



Cours Groupware et Travail collaboratif

Chapitre 2 : Enjeux du travail collaboratif (Partie 1)

Faïçal Felhi

felhi_fayssal@yahoo.fr

Enjeux de travail collaboratif

- Trois composantes du travail collaboratif
 - Management
 - Organisation
 - Informatique
- "Plus que toute autre technique informatique, le groupware s'adresse directement l'aptitude des individus à modifier leurs valeurs et leurs habitudes de travail"
- Groupware
 - Capacité des individus à collaborer
 - interpelle le management et la gestion des ressources humaines dans l'organisation
- L'engouement des personnes est le principal facteur de succès d'un projet de travail collaboratif

Enjeux de travail collaboratif – Enjeu managérial

- Enjeu managérial
 - Il s'agit d'analyser et de faire évoluer les valeurs et les comportements de travail de l'iceberg organisationnel, pour mener le groupe à équipe de travail, gérée par des techniques de management alternatives
- Iceberg (Glace) organisationnel
 - Métaphore utilisée pour mettre en évidence les écarts entre
 - La partie visible d'une organisation constituée par les aspects formels, et
 - La partie cachée de cette organisation constituée par les aspects sociaux et comportementaux

Enjeux de travail collaboratif – Enjeu managérial

- **Management d'un travail collaboratif**
 - Représente un risque potentiel d'échec du projet groupware
 - La mise en place du travail collaboratif ne pourra pas avoir la performance attendue si les comportements des individus et des groupes demeurent régis par une **culture** défavorable à cette nouvelle organisation
- **Culture d'entreprise**
 - L'ensemble des croyances et des valeurs communes qui guident le comportement des membres de cette entreprise
 - La culture a pour fonction d'unir les personnes qui travaillent ensemble, ceux-ci se sentent responsables les uns vis-à-vis des autres et acceptent la mission que l'entreprise s'est donnée

Enjeux de travail collaboratif – Enjeu managérial

- Travail collaboratif est susceptible de modifier la culture d'entreprise
 - Il est lié aux mécanismes de communication et coopération entre les individus
- Culture d'entreprise émergente:
 - La société valorise généralement le travail individuel et la réussite personnelle et n'a pas l'habitude de susciter le travail en groupe
 - La conduite du management est d'autant plus nécessaire dans la mise en place d'un projet de travail collaboratif
- Mission du manager
 - Il est essentiel que le manager analyse les valeurs et la culture de l'entreprise avant de mettre en place le travail collaboratif
 - Il faut communiquer sur les bénéfices que chacun des membres de l'organisation pourrait tirer du changement

Enjeux de travail collaboratif – Enjeu managérial

- Afin d'éviter les échecs
 - Les changements inclus par la mise en place d'un système de travail collaboratif doivent présenter des **avantages**, et ceux-ci **doivent être explicités aux personnes concernées** pour qu'elles en soient conscientes.
 - La nouvelle organisation doit être aisément compréhensible et applicable
 - Il est préférable que le changement ne bouleverse pas radicalement les valeurs et les habitudes
 - Pour que le changement de culture organisationnelle soit maîtrisé, il doit faire l'objet de périodes d'essai lors de **projets pilote** avant d'être généralisé à l'ensemble de l'organisation

Enjeux de travail collaboratif – Enjeu managérial

- Enjeux de mise en place d'un groupware

	Rétributions possibles	Contributions possibles	Pertes possibles
Individu	Meilleure maîtrise Plus de satisfaction	Changement Formation	Statut antérieur
Groupe	Plus d'autonomie Plus de satisfaction	Formation	Eclatement
Entreprise	Gains de performance	Ressources investies	Climat social

Enjeux de travail collaboratif – Enjeu managérial

- Le **groupe**: une entité indispensable dans le travail collaboratif
 - L'histoire humaine démontre que sous la pression de nos besoins naturels de sécurité, nous adoptons des comportements de vie en groupe
 - Cette intégration à un groupe oblige l'individu à se conformer à des règles qui peuvent être des contraintes ou des supports d'épanouissement personnel
- Dans l'entreprise, le **management** doit **correctement gérer** ces formations de groupes afin d'en faire des **entités profitables à tous**

Enjeux de travail collaboratif – Enjeu managérial

- Dynamique des groupes
 - Ce concept a été établi par Kurt LEWIN. Il distingue quatre niveaux d'existence d'un groupe
 - Premier niveau :
 - Le groupe est créé par un événement extérieur
 - Les individus ne sont pas partenaires, et ne ressentent **pas de sentiment d'appartenance à cette entité. Chacun** fait ce qu'il doit faire sans réellement participer au groupe et sans adhérer à son travail.
 - Deuxième niveau :
 - Les membres commencent à se connaître et à se faire confiance faisant l'expérience de leur formation en groupe.
 - La **conformité au groupe est nécessaire** et l'engagement personnel n'est pas profond
 - L'objectif prioritaire est la bonne ambiance au sein du groupe.

Enjeux de travail collaboratif – Enjeu managérial

- Dynamique des groupes
 - Troisième niveau :
 - Le groupe commence à prendre conscience de lui-même et des tâches qui lui incombent.
 - Il réalise qu'il doit s'organiser, en mettant notamment en place une **division du travail**.
 - **Les membres s'impliquent personnellement, au point qu'ils peuvent** entrer en compétition pour s'approprier le pouvoir. Cela crée ainsi des conflits et des tensions.
 - Quatrième niveau :
 - Le groupe s'affirme comme une alliance de personnes différentes apportant chacune sa contribution.
 - Les membres sont engagés personnellement de façon active et positive. Ils sont **co-responsables dans l'action et dans la décision**.
 - Un climat de coopération, et un fort potentiel de productivité règne dans le groupe
 - Le danger est néanmoins de devenir un clan et d'entrer en compétition, voire en conflit avec les autres groupes.

Enjeux de travail collaboratif – Enjeu managérial

- Groupe et entreprise
 - Nous parlons de groupe dans l'entreprise lorsque le niveau 3 de la typologie de Kurt LEWIN est atteint.
 - Au sein d'une entreprise, pour que les individus forment un groupe, il faut qu'
 - ils partagent des outils compatibles ;
 - ils aient une préoccupation majeure en commun : un objectif, une technique ou une expertise ;
 - ils soient capables de travailler ensemble de façon bénéfique ; et
 - ils aient un intérêt fort à partager leurs connaissances.

Enjeux de travail collaboratif – Enjeu managérial

- Groupe et entreprise
 - Selon Martin ADER, il existe deux sortes de groupes dans l'entreprise :
 - Les groupes **restreints** rassemblant 5 à 100 personnes,
 - peuvent s'organiser relativement facilement pour travailler ensemble et pour partager leurs informations.
 - Il s'agit par exemple d'un groupe d'experts ou d'un groupe de travail sur une norme ou sur le lancement d'un nouveau produit.
 - Les groupes **élargis** rassemblant 100 à 1000 personnes,
 - fonctionnent généralement sur un mode de diffusion d'information et de remontée des réactions,
 - tels par exemple un groupe d'utilisateurs ou un groupe de distributeurs.

Enjeux de travail collaboratif – Enjeu managérial

- Groupe et entreprise
 - Apport du travail en groupe pour les individus
 - Peut aider à enrichir les connaissances des individus du même groupe
 - Apport du travail en groupe pour l'entreprise
 - Une structuration en groupes de travail permet d'accomplir des **tâches complexes qui mettent à contribution** différentes compétences
 - Néanmoins, le **stade du groupe ne semble pas suffisant** pour que **plusieurs personnes mènent ensemble un projet.**
 - Il est nécessaire de passer du groupe à l'équipe.

Enjeux de travail collaboratif – Enjeu managérial

- Du groupe à l'équipe
 - L'équipe se distingue tout d'abord du groupe par
 - Sa **taille**: pour être efficace, une équipe ne peut pas être composée d'un groupe restreint de cinq à sept personnes.
 - Le travail en groupe est mené par des travailleurs **d'une même profession** alors que
 - Le travail en équipe est **multidisciplinaire**
 - Une équipe est donc constituée d'un ensemble de personnes ayant
 - **une conscience** d'appartenance et
 - une forme de culture commune, mais
 - ayant des compétences distinctes et s'organisant par une division du travail.

Enjeux de travail collaboratif – Enjeu managérial

- Du groupe à l'équipe
 - Le travail en équipe donne lieu à une **synergie (communauté)**, c'est-à-dire que le résultat obtenu est supérieur à la somme des apports individuels.
 - Une telle équipe semble proche du groupe de quatrième niveau défini par Kurt LEWIN
 - Remarque
 - Tous les groupes constitués dans l'entreprise ne deviennent pas naturellement des équipes performantes, cette étape nécessite une volonté managériale
 - La constitution d'équipes de travail est nommée « **team building** »

Enjeux de travail collaboratif – Enjeu managérial

- Du groupe à l'équipe
 - DREXLER et SIBBET ont modélisé le passage du groupe, c'est-à-dire d'une simple juxtaposition (groupement) d'individus à une équipe performante, en sept étapes:
 - Etape 1 :
 - Le groupe définit sa **mission** ;
 - Etape 2 :
 - La **confiance s'installe par une connaissance des rôles de chacun des** membres ;
 - Etape 3 :
 - Les **objectifs sont clarifiés** ;
 - Etape 4 :
 - L'équipe s'engage réellement avec la fin de réflexion et le début des **décisions sur la mise en place des moyens et de leur organisation** ;

Enjeux de travail collaboratif – Enjeu managérial

- Du groupe à l'équipe
 - Etapes de passage définies par DREXLER et SIBBET
 - Etape 5 :
 - Les décisions sont **appliquées** ;
 - Etape 6 :
 - L'équipe est **réactive face aux résultats, elle est performante** ;
 - Etape 7 :
 - Le renouvellement de l'équipe provoque le **doute sur la poursuite de l'action**. Les membres retournent à l'étape 1, et entament un **nouveau cycle**

Enjeux de travail collaboratif – Enjeu managérial

- Du groupe à l'équipe
 - L'équipe de travail permet alors à la fois la performance individuelle et collective.
 - Les techniques managériales traditionnelles doivent être revues
 - Dans une organisation où les personnes ne connaissent pas et ne sont pas incitées à travailler en équipe, l'environnement de travail collaboratif ne sera pas performant et efficace

Enjeux de travail collaboratif – Enjeu managérial

- Techniques du management alternatives
 - De nos jours, les entreprises ne sont plus basées sur un management traditionnel individuel, mais fonctionnent en équipes projet
 - Les "nouvelles" techniques de management reposent sur les concepts de
 - Efficacité
 - Service client
 - Qualité
 - Délégation

Enjeux de travail collaboratif – Enjeu managérial

- Concepts des nouvelles techniques du management
 - Efficacité:
 - comme le Concurrent Engineering qui consiste à faire plus vite
 - Réduire les pertes de temps liées aux tâches inutiles et
 - Paralléliser les activités auparavant séquentielles pour travailler mieux et plus vite.
 - grâce à la **coopération**, les tâches peuvent être effectuées plus rapidement et de façon plus exhaustive (fini)
 - Service client:
 - tel le Business Process Reengineering qui consiste à offrir un meilleur service au client en optimisant
 - les coûts,
 - les délais,
 - le service et
 - la qualité

Enjeux de travail collaboratif – Enjeu managérial

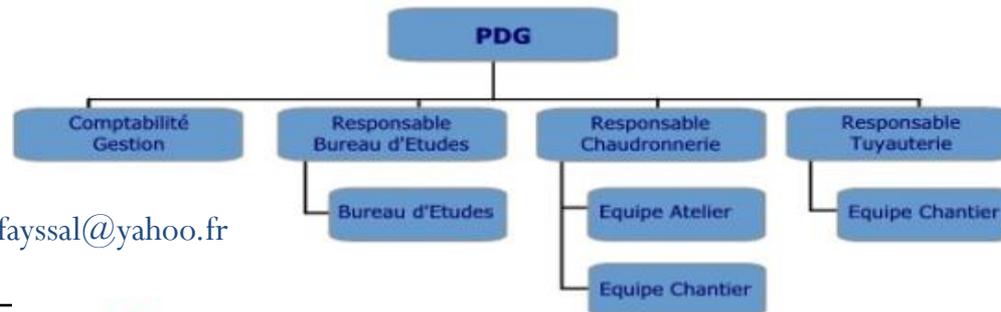
- Concepts des nouvelles techniques du management
 - Service client
 - La **communication** permet aux travailleurs en aval (consommateurs de l'information) d'avoir une meilleure connaissance de l'amont (croissante).
 - A l'interne comme à l'externe, le travail collaboratif est une organisation efficace qui permet de gagner du temps, donc de réduire les coûts et les délais.
 - Qualité
 - comme le Total Quality Management qui consiste à faire du «management de la qualité » une stratégie globale en
 - mobilisant les ressources humaines et l'organisation toute entière et en
 - formant à la qualité à tous les niveaux

Enjeux de travail collaboratif – Enjeu managérial

- Concepts des nouvelles techniques du management
 - Qualité: le travail collaboratif permet
 - un gain de qualité externe puisqu'il optimise le Service Client,
 - un gain de qualité interne puisque les actions des membres d'une organisation étant coordonnées, le fonctionnement interne est plus efficace.
 - Délégation
 - motive les salariés, et les entraîne à offrir un maximum de leur potentiel et de leur créativité à l'entreprise
 - le travail en équipe offre aux salariés de nouvelles responsabilités, puisqu'ils sont chargés de la gestion de pôles spécifiques.

Enjeux de travail collaboratif – Enjeu organisationnel

- Structure d'une entreprise
 - Selon Henry MINTZBERG, « La **structure d'une organisation** peut être définie comme la somme des moyens employés pour diviser le travail entre des tâches distinctes pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches».
 - La structure indique donc
 - les postes prévus,
 - les fonctions attribuées à chaque membre, et
 - les liens hiérarchiques
 - Cette structure formelle est représentée par un organigramme

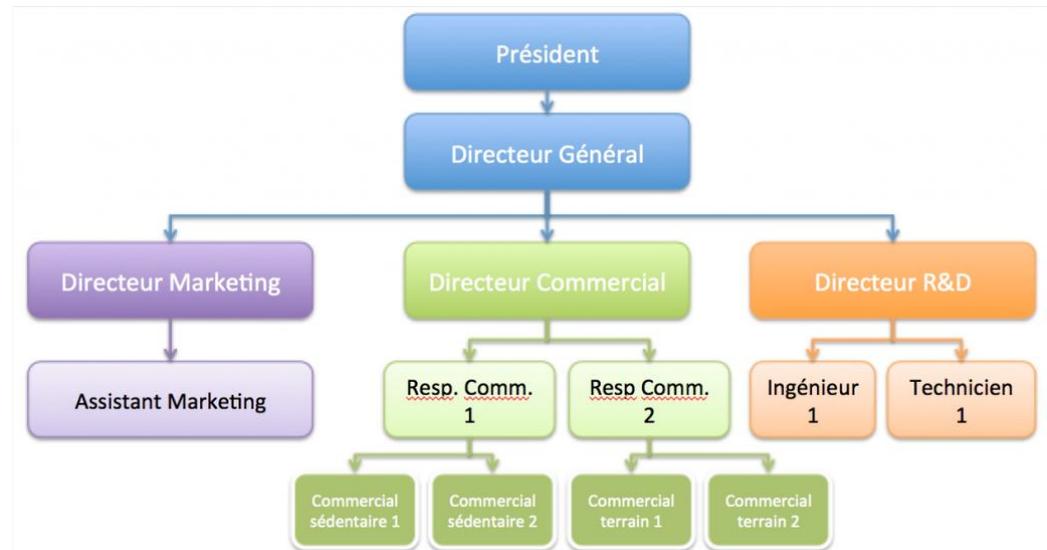


Enjeux de travail collaboratif – Enjeu organisationnel

- Structure d'une entreprise
 - La structure permet d'organiser l'activité et donne naissance à des mécanismes de coordination, c'est-à-dire à une division du travail en tâches et à la coordination de ces tâches.
 - Les structures sont traditionnellement
 - **Pyramidales,**
 - **Fonctionnelles,**
 - **Cloisonnées.**

Enjeux de travail collaboratif – Enjeu organisationnel

- Structure pyramidale (hiérarchique)
 - structure fortement hiérarchique composée d'un chef, puis de sous-chefs, de sous-sous-chefs et cetera jusqu'à la base des salariés.
 - Unité de commandement.
 - Relations d'autorité



- Toute l'organisation de l'entreprise est centralisée par le chef de cette dernière

Enjeux de travail collaboratif – Enjeu organisationnel

- Structure pyramidale

- Avantages

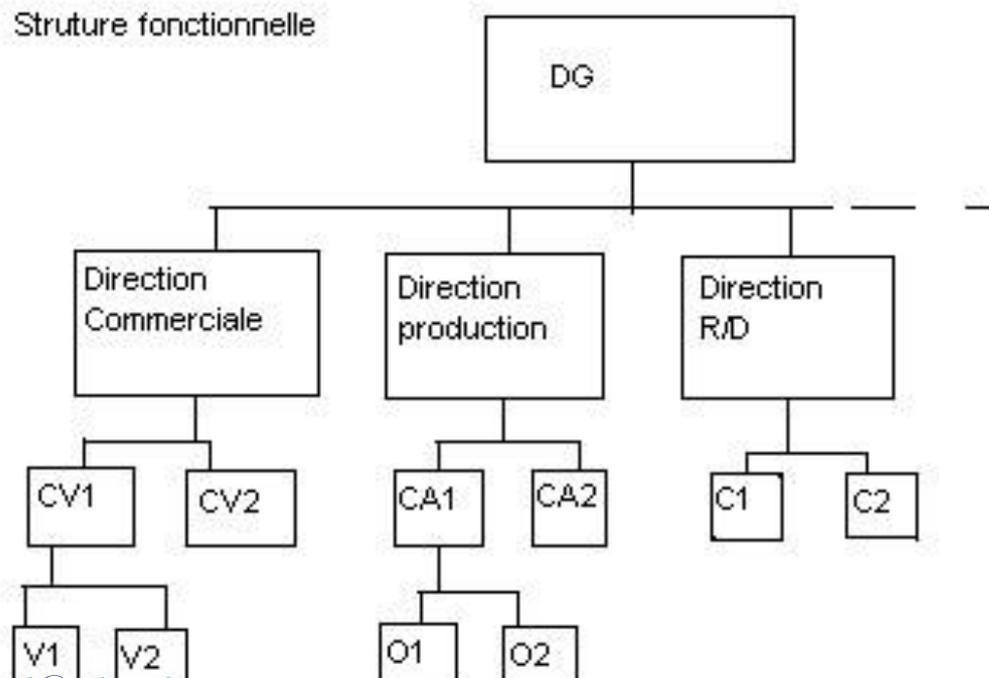
- Fonctionnement simple, en application de l'unité de commandement.
 - Les responsabilités sont claires et simples à déterminer.
 - Les conflits sont faciles à résoudre, le nombre d'interlocuteurs étant limité.

- Inconvénients

- Structure très cloisonnée.
 - Information peu partagée.
 - Le chef doit avoir des compétences multiples.
 - Les initiatives sont bridées (freinées).
 - L'entreprise se bureaucratise

Enjeux de travail collaboratif – Enjeu organisationnel

- Structure fonctionnelle
 - organisation basée sur les fonctions des personnels
 - cela se traduit généralement par des noms de service, tels le service comptable ou le service marketing.



Enjeux de travail collaboratif – Enjeu organisationnel

- Structure fonctionnelle
 - L'activité est divisée par grandes fonctions.
 - Les fonctions sont autonomes, ont des objectifs.
 - Les responsables de chaque section doivent rendre comptes des résultats au directeur.
 - Division fonctionnelle de l'autorité.
 - Chaque responsable de fonction possède de l'autorité.
 - Diversité de commandement, les responsables peuvent prendre des décisions

Enjeux de travail collaboratif – Enjeu organisationnel

- Structure fonctionnelle

- Avantages

- La spécialisation en fonction accroît la compétence de chacun.
 - L'appel à des spécialistes permet de résoudre de nombreux problèmes.
 - Clarté, spécialisation, concentration des compétences et des moyens, économie d'échelles.

- Inconvénients

- La division extrême du travail est démotivante et déresponsabilise les salariés car ils restent dans leurs domaines de division.
 - La pluralité de commandement est source de conflit (responsable achat vs responsable commercial).
 - Centralisation excessive, tendance à l'immobilisme, problème de coordination et communication transversale, cloisonnements

Enjeux de travail collaboratif – Enjeu organisationnel

- Structure cloisonnée
 - une entreprise où les services sont distincts et ont peu de relations
- Le modèle d'entreprise pyramidale ou fonctionnelle ou cloisonnée n'est plus en phase avec l'environnement économique.
 - Ces structures traditionnelles ne permettent pas la pro-activité.
 - L'organisation pyramidale est basée sur le modèle scientifique de la division du travail et ne porte pas intérêt aux liaisons transversales.
 - Le cloisonnement des salariés dans une structure hiérarchique ne favorise pas
 - le développement de pratiques collaboratives à l'interne,
 - les pratiques collaboratives ouvertes sur l'extérieur