

## Mobilité : Le développement des Portails Coopératifs et des espaces de travail numériques

La tendance des développements de la diffusion des TIC entre les années 1980 et 2000 aura été de favoriser l'intégration du poste de travail bureautique dans les réseaux. Après la mode de la bureautique départementale, de l'informatique répartie puis des réseaux classiques intranet cette tendance se continuera avec le développement des « *espaces de travail numérique* » qui tentent de s'affranchir d'un serveur d'entreprise au bénéfice d'un ensemble de services bureaux en ligne. Cette ouverture se heurte aux limites fixées par les entreprises peu soucieuses de voir leur échapper le contrôle des flux d'information, d'autant que les postes mobiles, « extérieurs à l'entreprise » explosent un peu partout. Mais le mouvement est irréversible. Selon le cabinet d'études anglais Ovum le nombre de salariés équipés d'un « bureau mobile & connecté » concernaient 137 millions de personnes en 2004. Les développements du nomadisme engendrent une forte demande d'outils portables et de poste de travail légers pour une majorité d'entreprises qui n'ont pas les moyens d'organiser une plate-forme interne de services bureaux en ligne et d'applications spécialisées. La demande de bureaux virtuels croît de façon spectaculaire. Les tableaux numériques partagés, les vidéos ou visioconférences, les chats (ou IRC) entrent progressivement dans la culture commune d'un monde du travail branché obligé de partager des espaces de travail numériques de plus en plus sophistiqués. Ces pratiques nouvelles permettent de limiter les déplacements, les dépenses énergétiques tout en facilitant les échanges entre les métiers et les fonctions d'entreprises les plus diverses. Mais voilà, aucun bureau n'est pareil. Celui d'une secrétaire, d'un cadre technique ou du marketing, des relations sociales, du contrôle de gestion, d'un membre du comdir, etc... aucun n'est semblable. Aucun n'a besoin des mêmes outils, des mêmes informations. Le bureau traditionnel encadrait et limitait la relation alors que le Bureau Virtuel va l'ouvrir. L'ouvrir sur le réseau des compétences internes mais aussi vers celles d'individus extérieurs travaillant régulièrement avec l'entreprise. Des liens devront être ouverts avec des expertises d'une extrême diversité comme nous le voyons déjà dans certains projets de « portails d'entreprises ».

### Les portails professionnels

Un portail d'entreprise recouvre les fonctions classiques du travail collaboratif (messageries unifiées, agendas partagés, forums), les fonctions informatiques et bureautiques (applications transactionnelles, reporting, forecasts, suivi des commandes ou des stocks, des congés etc...). Il incarne aussi un capital de savoirs métiers accessibles (contenus des savoirs individuels ou collectifs) pour des personnes dûment autorisées et « profilées » (méta annuaires, indexation des personnes en regard des savoirs faire, sécurité des accès) le tout supervisé par des logiciels capables de traiter les trois niveaux du bureau virtuel : Les outils bureautique et de communication personnelle, les outils de partage et de coopération et les différents accès aux savoirs et d'intelligence service de sa communauté de métier et de son écosystème. Les salariés retrouvent au travers d'une interface simple, les services et les contenus attendus par tous et chacun. Par exemple, chez PSA Peugeot Citroën, pour satisfaire le plus grand nombre possible de salariés et susciter l'adhésion du personnel, l'équipe en charge de l'intranet a mis en place un portail employé de

nouvelle génération entièrement personnalisable. A chaque collaborateur d'y construire son propre univers de travail.

#### **L'écosystème spécifique & « my Company »**

Maintien l'accès à la communauté élargie .  
Renforce la culture d'entreprise  
Améliore la communication interne et externe

#### **La couche métier "My job", Mon métier:**

Augmente la productivité,  
Améliore le confort de travail  
Facilite la valeur ajoutée du travail réalisé

#### **La couche personnelle "My self":**

Facilite la vie quotidienne de l'utilisateur.  
Sélection bouquet de services par l'utilisateur  
Téléformation continue



Un portail d'entreprises symbolise le lieu qui réunit, qui catalyse les gisements des pratiques, des savoirs de l'entreprise et de ses alliées. Il est facile d'en percevoir l'efficacité et le confort dès qu'il s'agit de trouver une information, de dénicher un savoir ou une expérience particulière. Les outils de communication évitent déplacements et pertes de temps. Les facilités offertes, le confort de procédures d'exécution assistées par l'informatique, les aides au pilotage et autres dispositifs d'aides à la décision sont autant d'applications qui améliorent la réactivité aux demandes clients. On pourrait aussi citer les économies pour faire appel aux prestations les plus diverses grâce aux sélections des services d'achats. N'oublions pas la diminution des frais généraux due à la réduction des coûts de transactions (par exemple réduction du coût des actes administratifs) et le développement du « self-service » qui mobilise moins de personnels administratifs. Pour terminer, la formation en ligne et les outils du télétravail soulagent encore les frais d'infrastructures et facilite la mutualisation des ressources disponibles dans l'entreprise. Sans compter un point souvent évoqué : les gains de notoriété auprès des écoles, des clients et partenaires. Il y a là, de beaux gisements de gains de productivité globale d'autant plus importants que le nombre des utilisateurs de ces nouveaux espaces numériques ne cessera d'augmenter.

Le développement des portails employés est un bon début. Ils sont généralement dédiés aux métiers et fonctions clés de l'entreprise ou du groupe en vue d'encourager les transversalités dans et hors de l'entreprise. Chez Bouygues Construction, la nomination d'un Monsieur eServices, Eric Juin, a été justifié par le souci de favoriser les initiatives transversales et de soutenir les tentatives de décloisonnement entre les métiers. Eric Juin s'appuie sur le développement des communautés de pratiques. Ces filières transversales s'ancrent dans les écosystèmes les plus divers pour y puiser à la demande, à l'occasion, des contributions d'origines très diverses ; tiers fournisseurs, tiers clients, tiers production ou recherche. Une ouverture indispensable pour un métier d'ingénierie caractérisé par un appel intensif à des partenaires et à des sous-traitants pour le moindre chantier. Eric Juin reconnaît avoir rencontrés deux problèmes. Le premier l'ouverture aux échanges informels qui n'est pas toujours bien compris par les hiérarchies traditionnelles. Le second, la nécessité

de mettre en œuvre des outils et des infrastructures indispensables à ces pratiques d'échanges des connaissances<sup>1</sup>.

Les portails mutualisent les savoirs et les ressources de grands groupes comme EADS, les plates-formes de « marketplaces » favorisent des économies d'échelles grâce à la puissance d'achats des entreprises adhérentes, les ERP (progiciels de Gestion intégrés) « systémise<sup>2</sup> » les différentes fonctions de l'Entreprise soutenu par la multiplication de l'usage des ASP (locations d'applications en ligne) qui externalise dans des serveurs dédiés le back office de la gestion administrative et commerciale d'une entreprise. Ces quelques exemples transforment profondément les usages de l'informatique. L'informatique devient un outil d'appoint utilisable « à la demande » comme a bien su l'anticiper IBM. Après l'époque de la fourniture des équipements, après celles des logiciels vient la fourniture des services de vente en ligne à forte valeur ajoutée. Le cabinet d'études Métagroup estime entre 20 et 70 dollars la mise en place d'un bureau virtuel par employé<sup>3</sup>.

Ce qu'achète désormais une entreprise est moins un logiciel donné que l'intelligence incorporée dans cette application disponible en ligne. Elle est constituée des multiples apports d'expériences venues d'horizons les plus divers. L'application du suivi de la relation client de SAP CRM représente un coût de 75 dollars par mois et par poste. L'utilisateur dispose à la demande des données et des fonctions qui lui permettent de suivre la base clients et les avatars de la relation dans le temps avec les différents interlocuteurs de l'entreprise. Les applications de serveurs à la demande ( ou ASP) se multiplie dans ce domaine comme dans d'autres. Des outils métiers spécifiques sont désormais accessibles en ligne (géolocalisation, simulations diverses, constitution de dossiers « *on demand* », de surveillance intelligente sur des sujets les plus divers. Rassemblées sur un portail, les communautés professionnelles peuvent alors mieux défendre leurs intérêts et surtout faire des économies d'échelles et de mutualisation des ressources. Les outils mis à disposition sont l'occasion pour les PME de découvrir les offres et les possibilités des espaces numériques de travail collaboratif. C'est la raison pour laquelle l'avenir des portails ou plateformes professionnelles ont de beaux jours devant eux. Ils permettent l'économie de millions d'actes administratifs et autant d'heures de travail et de déplacements inutiles.

### **Les portails métiers se transforment en plateformes de webservices**

Les portails deviennent des plateformes métiers communes à plusieurs entreprises, à des professions spécialisées. Cette organisation abaisse le seuil de retour sur investissement en permettant à plusieurs entreprises de « piocher » à la demande dans les ressources offertes. Le portail devient un lieu, une agora où se traite et s'échange savoirs et informations. Chaque membre du portail a recensé les matières dans lesquels il excelle. Il ouvre ou non l'accès à ses bases, à ses outils spécifiques. Chacun vend ou échange ses méthodes, ses solutions. Des logiciels, des simulations, des recettes, des tableaux de bords, des suivis de marchés sont autant de produits mis sur les étagères virtuelles de ces portails. Ces derniers deviennent de véritables centres de métiers numériques, des centres d'excellences. Au demeurant cette orientation est devenu obligatoire pour la plupart des entreprises ou des métiers qui travaillent en fortes interdépendances les uns des autres.

---

<sup>1</sup> 01 DSI, Avril 2005

<sup>2</sup> Tiens je viens d'inventer un mot !

<sup>3</sup> Dossier Portail. 01Informatique N° 1684

En lançant son portail eBusiness, Pechiney a pris le temps de la réflexion. « *Nous avons certes un peu attendu, pour adopter une attitude très prudente mais ferme. Nous n'avons pas d'ambitions démesurées vis-à-vis du Web, tout en étant persuadés que de véritables perspectives de développement sont en jeu* », expliquait Jean-Baptiste Lucas, chef de projet eBusiness du groupe, en 2002. Et de conclure, « *Notre activité eBusiness est issue d'une réflexion stratégique lancée au sein de l'entreprise. Nous avons la volonté d'être présents sur trois axes : l'information par le biais des portails, la transaction grâce aux sites d'eCommerce, et l'interconnection grâce à l'installation de plates-formes électroniques. L'un des objectifs de ces dernières est en effet d'optimiser les processus de co-développement avec certains clients* ». Selon les acteurs en cause, ces portails seront dédiés à une entreprise incluant éventuellement ses filiales ou des sous traitants, une corporation métier, une association professionnelle ou même une cité, une région donnée.

Dés 2002, des opérateurs de webservices comme France Télécom avec Bizio et Maeytic Village, tentent d'agréger des utilisateurs nomades ou distants sur des portails dédiés au travail collaboratif. Bizio a décliné son offre en l'adaptant au secteur du BTP, Httpcorp, l'a tenté avec ses espaces de travail numérique pour les travailleurs indépendants. Mais, bien que des précurseurs utilisent de façon régulière ces plates formes de services commun, le marché français n'est pas encore mur. Business Village pourtant soutenu par Paribas a du mettre la clé sous la porte. Les universités pourraient prendre le relais. Elles s'intéressent sous l'impulsion de l'éducation nationale à ces solutions très économiques que sont les « espaces de travail numériques ». Ces plateformes où se concentrent services et savoirs se spécialisent et se généralisent dans l'ensemble des secteurs professionnels. Pas une grande entreprise, une collectivité territoriale, une administration qui n'envisage de lancer son portail entreprise ou employés, si ce n'est déjà fait. Besoin de connaître les portails existant déjà, pas de problème voir : [portail2.com](http://portail2.com)<sup>4</sup>. Le phénomène est général, les services se sophistiquent, les modèles économiques se stabilisent. Surtout, ils deviennent un vecteur privilégié des échanges et de la commercialisation des services.

Progressivement, ces portails métiers, de centres de coûts deviennent des centres de profits. La constitution de véritables plateformes de services bureau et d'applications disponibles en ligne pour des groupements d'entreprises ou d'employeurs va se banaliser. Toutes les entreprises en effet non pas les moyens de se payer un portail en propre. Elles seront de plus en plus nombreuses à s'abonner à ces services en réservant leurs investissements stratégiques pour leur cœur de métier. Des hébergeurs offrent des espaces de discussions et des fonctions bureautique distantes ainsi que des services de communications avancées. Tout est fait pour que les *networkers* disposent d'un maximum de confort de travail d'où qu'il se trouve. La notion de services bureaux ou « *facilities services* » en ligne se généralise. De plus en plus d'éditeurs comprennent l'intérêt de fournir un bureau virtuel « clé en main » pour passer de la vente de logiciels à la vente d'énergie applicative. Microsoft propose déjà des portails d'Office à distance. Il vient d'accentuer sa présence sur le marché avec le lancement de *Windows Live* qui devient un véritable espace numérique pour assurer un maximum de services à la demande. Visiophonie, téléphonie IP, etc. Sur internet, les offres de « bureau virtuel » se multiplie sous la forme de packages diversifiés à l'exemple de [ContactOffice.com](http://ContactOffice.com), ce qui permet de capturer des clientèles nouvelles sans surcoût commercial, grâce à des propositions de services en ligne à partir de plates-formes spécialisées. Elles proposent des outils sophistiqués permettant

---

<sup>4</sup> [http://solutions.journaldunet.com/0105/010530\\_portailtablo.shtml](http://solutions.journaldunet.com/0105/010530_portailtablo.shtml)

au choix, la formation en ligne, les téléconférences en webconférences, l'archivage en ligne, la veille intelligente, l'accès aux savoirs « *on demand* ».

Des bureaux virtuels en ligne gratuits sont disponibles - où que l'on se trouve dans le monde - à l'aide d'une simple connexion internet. Aux côtés de Microsoft qui explore cette voie, Google et une flopée de portails spécialisés : Contactoffice, NetVibes, Goowy, etc. – propose leurs services en ligne. Contactoffice, est le plus européen et le plus réussi de ces bureaux virtuels<sup>5</sup>. Entièrement personnalisables, les modules fonctionnels couvrent un champ de plus en plus ambitieux qui permettent de rassembler sur une seule page tous les services en ligne voulus par l'utilisateur. Il est paramétrable selon le profil et les besoins professionnels.

### **Les portails Métiers diminuent le coût d'accès aux savoirs**

On peut sans difficultés imaginer l'importance des sommes économisées si chaque entreprise devait financer pour son propre compte une somme importante de connaissances intéressant son métier. Média-Coach l'a bien compris. Mélange de ressources services et de compétences, Media-Coach lance un portail pour fournir aux détaillants francophones installés un peu partout sur la planète un lieu d'échange privilégié ainsi qu'une multitude de ressources pour les aider à démarrer et structurer leur commerce. Depuis plus de 20 ans, Média-Coach contribue à améliorer la performance de grandes chaînes de détaillants du Québec. C'est ce savoir-faire qu'elle rend désormais accessible aux entrepreneurs indépendants. Selon son président, Daniel P. Baril, « *Les commerçants indépendants n'ont pas toujours les ressources pour s'offrir les services de conseillers stratégiques. Ils gèrent leur commerce par essais et erreurs jusqu'à ce qu'ils trouvent une recette gagnante ou qu'ils ferment leurs portes. Malheureusement, dans les cinq premières années d'opération, 80% des commerçants disparaissent. Détaillants.com a donc été créé pour aider les commerçants à se doter des mêmes outils que les grandes entreprises et pour partager leurs expériences avec leurs pairs.* » En devenant membres de *detaillants.com*, les détaillants ont accès à l'ensemble des ressources disponibles sur le site. Ils peuvent télécharger un logiciel pour créer leur plan d'affaires, des guides de formation, des formulaires d'évaluation de la performance, des manuels d'opération génériques, etc. Ils peuvent aussi y lire des articles écrits par différents collaborateurs experts en vente au détail, sur le marchandisage, marketing, financement, gestion des stocks, gestion du personnel, etc. À partir du forum privé, les membres peuvent développer des relations d'affaires, vendre ou acheter un commerce ou simplement partager leurs idées avec d'autres commerçants.

Les alliances coopératives socioprofessionnelles concentrent leurs ressources, leurs compétences sur une plate-forme ou un portail métier spécialisé. Une approche similaire à la notion des districts industriels à l'italienne. Elle donnera lieu en France aux Systèmes Productifs Localisés ou SPL promus par la Datar<sup>6</sup>. La nécessaire recherche de cohésion entre acteurs industriels et économiques permettra des rapprochements fructueux mais la cohérence des SPL structure deux entrées, la compétence et la région (géopolitique), alors que l'approche par communautés virtuelles d'entreprises plus globale va s'intéresser à catalyser les industriels surtout par filières de compétences : transversales et transnationales. Cette dernière option favorise l'achat « *low cost* » de prestations et de composants à l'étranger. Les développements récents des SPL, les systèmes productifs locaux ou districts industriels locaux, sont un levier opportun pour aider les PME à faire face aux défis de la mondialisation. Depuis

---

<sup>5</sup> Un bureau virtuel en ligne ? Pas de problème : voyez [contactoffice.be](http://contactoffice.be).

<sup>6</sup> *Etude Atlas des Régions par Enjeux les Echos Régions* de 1999.

2000, le Club de L'Ourcq réunit de façon informelle une vingtaine d'entreprises tout comme l'association 1901 de Mécatronic. L'idée générale est de favoriser les échanges d'informations pour développer leurs affaires, partager des ressources et des connaissances. Rien de facile compte tenu de l'individualité des acteurs, des chefs d'entreprises. C'est là, sans doute, que se trouve le talon d'Achille des organisations du futur : dans la capacité à s'ouvrir, à échanger, à partager avec d'autres. Pourtant auront-elles le choix ? Les pôles de compétences sont des générateurs de services à valeur ajoutée. La netéconomie a pour autre caractéristique de renforcer les polarités économiques. L'effet de club McElfe est géographique. Les plateformes de services ou les portails de services en ligne polarisent les flux entrant et sortant donnant ainsi à ces échanges une polarité économique chaque fois spécifique. Telle ou telle nation sera en mesure à l'avenir de détenir des plateformes spécifiques qui produiront de la richesse locale. *Chaque région du monde s'attache à dominer un ou plusieurs portefeuilles d'activités afin de préserver sa capacité à créer de la richesse vive locale.* Sous le titre « Réseaux d'Entreprises et Développement Local » les experts de l'OCDE, ont réalisé fin des années 90 une étude sur les Systèmes Productifs Locaux qui a sans doute grandement contribué à la prise de conscience par les pouvoirs publics français de l'importance croissante du rôle que jouent désormais les grappes d'entreprises organisées en réseaux<sup>7</sup>.

Ces organisations rappellent la constitution des rues ou des quartiers spécialisés d'autrefois. Le quartier des minotiers est devenu un webring dédiée à la profession des boulangers, la rue des marchands de vin est devenue un réseau dédié aux professions du vin avec Vinea. Ainsi les quartiers d'autrefois deviennent sur les réseaux des communautés de savoirs qui échangent intensément. Une tendance devenue indispensable compte tenu de l'extrême dilution des informations, des savoirs circulant sur le web. Ce type d'organisation abaisse le seuil de retour sur investissement en permettant à plusieurs entreprises de « piocher » à la demande dans les ressources de connaissances offertes. Le portail devient un lieu, une agora où se traitent et s'échangent savoirs et informations contre monnaie ou sous forme de trocs. Chaque membre du portail a recensé les matières dans lesquelles il excelle. Il ouvre ou non l'accès à ses bases, à ses outils spécifiques. Chacun vend ou échange ses méthodes, ses solutions. Des logiciels, des simulations, des recettes, des tableaux de bords, des suivis de marchés sont autant de produits mis sur les étagères virtuelles de ces portails. Ces derniers deviennent de véritables centres de métiers numériques. Au demeurant cette orientation est devenue obligatoire pour la plupart des entreprises ou des métiers qui travaillent en forte interdépendance les uns des autres. Selon les acteurs en cause, ces portails seront dédiés à une entreprise incluant éventuellement ses filiales ou ses sous traitants, une corporation métier, une association professionnelle ou même une cité, une région donnée.

C'est pour faire face à une concurrence sur les prix de plus en plus dangereuse que des industriels du meuble de la région Nantaise ont décidé de se fédérer dans le portail Alista. Ce réseau a progressivement rapproché tout un ensemble d'intervenants de la filière. Elle réunit plus de 80% des ressources de compétences des Pays de la Loire et du Poitou-Charentes et pèse quelques 53 millions d'euros de chiffre d'affaires. Grâce à son réseau, les socioprofessionnels peuvent envisager des diversifications impensables autrement. La pression sur les prix qui fait baisser la part des ventes a obligé les professionnels à explorer des modes de production auprès de sous traitants notamment étrangers qui complètent la filière en cours de remodelage. Le président du réseau, Gérard

---

<sup>7</sup> Edition OCDE. Documentation Française 1999 (voir aussi numéro spécial des Echos Région d'avril 1999)

Monnerie, par ailleurs président de Meubles du Poitou, considère que l'échange de pratiques entre les partenaires aura permis de révéler combien chacun des membres de l'alliance était confronté aux mêmes problèmes alors que les activités des uns et des autres pouvaient être complémentaires. Une complémentarité et une force de frappe commerciale qui permettra d'attaquer des marchés autrement inaccessibles, à l'exemple d'une importante commande au Japon qui sera ventilée entre les membres du réseau. Surtout, ces échanges collectifs et stimulants constituent une émulation entre les membres du réseau mobilisés afin de trouver de nouveaux débouchés. L'occasion de mesurer l'importance d'investir dans des procédés nouveaux, de revoir des gammes un peu vieillissantes, d'envisager des couleurs et des formes un peu plus mode. Une *cross fertilisation* si bien perçue que les partenariats avec des designers, avec des savoirs faire complémentaires se multiplient et incitent les membres du réseau Alista à s'ouvrir à d'autres métiers extérieurs à l'ameublement afin de renforcer encore, par des productions originales et imaginatives, leur capacité de réaction à la concurrence par les prix. Cette capacité à s'organiser en filière professionnelle, à fédérer un réseau d'experts mobilisés pour échanger savoir faire et meilleures pratiques devient *la clé de la gestion du patrimoine immatériel d'une collectivité donnée*.

### **Le Bureau Virtuel devient un outil indispensable de la relation professionnelle**

Pour bien comprendre, ce que nous entendons par Bureau Virtuel et ses fonctionnalités techniques dédiées à un individu précis. Il s'agit d'un poste de travail léger ou *desk light* facilitant la mobilité, qui détient les droits d'accès à des bases d'informations plus ou moins sensibles et à des fonctions plus ou moins élaborées selon le niveau hiérarchique et les responsabilités données à l'utilisateur. Ces responsabilités comprennent les participations à des projets à forts ou faibles enjeux, plus ou moins complexes. Déjà, après cette simple présentation, nous voyons se composer une grille qui caractérise *le profil de l'utilisateur et la gestion de ses droits* dans une organisation en réseau. L'utilisateur doit pouvoir accéder aux services en ligne nécessaires à son statut, aux contenus utiles à son activité, aux outils d'e.collaboration indispensables à sa profession. De l'énergie informatique est mise à sa disposition pour réaliser tous ses calculs ou ses actes de gestion des plus simples aux plus compliqués. Tout cela compose une logistique que l'on pourrait comparer à celle de notre bureau traditionnel et les prestations associées (organisation de voyages, comités divers, banque, secrétariat, dactylo, etc.). A ce détail près que la plus grande partie de cette logistique est maintenant à la disposition de chacun grâce à son terminal ou son micro-ordinateur, 24 heures sur 24, via des protocoles mondiaux standardisés. Cet espace de travail numérique est mis à disposition d'un ensemble de plus en plus vaste de collaborateurs et, parfois, des partenaires de l'entreprise. Le système qui reconnaît chaque utilisateur construit à la seconde la page d'accueil personnalisée et met à sa disposition les droits d'accès fonctionnels qui lui sont autorisés.

L'idée qu'un réseau de type « *Bureaux virtuels* » n'est en tout et pour tout qu'un réseau informatique de plus serait une grave erreur d'appréciation. Un bureau virtuel, comme un portable téléphonique, est un outil universel qui sert pour la vie personnelle et professionnelle. Les collaborateurs de l'entreprise élargissent l'usage des réseaux de la e.collaboration au développement de leurs relations et de leurs échanges non seulement avec d'autres collaborateurs de l'entreprise mais aussi avec des collaborateurs d'autres entreprises, des professionnels les plus divers, des enseignants, des chercheurs. A partir de là, comme le réseau est par nature ouvert, ils multiplieront leurs transactions bien au delà de la

sphère professionnelle, avec leurs amis, leurs fournisseurs, leur famille. Ils iront se distraire autant que s'informer. Ils iront coordonner autant leurs problèmes personnels que professionnels. Ils iront acheter pour leur entreprise autant que pour eux. Tout cela, ils le feront, et de plus en plus, au travers et grâce à leur poste de travail, de leur bureau virtuel. Avec la fin des effets frontières, le télétravailleur utilise son bureau virtuel bien au delà des simples activités professionnelles. L'individu membre d'un réseau n'est plus uniquement celui de l'entreprise mais d'une communauté relationnelle. A quoi tout ceci nous mène-t-il ? *Au fait que nous serons de plus en plus nombreux à vouloir disposer un bureau virtuel qui soit dédié à l'individu et non plus à l'entreprise qui l'emploie.* Nous disposerons d'un espace de travail numérique personnalisée qui sera l'équivalent d'une « caisse à clous » dont chacun serait un locataire « emphytéotique ». En conséquences de quoi, il faut nous attendre à ce que le bureau du futur nous suive partout et *nous soit vraisemblablement fourni plus souvent par un éditeur que par notre entreprise.*

### **Le Bureau Virtuel implique d'être un "pro" de l'intermédiation électronique**

Mettre un bureau virtuel à disposition n'est plus très difficile. Le plus difficile reste à faire : maîtriser les langages et les pratiques spécifiques à toute activité coopérative distante. Dans une équipe de travail distante, tout va devenir important. La langue, le rôle des documents et des mots utilisées, les représentations formelles ou les modélisations de procédures, les arbitrages fonctionnels etc... La limite des retombées d'une démarche de progrès en réseau tient aux délicats équilibres entre le temps dédié au travail distant et le temps dédié aux rencontres physiques. En d'autres termes, au fur et à mesure que les documents et les données se structurent il faut passer du distant au présenciel. Les négociations finales doivent se faire « face to face ». Différemment, les discussions d'échanges d'idées informelles peuvent s'établir et bien fonctionner en mode de travail collaboratif sur de longs délais. Il suffit d'avoir travaillé un peu sérieusement avec un fournisseur de prestations distantes, par exemple un webmaster qui gère et anime les contenus de votre site, l'informaticien qui assure les développements de vos applications, pour avoir une idée concrète des difficultés rencontrées. Les envois d'ordres sont immédiatement et régulièrement suivis de demandes de précisions auxquels vous étiez loin de penser. Cela vous semblait si naturel et facile. Et bien cela ne l'est pas. Expliquer, convaincre, décrire, coordonner des méthodes communes, définir des objectifs ou des résultats, contrôler, n'ont rien de faciles sur un réseau. En face à face, un croquis, un exemple, une précision qui vient d'un signal corporel parfois inconscient contribuent à faciliter la compréhension entre le donneur d'ordre et le réalisateur.

Comme les outils qui lui sont dédiés, le travail collaboratif, et ses différentes variations, s'apprennent aussi. Les pratiques du travail en réseaux ne marchent qu'après être passé par une mise en train indispensable. C'est comme d'apprendre à faire du vélo. Il faut apprendre aux salariés l'usage des médiateurs électroniques puis leur laisser la liberté de vagabonder un peu. L'École Supérieure de Commerce de Paris (ESCP) a mené, en 1995, une recherche sur les caractéristiques du management à distance à travers des entretiens avec des ingénieurs commerciaux d'IBM-France pratiquant le télétravail. Il s'agissait de voir comment le manager remplit son rôle de manière efficace lorsque ses subordonnés se trouvent à distance et utilisent un mode de communication autre que verbal <sup>8</sup>. Chaque rôle a été décliné en actions; par exemple celui de leader en diriger, motiver, conseiller, critiquer, évaluer. Puis

---

<sup>8</sup> Sergio Vasquez-Bronfman, "Le management dans un contexte de télétravail", Second Festival européen du télétravail et des télé-activités, 20-22 mars 1997, Serre Chevalier, Systémia 1997.

chaque personne a indiqué comment ces actions s'exerçaient dans le contexte du nomadisme électronique : entretiens en face-à-face, réunions collectives, messagerie électronique (ou autre médiatisation informatique: *groupware*, Internet, etc.), téléphone, courrier interne (support papier). Le mode de communication verbal et de proximité restait le plus utilisé par les managers et par les ingénieurs commerciaux pour exécuter les différentes actions définissant leurs rôles. Le mode verbal (face-à-face et téléphone) reste encore largement majoritaire à l'époque (autour de 55%). Plus de la moitié des managers et des ingénieurs commerciaux interviewés (respectivement 57% et 60%) exerce cinq rôles : leader, observateur actif, diffuseur, entrepreneur ou négociateur ; "aussi bien" dans un contexte de nomadisme électronique qu'auparavant. L'observateur actif pour des fonctions de veille marketing, commerciale, stratégique, comptes rendus, fait essentiellement appel à la messagerie électronique. *Les actions de recueil d'informations internes ou externes à l'entreprise ou sur des idées et des tendances, privilégient clairement la messagerie électronique, donc le mode d'interaction écrit et à distance* (ce qui nous intéresse ici). Par contre, l'action "exercer des pressions" tend à privilégier l'entretien en face-à-face. Pour la majorité des personnes interrogées le nomadisme électronique n'a pas eu d'impact négatif sur la qualité de l'exercice des rôles managériaux.

On retrouve ici les conclusions auxquelles étaient parvenues d'autres études datant de la fin des années 1970. La messagerie électronique sera souvent retenue pour des informations "objectives", qui font peu (voire pas du tout) appel aux émotions, où il n'existe aucun enjeu de pouvoir, alors qu'une préférence pour le face-à-face et le téléphone va se manifester dès que la nature de l'information échangée a un caractère plus "subjectif" et implique un jugement de valeurs. La téléconférence convient mieux aux situations de coopération ; discussions, coordination, suivi d'un projet, etc. qu'aux situations conflictuelles: négociations, persuasion, règlements de désaccords. *Résultats : Bureau virtuel ou pas, toutes les interactions interpersonnelles impliquant une forte "subjectivité", un jugement de valeur ne doivent pas être médiatisées par ordinateur, car elles ne seront pas efficaces.*