



DOSSIER :

TRAVAIL COLLABORATIF ET COMPÉTENCES

Point d'avenir sans le partage. Wiki, forum, réseau social d'entreprise... les outils se multiplient pour faciliter les échanges de connaissances, de savoir-faire ou d'expertises. On ne coopère plus mais on collabore, chacun apportant sa pierre à un projet commun construit ensemble. La maquette numérique, déjà bien en place dans l'industrie, devient indispensable dans le secteur de la construction. Se former avec d'autres méthodes devient un nouvel enjeu. La révolution du travail collaboratif est en marche. Cette vague de fond s'accompagne de changements en termes d'organisation au sein de l'entreprise. La verticalité s'efface devant la transversalité. L'entreprise, à l'heure d'une nouvelle transformation industrielle, bascule dans une nouvelle culture dont on devine à peine les contours aujourd'hui.

Décloisonner l'entreprise et ses différents métiers

Travailler en mode collaboratif n'est pas une simple question de méthodes. Cela implique de profonds changements en termes d'organisation au sein de l'entreprise et une ouverture de tous vers plus de transversalité.



Denis Meingan,
KnowledgeConsult.



Christophe Castaing,
Egis.



Serge Krywyk,
ALTEN.

L'avènement de l'entreprise globalisée met sous le feu des projecteurs le travail collaboratif. Si ce concept n'est pas nouveau, il a pris une nouvelle dimension grâce aux outils numériques. La mondialisation a fait émerger le besoin de travailler autrement au sein de l'entreprise depuis plus d'une dizaine d'années déjà. Le *knowledge management*, né aux États-Unis, a cherché à répondre à ces attentes. Bases de connaissances, communautés de pratiques... les voies empruntées ont pris différentes formes avec pour objectif de développer et de partager les connaissances entre professionnels. « C'est l'approche que nous avons choisie, au sein du groupe ALTEN, avec des outils de type WIKI, précise Serge Krywyk, responsable de la R&D. Cela permet de capitaliser sur des savoir-faire, de favoriser les transferts de compétences et de bonnes pratiques entre les différents métiers exercés dans l'entreprise ». Lancée depuis deux à trois ans, cette démarche, « qui était très novatrice pour notre

société d'ingénierie », reconnaît Serge Krywyk, a surtout été bien perçue au départ dans les métiers liés aux technologies de l'information. Pour accélérer son appropriation par l'ensemble des collaborateurs, une équipe, au sein de la direction R&D, est chargée de circulariser l'information et d'inciter chacun à enrichir la base commune.

LE DÉVELOPPEMENT DES MAQUETTES NUMÉRIQUES

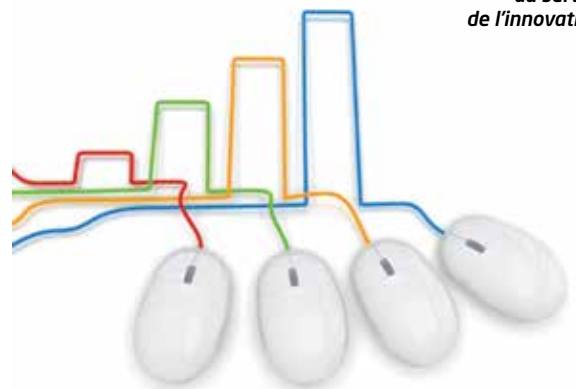
« Le travail collaboratif va plus loin, précise Denis Meingan, directeur associé de KnowledgeConsult, au partage des connaissances vient s'ajouter un autre objectif, celui de trouver ensemble des solutions partagées ». Dès le début des années 2000, en France, les

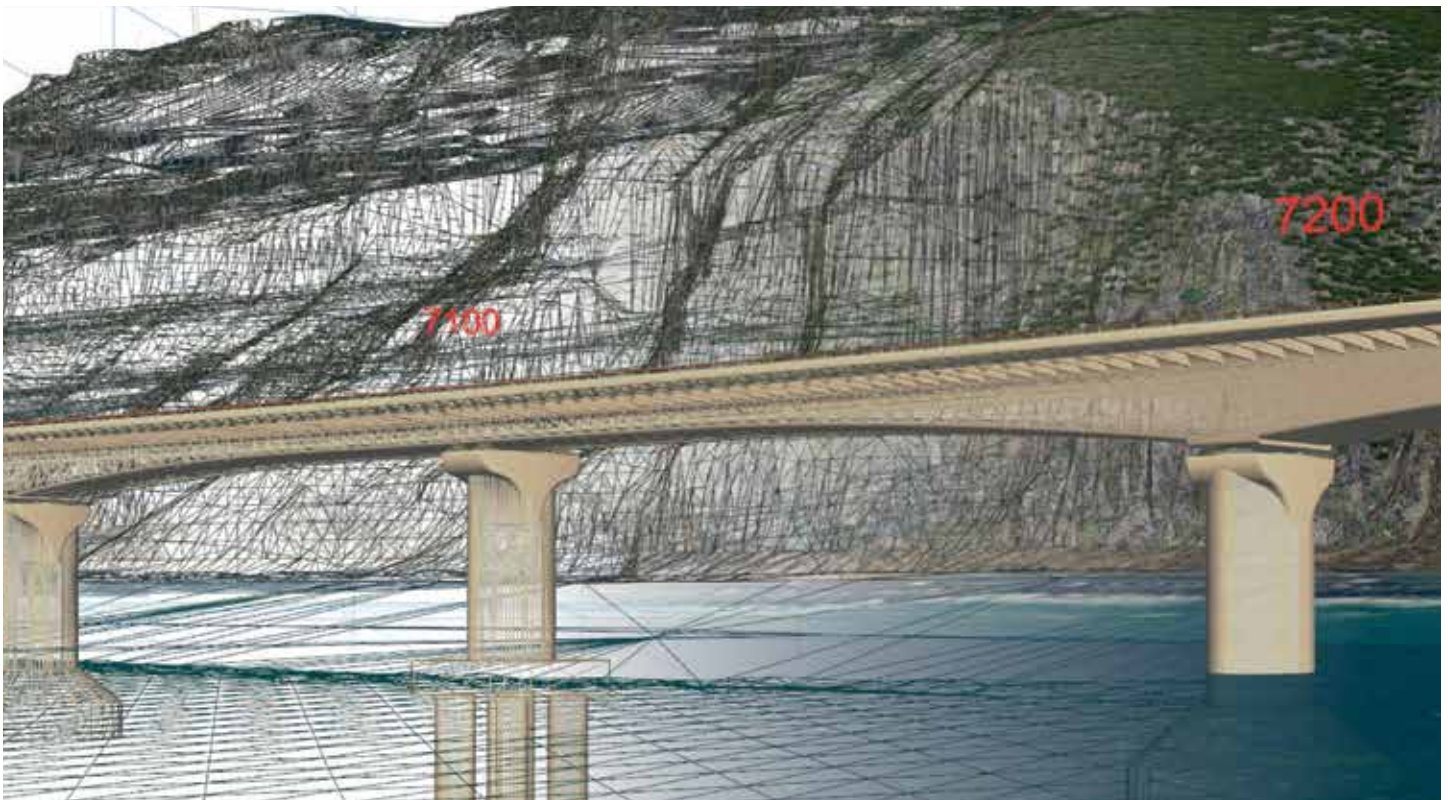
éditeurs de logiciels ont proposé des outils comme les portails pour supporter les démarches collaboratives. Aujourd'hui sont utilisées des plates-formes numériques comme les PLM (*Product Life Management*) dans l'industrie ou les BIM (*Building information model*) dans la construction. Elles permettent aux différents intervenants d'échanger tout au long de la vie du projet, d'intégrer des fonctions autres que techniques. « L'utilisation de ces maquettes numériques est répandue dans le secteur industriel. Au départ, on les trouvait seulement au sein du bureau d'études, puis la production, le marketing... s'en sont emparés. Cela tient au fait qu'il s'agit souvent de filières bien structurées, que ce soit, par exemple, dans l'aéronautique, le spatial ou l'automobile. En revanche, dans le secteur de la construction le déploiement des BIM suit un rythme plus lent car les filières sont plus atomisées avec une multitude d'acteurs : maître d'ouvrage, maître d'œuvre, architecte, entreprises du bâtiment, certificateurs qui n'ont pas toujours la culture du travail collaboratif », explique Denis Meingan.

Au sein du groupe Egis, l'utilisation des maquettes numériques remonte à plusieurs années. « La démarche n'a pas été spontanée, reconnaît Christophe Castaing, chargé de déploiement des BIM par la direction technique d'Egis SA. Ce déploiement s'appuie sur « des plates-formes collaboratives devenues une pratique contractuelle pour les chantiers de grandes infrastructures avec le

« L'apprentissage collaboratif apprend autant à faire qu'à être »

Le travail collaboratif au service de l'innovation.





© Egis - Montage photo - www.rougevil.fr

développement des PPP (partenariats public-privés) auxquelles sont connectés les objets 3D de la maquette numérique. Avant, dans le cadre classique des marchés publics, les échanges en amont entre sociétés d'ingénierie et constructeurs n'étaient pas envisageables. Avec les PPP, le dialogue devient possible dès la phase de conception, cela contribue à une meilleure intégration des différentes composantes et problématiques du projet. L'outil BIM devient même essentiel. Il permet de partager des données et surtout de connaître l'état de ces données, de vérifier si elles ont été validées ou non. Cela rend l'analyse du risque et le contrôle qualité plus efficaces ». Pour Christophe Castaing, il en résultera, à terme, des gains de productivité car on va gérer le projet dans son ensemble et les différents éléments seront mieux intégrés. Mais l'utilisation de plates-formes collaboratives rencontre aussi des limites, celles en particulier de la non-interopérabilité totale des outils utilisés par les différents acteurs parties prenantes dans le projet et l'obligation, malgré l'utilisation d'une maquette numérique, d'avoir à fournir des livrables papiers.

LA VOGUE DES RÉSEAUX SOCIAUX D'ENTREPRISE

La mise en œuvre du réseau social d'entreprise (RSE), qui tend à se répandre aujourd'hui, intègre la démarche de travail collaboratif. « À la fois outil de communication interne, de partage des connaissances et de travail collaboratif notamment au service de l'innovation, le RSE, pour remplir ses objectifs doit s'accompagner, prévient Denis Meingan, d'une démarche de conduite du changement au sein de l'entreprise ». Car s'il contribue à une plus grande

TRAVAIL COOPÉRATIF ET TRAVAIL COLLABORATIF

Le travail coopératif suppose un partage des tâches en fonction des compétences entre différents acteurs puis une mise en commun par juxtaposition des apports de chacun.

Le travail collaboratif va plus loin. Il fait intervenir des pairs qui travaillent ensemble sans répartition des rôles *a priori*, il est fondé sur le partage d'intérêts communs et la recherche de solutions négociées et consensuelles.

performance au sein de l'entreprise, grâce à des délais raccourcis, une réactivité à moindre coût, son déploiement rencontre des freins, souvent liés au comportement des personnes. Le travail collaboratif n'est pas facilement « implémentable » dans une filière sectorielle, il suppose une transversalité qui n'est pas toujours acceptée, une mise en avant des personnes avec leurs richesses, professionnelle et personnelle.

« L'apprentissage collaboratif apprend autant à faire qu'à être », soulignait le rapport de la mission parlementaire Fourgous (*Apprendre autrement à l'ère numérique*) ; c'est aussi vrai pour les sociétés d'ingénierie.

La Route du Littoral (La Réunion), projet conçu avec un modèle numérique unique.