

DOSSIER

Le collaboratif à distance fonctionne-t-il ?



La collaboration n'est pas une démarche nouvelle dans l'entreprise. Elle en est même son fondement. Mais, depuis quelques années, elle prend un visage nouveau. On ne se contente plus de concevoir ici et de fabriquer là. Conception, industrialisation et production sont désormais morcelées et géographiquement dispersées au gré des stratégies d'entreprise et de la fluctuation des marchés. La collaboration à cette échelle doit résoudre des problématiques techniques, mais aussi et surtout, humaines...

Le contexte

Depuis plus de dix ans, la structure des entreprises manufacturière a fortement évolué. Les produits ne cessent de se complexifier, d'intégrer de nouvelles technologies, de nouveaux codes esthétiques et fonctionnels. Il s'agit de renouveler toujours plus vite les produits pour séduire toujours plus de consommateurs. Impossible dans ces conditions de tout faire tout seul. Par ailleurs, la course au prix et les crises récurrentes de l'industrie

européenne poussent à adopter de nouvelles démarches industrielles. La sous-traitance se généralise, quand il ne s'agit pas de délocalisation pure et simple. Et, pour certains secteurs, on ne cherche pas seulement des partenaires de fabrication, mais également de conception. Parfois, la stratégie débouche sur l'acquisition soit de compétences complémentaires, soit d'implantations locales indispensables à la pénétration du marché convoité. Finalement, l'entreprise étendue n'est plus

un concept, mais une réalité pour nombre d'entreprises qui n'ont plus véritablement d'ancrage géographique.

Les secteurs les plus concernés par cette problématique ? L'automobile et l'aéronautique dont les chaînes de sous-traitance deviennent de plus complexes et internationales, mais également la high-tech ou la construction navale. La collaboration entre ces équipes peut atteindre différents niveaux, depuis la définition des produits, jusqu'à leur fabrication en passant par leur mise au point. Les cas de figure sont variés, mais répondent à la même volonté : se recentrer sur son cœur de métier. Constructeurs automobiles et avionneurs délèguent à leurs équipementiers et « risk sharing partners » la conception et la fabrication de sous-ensembles complets. Ces derniers gèrent leur propre réseau de sous-traitance. Cela implique d'imaginer de nouveaux modes de collaboration à travers l'entreprise étendue.

Des organisations et des hommes

Comme l'explique Philippe Gautreau, directeur de l'activité conseil de PCO Innovation, « la collaboration s'appuie sur trois axes : les organisations et les hommes, les pratiques et méthodes, enfin les technologies. Ce ne sont pas les logiciels que vous allez déployer qui vont déterminer votre démarche de collaboration. Au mieux, ils la structurent.

Les freins humains à la collaboration, interne ou externe, sont nombreux. Outre les différences fréquentes de langage, les collaborateurs ont peur de perdre une part de leur pouvoir, s'ils partagent leur savoir. Ce culte du secret dépasse souvent l'individu pour s'étendre au niveau de l'entreprise et parfois de l'Etat. Pour garantir aux différents partenaires le respect de la propriété intellectuelle, il est indispensable de mettre en place des règles de collaboration : ce qui est partagé et ce qui ne l'est pas. Et d'en contrôler le respect. »

Une étude menée par Cisco pointe ces difficultés rencontrées par les équipes

géographiquement dispersées. Il est ainsi au minimum deux fois plus long d'établir une relation de confiance entre collaborateurs distants qu'en face à face. Ils subissent également plus de conflits que les collaborateurs d'une même unité. Les outils doivent donc être adaptés à la phase du projet à laquelle ils s'adressent. Ainsi, en phase de démarrage, des systèmes audio-vidéo de conférence faciliteront l'établissement d'un lien social entre les partenaires et donc de confiance réciproque. En revanche, en phase de développement, un email est plus adapté par sa précision et la facilité de conserver l'information. Des évidences sans doute,

mais qu'il s'agit de ne pas négliger pour que le co-développement soit réellement efficace.

Les réseaux sociaux : l'avenir ?

Un constat partagé par Alain Ayala, dirigeant de la société Partitio spécialisée dans la sécurité, la qualité et l'environnement informatique : « la collaboration étendue se heurte souvent à la perte d'appartenance au groupe et d'objectif commun ressentie par les collaborateurs distants. Il s'agit avant tout de créer du lien. Et, les outils comme les forums, les wikis et les messageries instantanées peuvent y aider. » On citera

Le Citec partage ses données à travers 6 sites différents

Bureau d'études spécialisé dans le développement de systèmes de transport urbain, Citec travaille depuis quelques mois sur le projet d'un « bus à haut niveau de service » (tramway routier) entre Antibes et Sophia Antipolis. Pour permettre à ses différents acteurs géographiquement très dispersés de travailler efficacement, l'entreprise s'appuie sur deux outils. Le premier, Netviewer, est une solution de partage d'application et de conférences téléphoniques enrichies, comme il en existe plusieurs sur le marché (Netmeeting, Webex, etc.). Le second est davantage ciblé étude technique puisqu'il s'agit de Share & Go, un logiciel permettant de partager et de sécuriser tous types de données afin de les rendre accessibles en tout point de la planète.

Mathieu Baradel, chef de projet Citec : « ce nouveau projet fait intervenir nos équipes depuis six sites différents. Ce type de solution nous permet de garantir l'unicité des données d'entrées et des données produites à disposition de tous les partenaires et notamment des maîtres d'ouvrage. Textes, tableaux, plans DWG, documents PDF... tout est centralisé sur un serveur et disponible à travers une simple interface web. Chaque partenaire synchronise en local les données dont il a besoin et, en fonction de ses droits d'accès, les consulte, les modifie ou les annoté, avant de les resynchroniser dans la base de données. Il est donc sûr de travailler avec les bonnes versions de documents, et peut très facilement intégrer un nouvel acteur dans la boucle avec les droits d'accès idoines. » Le coût pour 25 Go de données stockées et une vingtaine d'utilisateurs : une centaine d'euros par mois y compris l'administration complète de la sécurisation et de la confidentialité des données stockées.