpprojekt.com/">http://www.phpprojekt.com/</a>	<a href="http://phpgroupware.org/">http://phpgroupware.org/</a>	<a href="http://c-arbre.pacageek.org/">http://c-arbre.pacageek.org/</a>	<a href="http://xpweb.sourceforge.net/">http://xpweb.sourceforge.net/</a>	<a href="http://osqw.sourceforge.net/">http://osqw.sourceforge.net/</a>
Version actuelle	2.5	0.7.2	1.0 RC5	4.2.1	nc	4.2.1	0.9.16	0.6PR5	2.4	0.2.7
Stabilisée	OUI	OUI	OUI	OUI	NON	OUI	OUI	OUI	OUI	NON
Systèmes requis	PHP, MySQL	PHP4 enabled server; MySQL, PostgreSQL	PHP4 enabled server; MySQL, PostgreSQL or MSSQL; e-mail server	PHP 4.1 with XML support, MySQL or PostgreSQL	Apache, PostgreSQL	PHP, SQL type database	PHP, MySQL, PostgreSQL, IMAP, POP3	PHP 4.x; MySQL 3.23.x or 4.x	PHP 4.x & database enabled web server, PHP must have short tags enabled	PHP, MySQL

source : [www.avane.com](http://www.avane.com)

Chacune de ses solutions regroupe un ensemble d'outils différent. Le tableau ci-dessous précise les outils que l'on trouvera dans chacune des solutions :

	phpCollab	more.groupware	eGroupWare	dotproject	OpenGroupware	phpProjekt	phpGroupware	C-Arbre	xpWeb	O Groupware
Particularités			Projet du mois SourceForge		SKYRIX 4.1, OpenOffice, synchronisation outlook, iCal, etc.					
<b>Contacts</b>										
répertoire	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
pages personnelles	oui	-	-	-	oui	-	-	oui	-	oui
<b>Travail collaboratif</b>										
webcalendrier, planning	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
webmail	-	oui	oui	-	oui	oui	oui	oui	-	-
système de mailing list	-	-	-	-	-	-	-	oui	-	-
forum, discussion	oui	oui	oui	oui	-	oui	oui	-	oui	-
chat	-	-	-	-	-	oui	-	-	-	-
reminder (sms ou mail)	oui	-	-	-	-	oui	oui	-	-	-
<b>Gestion de contenu</b>										
blog	-	-	-	-	-	-	-	oui	-	-
rss	oui	oui	-	-	-	-	oui	oui	-	-
hiérarchisation de contenu	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
menus personnalisables	-	-	-	-	-	-	oui	oui	-	oui
<b>Structuration de contenu</b>										
ressources (liens, articles)	oui	oui	-	oui	oui	oui	oui	oui	oui	-
fichiers & documents	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
wiki	-	-	oui	-	-	oui	-	oui	-	-

source : [www.avane.com](http://www.avane.com)

Les solutions présentées se distinguent également par les fonctionnalités qu'elles offrent. Le tableau suivant montre les fonctionnalités de chaque solution :

	phpCollab	more.groupware	eGroupWare	dotproject	OpenGroupware	phpProjekt	phpGroupware	C-Arbre	xpWeb	O Groupware
<b>Fonctionnalités</b>										
projet	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	-	oui	oui
moteur de recherche	oui	-	oui	oui	oui	oui	-	oui	-	-
catégories et dossiers	oui	oui	-	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
gestion de documents	oui	oui	-	oui	oui	oui	oui	oui	-	-
tts (trouble ticket system)	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	-	-	-
<b>Administration</b>										
accès sécurisé	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
web logs	oui	-	-	oui	-	-	oui	oui	-	-
user stats	oui	-	oui	oui	-	-	oui	oui	-	-
content stats	oui	-	-	oui	-	-	oui	oui	-	-
templates	oui	oui	oui	-	-	-	oui	-	-	oui
<b>Localisation</b>										
Français	oui	oui	oui	-	oui	oui	oui	oui	oui	oui
Autres langues	oui	oui	oui	-	oui	oui	oui	nc	oui	oui
Aides	oui	-	-	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui

source : [www.avane.com](http://www.avane.com)

La liste des solutions présentées est loin d'être exhaustive mais elle permet de donner une idée générale du marché actuel. On pourrait également cité l'offre « Mayetic », une société parisienne qui propose des espaces et applications collaboratifs en prenant en charge l'hébergement, et bien d'autres encore. Comme nous l'avons vu, les OTC se divisent en quatre catégories, à savoir outils de communication, outils de partage d'applications, de ressources, outils d'accès et de partage d'informations et de contenus et outils de coordination et de synchronisation.

Les solutions disponibles sont nombreuses, mais correspondent-elles à l'attente des entreprises ? Comment sont-elles utilisées ? C'est ce que nous allons analyser dans la partie suivante.

## 2. Usages

Par rapport au nombre de solutions disponibles, l'utilisation des outils de travail collaboratif en entreprise reste faible. Les entreprises adoptant des plates formes de travail collaboratif sont peu nombreuses et celles qui réussissent à l'intégrer correctement à leur fonctionnement sont encore plus rares. Parallèlement, les entreprises disent avoir de grandes attentes dans ce domaine.

Nous verrons ici les usages des plates-formes actuellement utilisées, puis les usages naissants de nouveaux outils encore peu introduits en entreprise, et finalement la distinction entre usage interne et usage externe.

### 2.1. Les plates-formes actuelles : des usages qui s'établissent

Les usages des plates forme de travail collaboratif sont différents selon la structure dans laquelle elles sont implantées.

Une étude sur les usages de dispositifs de travail collaboratif en entreprise, menée par le laboratoire ICTT (Interaction Collaborative Téléactivités et Téléformation) souligne l'importance du contexte dans lequel ces dispositifs sont implantés. Leur étude s'est portée sur trois types de situations différentes tant par la nature du travail collaboratif que par le contexte socio-technique visé :

- Un réseau de chercheurs de 21 personnes, dont l'objectif était de rédiger un rapport en commun en utilisant un système asynchrone (logiciel Eudora).
- Des binômes de chercheurs, dont le but était d'écrire un compte rendu ensemble en utilisant des outils de vidéo conférence et de partage d'applications (logiciel Picturetel)
- Un réseau d'experts comptables dont l'objectif était de travailler ensemble au quotidien à l'aide d'un groupware (Logiciel Lotus Notes).

Dans tous les cas étudiés, il s'est avéré que l'utilisation des outils changeait complètement la façon dont le groupe s'organisait. Ce qui implique une vraie volonté de la part des employés de modifier leurs habitudes.

Il en est ressorti que dans le cas d'une activité divisée en tâches individuelles, la formalisation des échanges par un OTC facilite la circulation des informations. Il est important de noter que l'établissement de « conventions d'échanges » améliore la fluidité des transferts d'informations.

Le groupware s'est particulièrement bien prêté à l'utilisation qu'en ont fait le groupe d'experts comptables. En effet ils travaillent de façon individuelle sur des dossiers, le logiciel Lotus Notes, qui permet de coordonner, leur correspondaient tout à fait. D'une manière générale, l'usage des groupwares se rapproche souvent du fonctionnement préexistant de l'entreprise. Cependant le logiciel n'a pas été ressenti comme un besoin, il a donc été peu utilisé par les employés. Ceci met à nouveau en exergue l'importance de la volonté d'implication des utilisateurs dans la mise en oeuvre d'un nouveau système.

Dans le cas d'un travail purement collaboratif où la division des tâches n'est pas effectuée, les applications de type synchrone sont alors plus adaptées. Les collaborateurs peuvent grâce à cela travailler de concert, à distance. Il est à noter toutefois qu'une interaction à plus de deux personnes est plus bien plus difficile à obtenir.

L'écriture conjointe des chercheurs par le logiciel synchrone « Picturitel » a montré que ce type de médiatisation incitait les collaborateurs à partager plus. Il favoriserait ainsi l'émergence d'une « intelligence commune en regroupant des sources d'informations plus ou moins structurée ».

Les différentes analyses d'usages sur des groupwares comme Lotus Notes ont montré que les utilisateurs sont forcés de revoir l'ensemble de leur communication et remet en cause leur organisation de travail.

On se rend vite compte que les environnements de travail collaboratif sont bien souvent peu utilisés une fois implantés. Excepté les courriers électroniques et le partage de fichiers des systèmes d'exploitations, les outils de travail collaboratif ont du mal à créer de nouveaux usages.

Mais la principale raison à cela n'est pas technologique mais bien informationnelle et culturelle. Les usages des NTIC en entreprises évoluent parallèlement aux modes managériaux mis en place dans celles-ci. Le rôle du manager dans la préparation préalable à

la mise en place d'OTC au sein de l'entreprise est donc crucial. Il doit s'assurer de communiquer une motivation dans l'usage du futur système. Il doit également s'assurer que ses collaborateurs présentent une envie de changer leurs habitudes et leur démontrer la rentabilité des outils de travail collaboratif au niveau individuel et organisationnel.

Dans des structures où la hiérarchie est « horizontale », les systèmes de travail collaboratif sont souvent mieux acceptés. En effet ce type de structure favorise le partage des compétences et des connaissances. Il apparaît que les entreprises fonctionnant en mode projet se prêtent très bien à l'utilisation des OTC. Cela se traduit dans l'évolution des solutions proposées, notamment chez les éditeurs libres, qui proposent de plus en plus de plates formes de gestion de projets.

Parmi les OTC, les outils de communications sont les plus utilisés. Le partage et la diffusion de l'information sont généralement bien adoptés par les utilisateurs. A l'inverse, les outils de partage des connaissances rencontrent beaucoup de freins. Ils se heurtent en effet au caractère individualiste de la plupart des personnes dès qu'il s'agit de possession de « savoirs ».

Les outils de partage de ressources sont surtout appréciés des entreprises géographiquement éclatées car ils en facilitent grandement la circulation et le stockage. Pour les autres structures, le besoin n'en ai pas toujours fortement ressenti.

Chez les grandes entreprises, les outils d'accès et de partage de l'information tendent à se répandre facilement, conséquence de la dispersion des compétences dans la structure.

En étudiant ces différents usages des outils de travail collaboratif, un certain nombre de freins ont été mis en évidence.

Tout d'abord, les OTC impliquent de repenser sa manière de travailler, hors dans beaucoup d'entreprise, les habitudes de travail sont fortement ancrées et freinent considérablement l'adoption de ces outils. La résistance au changement des employés et la faible motivation de ceux-ci constitue vraisemblablement le plus grand obstacle quant à la mise en œuvre d'outils de travail collaboratif. La culture de l'entreprise évolue avec le temps reste souvent figée dans des usages persistants.

En outre, les éditeurs de solutions de travail collaboratif sont souvent imprécis sur les possibilités qu'offrent leurs outils. Sur un marché où les standards ne sont pas réellement fixés, les éditeurs se livrent à une bataille des concepts et multiplient les changements de noms. A cause de cela, les concepts et produits sont souvent méconnus, ce qui limite leur intégration dans les entreprises.

Par ailleurs, ces outils sont souvent mis en place au début du projet, pour avoir dès le départ un outil pour faciliter le travail. Seulement dans ce cas, les usages ne sont pas établis et c'est alors aux collaborateurs de s'adapter aux fonctions de l'outil plutôt qu'à l'outil de venir soutenir les usages déjà établis.

Ce phénomène risque de freiner l'adhésion des personnes au travail en équipe. Cependant il peut également permettre de structurer uniformément leurs échanges dès le départ en leur imposant un mode de travail particulier. C'est donc côté management que la réflexion doit se faire sur le moment où l'outil de travail collaboratif doit être mis en place.

Finalement la barrière financière joue aussi un grand rôle, au regard du prix de revient d'un système issu des grands éditeurs, l'investissement est souvent trop lourd pour les entreprises. C'est pourquoi on retrouve les gros logiciels comme Lotus Notes chez les grands comptes et rarement chez les PME. De plus ces dernières n'ont pas toujours les compétences nécessaires au sein de leurs équipes pour mettre en place elles même une solution disponible chez les éditeurs libres.

## *2.2. Des nouveaux outils dans l'entreprise : des usages peu établis*

Les Wiki et Weblogs, de plus en répandus sur le web, commencent depuis peu à être utilisés en entreprise. Ces outils, très simples à utiliser, peuvent trouver beaucoup d'applications différentes dans les entreprises. De par cette facilité qu'ils offrent, il incite les collaborateurs à partager leur savoir.

Le Weblog, ou blog, est très utilisé pour la publication d'informations (« push » d'informations), les collaborateurs ne reçoivent plus toute l'information dans leur boîte électronique, mais consulte d'eux même le blog pour consulter les informations qui les intéressent. Cet usage, qualifié de messagerie passive implique que les utilisateurs le consultent régulièrement. Dans un cadre où il ne serait utilisé que pour une partie de l'information, à côté d'autres moyens de diffusion, il risque petit à petit de ne plus être utilisé. En effet pour être efficace dans la publication de l'information, il doit être « vivant », c'est à dire qu'un collaborateur doit y trouver quelque chose de nouveau à chacune de ses visites, sans quoi il le consultera de moins en moins. Pour contrer ce phénomène, la plupart des blogs intègre un flux RSS (Really Simple Syndication : « diffusion vraiment simple »), qui est un flux d'informations que les clients de messageries électroniques peuvent recevoir. Ainsi l'information postée sur le blog peut se retrouver intégrée à un logiciel dont les usages sont déjà établis. On réduit ainsi le risque de rejet du blog, d'autant plus qu'un flux RSS, contrairement aux e-mails, n'est pas sujet au spam.

Le blog est également utilisé pour le suivi de projet. Il permet de consigner chronologiquement les événements et étapes du projet. Cependant il ne permet la gestion formalisée des étapes de validation.

Le wiki quant à lui, est le plus utilisé en tant que centre de ressources, un endroit où les collaborateurs mettent à disposition des autres et d'eux même des documents utiles, des documentations etc. Bien qu'il soit souvent mis en place dans ce but, on observe que, dans beaucoup de cas, les collaborateurs ne « jouent pas le jeu », la plupart se placent plus en tant que lecteur que rédacteur de contenu. Or le bon fonctionnement du wiki repose sur l'équilibre entre contributions et consultations. Un tel système n'est réellement utilisé que dans les petites structures, où règne la confiance entre les collaborateurs. Le wiki repose sur la culture du partage, c'est une mémoire de groupe.

Dans certains cas, le wiki est utilisé en lieu et place d'un forum. En effet il permet de discuter autour d'un document par le biais des commentaires que l'on peut laisser. Pour faire un parallèle avec le forum, les sujets de discussions sont les documents.

Le wiki est donc un bon outil pour véhiculer l'émergence d'idées, il permet à chacun de discuter et de contribuer autour d'un document éditable par tous.

Quelques entreprises utilisent également le wiki pour leurs clients, comme centre de support technique. Les clients peuvent alors consulter les documents d'aide et poser directement leurs questions. C'est une sorte de FAQ (Frequently Asked Questions, ou Foire Aux Questions en français) dynamique.

Le groupe Disney par exemple, utilise un wiki pour les discussions internes et la génération d'idée, et également pour le partage de documentation. Il utilise en parallèle un blog pour la diffusion des informations, appuyé par un flux RSS.

Les usages des blogs et wiki se développent rapidement dans les métiers où les personnes ont l'habitude de s'exprimer par écrit. C'est le cas notamment chez les journalistes, architectes, développeurs, écrivains, etc.

A l'inverse, certaines sociétés abandonnent leur wiki car leurs employés n'ont pas eu l'envie d'investir le temps nécessaire pour s'en servir, ou même dans certains cas, pour apprendre à s'en servir.

Devant la liberté et la facilité qu'offrent ces outils, il est nécessaire d'instituer un cadre, car sans objectifs, orientations, périmètre et règles définis, les usages et les contenus de ces outils peuvent très vite devenir anarchiques, incontrôlable et finalement nuire au fonctionnement de l'entreprise.

### *2.3. Usage interne ou usage externe*

La plupart des entreprises utilisant des plates-formes de travail collaboratif le font de manière interne. C'est à dire que ces dernières ne sont utilisées que par les employés de l'entreprise, comme par exemple la gestion documentaire entre collaborateurs.

Cependant certaines entreprises ouvrent une partie de leur plate-forme vers l'extérieur. On parle alors d'usage externe, où plusieurs entreprises collaborent sur un projet. C'est souvent le cas entre entreprises complémentaires, dans une relation client - fournisseur par exemple. Le partage de connaissances dans ce cadre est difficile à atteindre, les entreprises auront plus tendance à conserver les savoirs en interne.

Par ailleurs, l'usage externe en terme de communication peut permettre par exemple aux clients d'une entreprise d'accéder à l'état d'avancement de leurs commandes ou projets sans contacter celle-ci. Ce type d'usages se met plus facilement en place car il ne remet pas en cause la place de l'entreprise par rapports aux autres.

Un autre exemple d'usage externe peut être les conférences web, audio ou vidéo entre entreprises. Les usages des conférences en ligne s'étendent de plus en plus, dans un contexte où les entreprises possèdent souvent des clients géographiquement éloignés. De plus, la technologie permet d'obtenir des qualités de transmission toujours meilleures. Ceci grâce à la démocratisation de l'Internet haut débit et l'implémentation grandissante de la QoS (Quality of Service, qualité de service) sur le réseau Internet, c'est à dire une partie de bande passante réservée aux applications temps réel.

Finalement, le constat est que des usages ont commencé à s'établir sur les outils existant, les outils de communication sont très utilisés contrairement aux outils de partage de connaissances. Cependant les entreprises évoluent, tout comme les mentalités des employés qui acceptent de mieux en mieux le travail collaboratif. Des nouveaux outils, comme le wiki et le blog, dont l'utilisation était par le passé réservée aux particuliers, commence à s'étendre au domaine professionnel. Les usages de ses outils, très souples, sont encore peu établis. Au delà de la collaboration entre employés d'une entreprise, ces nouvelles habitudes de travail laissent entrevoir le concept naissant « d'entreprise réseau », ces entreprises qui collaborent entre elles via des OTC.

Pour conclure sur les outils de travail collaboratif, en dépit d'une demande d'OTC très forte, et d'une offre soit très étendue, les outils sont peu utilisés. Outre la barrière du coût engendrée par les solutions des grands éditeurs comme le célèbre couple Lotus Domino, Lotus Notes, les solutions plus abordables ne sont pas aussi utilisées qu'on pourrait le croire. L'analyse d'usage a mis en évidence le fait que le véritable obstacle de l'utilisation des OTC n'est pas technologique, mais est lié à la culture de l'entreprise et à l'organisation de celle-ci. Les usages des plates-formes de travail collaboratif ne se mettent réellement en place que dans une structure où règne la culture du partage.

---

## V. PERSPECTIVES D'AVENIR, EVOLUTION

---

Les outils de travail collaboratif se démocratisent au sein des sociétés. Des usages ont commencé à se mettre en place et les nouvelles solutions savent de mieux en mieux s'adapter au besoin. D'ici peu, le marché des OTC va considérablement augmenter.

Les OTC font leur chemin dans les entreprises, mais aussi entre elles. En effet on observe à l'heure actuelle que plus en plus de projets dépasse le périmètre de l'entreprise. Les réseaux se développent, une demande grandissante d'outils d'aide à la collaboration apparaît.

Les observations réalisées à partir de l'analyse d'usage laissent penser que l'évolution des OTC s'orientera vers des plates-formes modulaires, afin de s'adapter au besoin de chaque entreprise. En effet les plates-formes « lourdes », possédant de nombreux outils divers et variés, imposent aux utilisateurs une longue réflexion pour en comprendre le fonctionnement.

La plupart des plates-formes actuelles ne concordent pas suffisamment aux besoins de chacun, elles proposent un environnement figé qui tente de s'adapter au plus grand nombre. La tendance se place donc dans la souplesse et des outils comme le wiki et le blog trouveront sans doute une grande place au sein des sociétés.

L'évolution des plates-formes de travail collaboratif est concomitante à l'évolution du fonctionnement et du management des entreprises. En effet, pour utiliser une plate-forme de travail collaboratif, les utilisateurs doivent être préparés à partager leurs connaissances, leurs informations et leurs sources avec leurs collaborateurs. De plus en plus, les employés des entreprises prennent conscience du gain qu'engendre le partage et la collaboration.

L'introduction des OTC dans le milieu professionnel est en constante augmentation, le marché des solutions de travail collaboratif possède donc un très bon avenir.

---

## CONCLUSION

---

La recherche de la collaboration des personnes est un enjeu de plus en plus grand pour l'entreprise. Les Outils de Travail Collaboratifs, basés sur les Nouvelle Technologies de l'Information et de la Communication ont été développé dans le but de favoriser cette collaboration.

Les enjeux de tels outils sont importants. En effet, bien qu'ils prétendent amener les gens à mieux communiquer, à mieux échanger et partager, ils induisent de repenser l'ensemble des processus de l'entreprise. Ainsi donc, les enjeux managériaux prennent une importance aussi grande que les enjeux technologiques.

Sur le marché grandissant des OTC, les grands éditeurs proposent des systèmes aux multiples fonctionnalités. Ces derniers sont souvent réservés aux grands comptes, au vu de l'infrastructure, de la maintenance et du coût de revient qu'ils entraînent. A coté de cela, de nombreux éditeurs, notamment du libre, proposent des solutions basées sur le web, au déploiement plus rapide, à la maintenance plus facile, et au coût de revient plus faible. Ces solutions sont plus adaptées aux PME, en particulier pour celles qui fonctionnent en mode projet.

Les usages des OTC sont en constante évolution, très peu établis il y a quelques années, ils commencent maintenant à s'établir plus clairement. On observe alors que les outils de communication sont très utilisés contrairement aux outils de partage des connaissances qui se heurtent à l'absence de volonté de la part des collaborateurs pour ce qui est de partager leur savoir.

Les usages qu'en ont fait les utilisateurs, et les échecs de leur implantation dans certaines structures, ont permis aux OTC d'évoluer. De nouveau outils, comme le wiki et le blog commencent à faire leur entrée dans le monde professionnel, après s'être très fortement multipliés chez les particuliers. Ce sont donc de nouveaux usages qui se profilent, avec une forte demande des entreprises pour l'implantation des OTC. L'évolution des OTC tend vers la modularisation des solutions et vers des offres plus souples, qui ne correspondent non plus à tout le monde, mais qui s'adapte à chacun.

---

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

---

COMTET Isabelle, « Travail collaboratif : le réseau social doit-il précéder le réseau technique ? », *Laboratoire ICTT (Interaction Collaborative, Téléactivités, Téléformation)*.

Andersen Espen, « Using Wikis in a corporate context », *école norvégienne de management BI*, 2004.

CAD MAGAZINE, « L'aspect collaboratif », *cad magazine*, n°128, 2005.

PIAT Gérald, « L'utilisation de l'outil de travail collaboratif un préalable ou une conséquence ? », *www.fing.org*, 2003.

BALMISSE Gilles, « Weblogs et Wiki, nouveaux outils de management des connaissances ? », *Www.gillesbalmisse.com*, 2004.

KROPF Thomas, « Le travail collaboratif : un effet de mode ? », *esens.unige.ch*, 2005.

Cabinet de conseil et de formation en management, « L'entreprise apprenante », *www.3dvfrance.com*, 2004.

Journal du net, « Les multiples réalités du travail collaboratif », *solutions.journaldunet.com*, 2006.

COURRIER Serge, « Travailler ensemble dans la même direction », *L'entreprise*, n°204, 2002.

ACTIVEILLE, carnet de publication de veilles, *www.activeille.net*.

EDUCNET, ministère de l'éducation, les TIC dans l'éducation, *www.educnet.education.fr*.

Observatoire e-collaboration, *www.observatoire-ecollaboration.com*.

ANEMALAB, laboratoire de la e-formation, *www.anemalab.org*.

LE GRAND DICTIONNAIRE TERMINOLOGIQUE, office québécoise de la langue française, *www.granddictionnaire.com*.

TECFA, éducation et technologies, *tecfa.unige.ch*.

CRAOWIKI, *wiki.crao.net*.

ASSOCIATION MICADO, expertise, *www.af-micado.com*.

AVANE, cabinet de conseil en management de projets, *www.avane.com*.

---

## GLOSSAIRE

---

Application web : application qui ne nécessite qu'un navigateur web pour pouvoir être utilisé.

CAO : Conception Assistée par Ordinateur

Extranet : réseau externe d'une entreprise. Les employés peuvent y accéder de l'extérieur et éventuellement les personnes externes à l'entreprise également (les fournisseurs et les clients par exemple).

Groupware : ensemble des technologies et des méthodes de travail associées, qui, par l'intermédiaire de la communication électronique, permettent le partage de l'information sur un support numérique par un groupe engagé dans un travail collaboratif (définition de Jean-Claude Courbon).

Holistique : désigne la manière de considérer globalement une totalité au lieu de la considérer comme un assemblage de parties. Le postulat est que le tout a des propriétés irréductibles à la somme des propriétés de ses parties ([www.mcxapc.org](http://www.mcxapc.org)).

Intranet : réseau interne d'une entreprise. Seuls les salariés sont autorisés à s'y connecter.

KM : le Knowledge Management (ou management de la connaissance) regroupe les outils et méthodes visant à valoriser les activités et les compétences d'une entreprise à partir des informations qui y circulent.

OTC : Outils de Travail Collaboratif.

Travail collaboratif : travail en commun sans répartition des tâches qui génère la création d'un œuvre commune.

Travail coopératif : travail en commun impliquant une division des tâches.

Workflow : outil de gestion de flux d'information dans une organisation, pour savoir qui fait quoi, comment, avec quelles données. Il s'agit de formaliser le travail des gens et le fonctionnement d'une organisation.