Accenture
118-122, avenue de France – F-75013 Paris
Téléphone : +33 (0) 1 53 23 55 55 - Télécopieur : +33 (0) 1 53 23 53 23

Reinhard Ziegler et Craig Mindrum

Le pouvoir subtil de la collaboration virtuelle

En s'armant d'une batterie de technologies nouvelles, les entreprises ont trouvé le moyen de faire collaborer à distance leurs salariés sur des tâches stratégiques, sans se déplacer. Certes, les économies sont spectaculaires. Mais, avant de tirer un trait sur les échanges directs entre individus, posez-vous quelques questions fondamentales.

Budgets « déplacements » laminés par les incertitudes économiques et inquiétudes exacerbées en matière de sécurité… Rares sont les « cadres dynamiques » qui accumulent des *miles* par les temps qui courent. Néanmoins ces restrictions de déplacements, du point de vue purement opérationnel, n'ont pas eu que des conséquences négatives.

Indéniablement, le monde des affaires ne s'est pas arrêté en même temps que ces allées et venues professionnelles. Grâce aux nouvelles technologies, les entreprises peuvent résoudre des questions stratégiques sans que leurs collaborateurs se déplacent. Dans bien des cas, leurs résultats en ont largement profité : l'une de ces sociétés, appartenant à un secteur de pointe, a déjà réalisé 5 millions de dollars d'économies par mois. De quoi payer toute une série de vidéoconférences et autres « webinaires » (séminaires via le Web).

Nul risque, il est vrai, de pénurie technologique : pléthore d'offres nous promettent leurs secours en matière de collaboration virtuelle. Un cabinet d'études de marché dénombre actuellement plus de mille outils et services revendiquant des fonctions de collaboration – des vidéoconférences et *webcasts* aux salles de classe virtuelles et outils de contrôle de maquette en ligne. (Un outil particulièrement prodigieux projette l'image holographique en 3 D d'un conférencier dans une salle de réunion. Son réalisme est tel que l'image semble véritablement s'adresser à certains participants.)

Degré de frustration

Pourtant, plus vous utilisez les outils électroniques comme substituts aux échanges directs entre individus, plus ce principe vous met mal à l'aise. Qui n'a pas ressenti cet indéniable sentiment de frustration qui nous fait dire, après avoir assisté à une téléconférence ou tenté de suivre une présentation sur un tableau blanc virtuel : « Ce petit exercice nous aurait pris moitié moins de temps en face-à-face » ?

Avant donc d'adopter ces technologies fascinantes (et de profiter des économies potentielles), posez-vous quelques questions fondamentales. Premièrement,

quelle est la nature même du travail – les différents types de travaux accomplis par les divers acteurs et services de votre entreprise ? Deuxièmement, en quoi les technologies de collaboration virtuelle peuvent-elles être utiles (ou préjudiciables) aux besoins spécifiques de vos collaborateurs ?

En répondant à ces questions, l'entreprise sera en mesure d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie de collaboration virtuelle savamment dosée sur le plan technologique, amplifiant réellement le potentiel du relationnel.

Perte de signal

L'accueil réservé par le personnel aux technologies de collaboration virtuelle dépend largement de ce qui a précédé. Si les déplacements fréquents étaient le lot des collaborateurs dispersés, ces échanges virtuels susciteront probablement chez eux un sentiment de manque. Si d'autres, à l'inverse, étaient jusqu'ici dans l'impossibilité de collaborer, ils assimileront ce nouveau mode de connexion à un énorme progrès.

Dans les deux cas, la collaboration virtuelle soulève le problème de la « perte de signal ». Les possesseurs de mobiles savent de quoi il s'agit : l'impossibilité d'obtenir l'intensité ou la puissance maximale du signal. Sur un mobile, ce phénomène est agaçant, certes. Mais lorsque, dans un environnement de collaboration virtuelle, il se traduit par un appel désespéré du type « Tu m'entends ? », il est annonciateur d'ennuis pour les membres de l'équipe, mais aussi pour tous ceux qui sont tributaires de leurs travaux.

La collaboration virtuelle est avant tout une question de puissance. Le terme « virtuel » est le dérivé d'un mot latin pouvant signifier intensité ou vigueur. Faire preuve d'efficacité dans le cadre d'une collaboration virtuelle signifie retenir le maximum de puissance possible des échanges physiques – c'est-à-dire éviter au maximum la perte de signal. Le simple fait d'ignorer les caractéristiques du travail ou du collaborateur affaiblit le signal – et induit une perte de puissance.

Voici deux exemples pour illustrer notre propos. Il y a plusieurs mois de cela, une entité mondiale au sein d'Accenture a élaboré une stratégie collaborative atypique. Son objectif : rassembler les professionnels de ce département, éparpillés en Amérique du Nord, en Europe, en Asie et en Australie, pour une série de réunions de deux heures via une liaison vidéo et audio interactive. Les participants ont ainsi eu l'occasion de voir et d'écouter leurs responsables débattre des orientations stratégiques, de se former à de nouveaux contenus auprès d'intervenants extérieurs et de poser des questions.

Cette réunion virtuelle a remporté un vif succès, mais elle aurait également pu se transformer en gabegie financière. Si ses organisateurs s'étaient contentés de diffuser des messages clés à des centaines de téléspectateurs passifs, la perte de signal aurait été énorme. Comment ces responsables s'y sont-ils donc pris pour esquiver le problème ? En satisfaisant les besoins humains élémentaires de variété, d'interactivité et de réciprocité. La réunion virtuelle s'est déroulée à un rythme enlevé, ponctuée par de multiples interventions et activités – les participants ayant la possibilité de poser leurs questions, par liaison audio interposée, au « studio » et aussi de s'interroger les uns les autres.

Cet événement a eu, de surcroît, le mérite de traiter les participants en tant qu'individus, et non comme une foule d'anonymes. Engagements, réactions, humour et échanges d'idées ont gagné en intensité grâce à un forum virtuel et un service de messagerie instantanée complétant les séquences vidéo. Les participants ont pu communiquer entre eux, mais aussi avec des organisateurs chargés de surveiller le dialogue en direct et d'interrompre la réunion de temps à autre afin de donner aux orateurs et à l'auditoire leur propre sentiment sur la manière dont les thèmes étaient appréhendés.

Résultat : une expérience virtuelle plus enrichissante, de l'avis des participants, que nombre de conférences « réelles » où l'assemblée, passivement installée dans une salle obscure, est suspendue aux lèvres d'un intervenant unique – sans aucune possibilité d'échanges ou presque.

De même qu'il peut y avoir perte de signal si le collaborateur n'est pas pris en compte, il y a également un risque si le travail en question n'est pas parfaitement adapté au support virtuel. Dernièrement, nous avons rejoint une équipe de projet très dispersée sur le plan géographique – Phœnix, Dallas, Chicago, Londres et Johannesburg – composée de membres aux compétences exceptionnelles. Seul hic : le travail s'avérait particulièrement complexe car aucun objectif précis n'avait été fixé ; notre mission, floue par conséquent, consistait à trouver des orientations et approches nouvelles pour l'exécution du projet.

Il est très vite apparu que les technologies virtuelles les plus fréquemment employées – téléconférences et certaines visioconférences – étaient tout simplement inappropriées aux caractéristiques atypiques du projet.

Au terme de quelques semaines difficiles, nous avons finalement tiré les conclusions qui s'imposaient : plusieurs membres

de l'équipe se devaient de partager le même bureau pendant quelques mois. Ce n'est qu'après avoir adopté cette « solution mixte », mêlant face-à face et échanges virtuels, que le projet a pu être mené à bien.

Progresser sur la courbe

Ces exemples prouvent que la notion de « co-laborer » (« travailler avec ») est loin d'être un concept simple ou unitaire. Même au sein d'un environnement de travail physique, les équipes qui travaillent ensemble ne sont pas forcément toujours *ensemble*. Prenons une journée type. Elle peut démarrer par une réunion au cours de laquelle les membres d'une équipe sont invités à remettre divers rapports sur l'avancement de leur mission. Chacun d'eux rejoint ensuite son poste pour s'acquitter des tâches qui lui sont imparties. Ces collaborateurs consultent et envoient des e-mails, passent et reçoivent des coups de fil ; ils demandent conseil à leurs collègues, sollicitent des compétences extérieures sur des problèmes nouveaux ou épineux. Convoqués en réunion improvisée, tous se livrent à une séance de brainstorming autour d'un tableau blanc. Passant à l'improviste, un collègue vient poser une question ou proposer son aide.

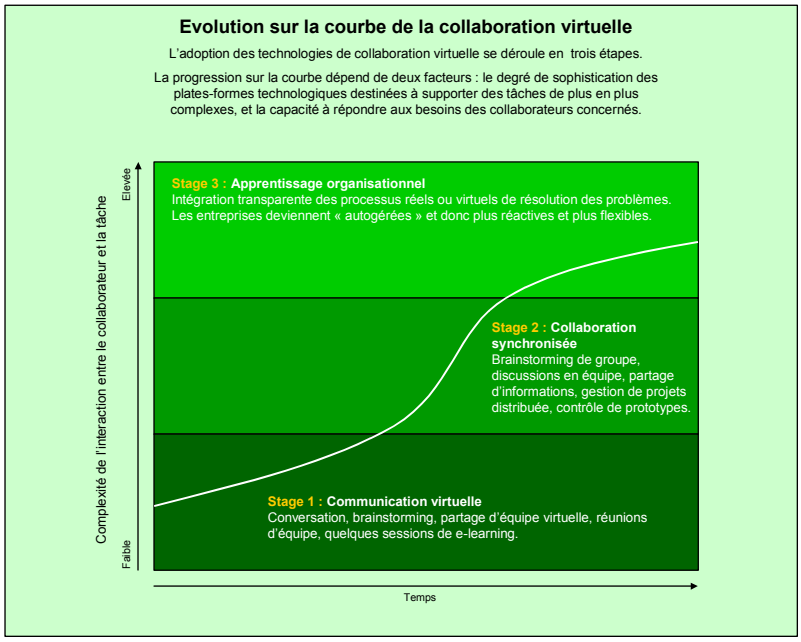
Manifestement, le travail revêt ici diverses formes. Les entreprises envisageant d'intégrer la collaboration virtuelle à certains aspects de cet assortiment complexe, ou à la totalité d'entre eux, commenceront par virtualiser les formes les plus simples du travail avant de passer progressivement à des types plus complexes *(voir schéma ci-joint)*. Par la suite, la progression sur la courbe de collaboration virtuelle ne s'effectue que sous certaines conditions : si les plates-formes technologiques sont suffisamment évoluées pour gérer les travaux les plus complexes et si, dans le même temps, la prise en compte des besoins des collaborateurs donne à ces derniers les moyens de travailler efficacement ensemble au sein d'un environnement virtuel plus complexe et plus nuancé. Concrètement, trois stades sont ainsi définis.

Stade n°1 : privilégier la communication virtuelle

A ce premier stade, le travail tient davantage de la routine et privilégie essentiellement les communications, que ce soit entre individus, entre équipes ou entre services d'une entreprise. Il met en œuvre des technologies et des modes d'échanges assez familiers, de type conférences téléphoniques, courrier électronique ou messagerie instantanée. Si les réunions de groupes sont fréquentes, la collaboration est, à ce stade, essentiellement asynchrone. Les entreprises font ici usage des technologies virtuelles pour une diversité de besoins – notamment pour communiquer rapidement des informations à durée de vie critique. Même si, à ce stade, les activités relèvent de la routine, plusieurs enjeux humains restent à prendre en compte pour améliorer le travail et l'efficacité des collaborateurs.

Eli Lilly & Company a imaginé une solution intéressante. Soucieux de réduire les temps de développement de nouveaux médicaments et accroître le taux de réussite dans la recherche, Lilly a créé une filiale à 100 % baptisée InnoCentive. Les laboratoires pharmaceutiques associés à l'opération publient sur le site Web InnoCentive les affections cibles à traiter, assorties de documents de référence. Les chercheurs, eux, ont la possibilité d'accéder à un espace dédié aux projets virtuels contentant des informations plus précises – spécifications des produits notamment. Il leur appartient de concocter des solutions pour les laboratoires, prime de 100 000 dollars à la clé.

Bien sûr, il peut alors survenir un problème de confidentialité par rapport à la concurrence, et cet exemple illustre à quel point les entreprises préfèrent parfois renoncer à une certaine dose de contrôle et de secret pour mieux accélérer la mise sur le marché de leurs produits. Si le site InnoCentive fonctionne, c'est en partie parce que sa solution virtuelle est fidèle à la manière dont les chercheurs collaborent



dans le monde réel. Le travail de laboratoire est un amalgame de coopération synchrone et d'efforts asynchrones et solitaires. La « collaboration » la plus importante pourrait bien naître au stade de la réflexion ou de la définition du problème plutôt qu'à celui de la solution. Raison pour laquelle cette solution virtuelle conserve toute sa puissance.

Stade n°2 : Apprendre à « co-laborer »

A mesure que nous progressons sur la courbe, nous nous éloignons de cette forme de collaboration principalement axée sur la communication pour nous plonger dans le quotidien du travail : l'accomplissement synchrone des tâches professionnelles. Les réunions de brainstorming, les débats d'équipes, le partage d'applications, la gestion de projets distribués et la validation de maquettes en ligne constituent autant d'exemples possibles.

Plusieurs entreprises positionnent aujourd'hui leurs employés plus haut dans la courbe en adoptant des technologies telles que les portails et les jeux d'outils collaboratifs basés sur le Web (voir page 81). Ainsi, Agilent Technologies, développeur et fabricant d'équipements de tests, de mesure et de contrôle, ainsi que de semi-conducteurs et d'outils d'analyse chimique, se sert de ces technologies pour faciliter la collaboration croisée en temps réel, les démonstrations en direct et la formation interactive à distance. Ce faisant, l'équipementier a véritablement changé sa manière de gérer les projets, de même que ses critères de consultation d'experts dans diverses disciplines.

Epaulé par des professionnels dans plus de quarante pays, Agilent a d'ores et déjà tiré un certain nombre d'avantages de l'utilisation efficace de ces technologies. Ses collaborateurs sont aujourd'hui plus nombreux à participer à des réunions, désormais accessibles en dehors de l'Intranet de l'entreprise. Rassemblant une plus large palette de professionnels, ces réunions favorisent par ailleurs le dialogue entre équipes. Agilent a pu également constater que le contrôle de prototypes en ligne et en temps réel accélère la résolution des problèmes, tout en renforçant et en enrichissant la participation. Autre exemple reflétant l'extrême complexité d'une collaboration à ce stade : la gestion d'un portefeuille de projets hétéroclites en environnement distribué. Ici encore, plusieurs nouveaux outils collaboratifs relèvent déjà le défi.

Raytheon, par exemple, a su exploiter efficacement un outil de gestion de projets en ligne pour partager connaissances et meilleures pratiques entre trois entreprises, équipes et cultures auparavant distinctes. Par le truchement d'un jeu d'outils virtuels intégrés, lesdites pratiques permettent une gestion structurée, en temps réel, des problèmes ; les prises de décision sont améliorées grâce à un tableau de bord des initiatives importantes. Plus de cinq mille collaborateurs travaillant sur plus de mille projets recourent aujourd'hui à cet outil.

Les exemples Agilent et Raytheon mettent en exergue un enjeu gigantesque – celui qui consiste à soutenir, avec la même énergie et la même détermination, les collaborateurs et leur travail. Pour être couronnée de succès à long terme, la gestion virtuelle de projets se doit d'amplifier, et non d'ensevelir ou de masquer, le concours et la réflexion de chacun des membres de l'équipe.

Or, les solutions virtuelles de ce type intégrant souvent des fonctions telles que la création automatisée de rapports d'avancement des projets, les salariés ont parfois l'impression que l'application collaborative leur dicte la marche à suivre. Par conséquent, à mesure que les entreprises déploient ces technologies, elles doivent également accorder une attention croissante aux échanges entre individus.

Ces solutions créent par ailleurs davantage de transparence au sein de l'entreprise et doivent être suivies d'efforts visant à clarifier les objectifs et à renforcer la confiance. Il est essentiel que les individus se sentent impliqués dans la gestion de projet – et collaborent plutôt que de se « laisser diriger ».

Il appartient aux entreprises arrivées à la fin du stade n°2 de s'assurer que les contributions individuelles et collectives ne sont pas noyées dans la déferlante d'informations, et que maintes sessions de brainstorming consacrées à l'optimisation de la mise en œuvre de ces outils virtuels viennent équilibrer la gestion de projets.

Stade n°3 : apprentissage organisationnel

A l'approche du troisième palier, jetons un coup d'œil en arrière : plusieurs aspects ont été améliorés, mais rien de révolutionnaire. Comme souvent – à l'instar des premières œuvres cinématographiques qui étaient en fait des sortes de pièces de théâtre filmées – un nouveau support est d'abord défini en fonction de son prédécesseur. C'est le cas pour les technologies et modes de travail virtuel.

A quoi ressembleront les entreprises si la collaboration virtuelle est effectivement synonyme de nouveauté ? Et quid des implications lorsque leur personnel se sera initié à ces nouvelles méthodes de travail et que ces technologies collaboratives seront désormais plus étroitement associées à notre quotidien ?

Au stade n°3, la collaboration virtuelle évoque un environnement dans lequel nous alternons de façon totalement transparente la résolution, réelle ou virtuelle, de problèmes complexes, sur une durée prolongée, et ce, dans l'optique de relever de très vagues défis. Déjà aujourd'hui, plusieurs visionnaires évoquent des entreprises s'apparentant à des systèmes vivants ou flexibles – qui relèveraient davantage de l'écosystème que de la machine bien huilée. Même s'il faudra probablement plusieurs années avant que ce scénario devienne réalité, cette prochaine étape semble probable dans l'évolution du travail et des entreprises.

Pour le moment, les besoins du travail et des collaborateurs sont plus pratiques et plus immédiats. En dépit des difficultés induites, les technologies de collaboration virtuelle nous offrent des possibilités réelles et concrètes, comme celle de dégager de nouveaux gains opérationnels assortis d'un énorme potentiel en termes de résultats.

A nous de nous poser, en parallèle, quelques questions délicates… Combien faut-il rémunérer les « communicants » pour qu'ils se montrent ultra-performants ? Quelle dose de collaboration virtuelle une entreprise peut-elle supporter avant que ses collaborateurs ne commencent à se sentir désincarnés, en marge des objectifs et éloignés les uns des autres ? Et, enfin, comment exploiter au mieux les technologies de collaboration virtuelle pour déployer le potentiel des individus et du travail accompli dans l'entreprise tout entière ?

Ce point de vue a été réalisé pour le magazine Outlook, Volume XIV – N° 2, de décembre 2002. Pour toute information complémentaire sur ce document ou Accenture, veuillez contacter le département Marketing et Communication : marketing.france@accenture.com

Accenture
118-122, avenue de France
F-75013 Paris – France

[Date de parution : 4ème trimestre 2002]