

## Articles du 14 novembre 2003

Dans cette édition :

1. Les équipes de travail virtuelles : échanges, partage des connaissances et efficacité
2. L'avenir avec Internet : que nous réserve 2025 ?
3. Les services Internet à large bande au Canada : un portrait de la situation

### **1. Les équipes de travail virtuelles : échanges, partage des connaissances et efficacité**

– Qu'elle soit virtuelle ou conventionnelle, toute équipe de travail implique la communication, la coordination et la collaboration. Cependant, l'équipe virtuelle se distingue par son utilisation des technologies de l'information (TI). Les nouvelles TI comme le courriel, les collecticiels et Internet mobile encouragent et facilitent grandement les échanges et le transfert des connaissances. Elles permettent à des employés situés dans des bureaux différents ou des régions éloignées de travailler ensemble efficacement. Intéressés par ce mode d'organisation du travail en croissance, des chercheurs du Graduate School of Business de la Stanford University (en collaboration avec deux autres universités) ont étudié les équipes de travail virtuelles et les membres qui les composent.

Sommairement, les travaux des chercheurs de la Stanford University présentent trois modèles, soit l'équipe virtuelle « pure » (les membres ne se rencontrent jamais ou presque), l'équipe virtuelle traditionnelle (les individus travaillent dans le même édifice et se rencontrent souvent) et l'équipe hybride (équipe formée de télétravailleurs et majoritairement d'employés sur place ou équipe travaillant tantôt ensemble, tantôt séparément). L'étude affirme que la majorité des équipes de travail virtuelles sont hybrides.

Par ailleurs, il appert que les membres des équipes virtuelles adoptent les TI plus rapidement et diffusent l'information plus efficacement que ceux des équipes traditionnelles. De plus, selon l'étude, la diversité (souvent géographique, culturelle, etc.) des membres d'une équipe virtuelle favorise une variété et une complémentarité des savoirs et des sources d'information. Spécifions que le savoir d'un individu est composé de son savoir explicite et de son savoir tacite. Selon Réal Jacob, professeur et directeur à HEC Montréal et directeur scientifique au CEFRIO, « les savoirs explicites représentent l'ensemble des connaissances colligées sous une forme qui les rend facilement accessibles et communicables » (méthodes à suivre, techniques à utiliser, politiques, etc.). « Les connaissances tacites englobent au contraire l'ensemble des savoirs non répertoriés connus le plus souvent de leurs seuls détenteurs » (savoir-faire, trucs du métier, contacts, etc.). Ainsi, s'il est facile de transférer le savoir explicite au moyen des TI, on comprend que le savoir tacite, de par sa nature informelle, contextualisée et subjective, le soit beaucoup moins. Ce type de savoir se transmettant plus aisément par contacts interpersonnels, les membres des équipes virtuelles ont de la difficulté à partager leur savoir tacite et, par le fait même, à apprendre celui de leurs collègues. On note que cela est susceptible de les conduire à un sentiment d'isolement et de frustration.

Également, l'étude a soulevé une préoccupation non soupçonnée de la part des personnes appartenant à une équipe de travail virtuelle. En effet, des employés qui partagent leur savoir en déposant leurs connaissances ou leurs trucs acquis au fil des ans dans une base de données commune ont affirmé craindre de ne plus être utiles à l'organisation et d'être facilement remplaçables.

Enfin, pour limiter, voire éviter, ces sentiments négatifs, les chercheurs suggèrent quelques stratégies en matière de transfert des connaissances :

- Définir des règles claires, adopter une terminologie, inclure des descriptions;
- Offrir aux membres des outils performants comme des collecticiels avancés, la vidéoconférence;
- Faciliter l'apprentissage mutuel entre collègues ou entre organisations, organiser des programmes de mentorat, encourager la participation à des conférences;
- Former des groupes de travail spécialisés sur un sujet ou une compétence, ce qui permettra aux membres qui se sentent isolés d'accéder aux connaissances de leurs collègues.

En concluant, une citation de Bradford S. Bell et de Steve W. J. Kozlowski (2002) : « Virtual teams are here to stay » (1).

Note :

(1) Dubé, Line, et Guy Paré (2002). *The multi-faceted nature of virtual teams* [En ligne], Montréal, HEC Montréal, Groupe de recherche en systèmes d'information, 33 p. (Cahier du GreSI ; no 02-11)

<http://gresi.hec.ca/SHAPS/cp/gescah/formajout/ajout/test/uploaded/cahier0211.pdf> (Page consultée le 12 nov. 2003)

Rédactrice : Isabelle Poulin, documentaliste, responsable du service SISTech, CEFRIO

Sources :

Jacob, Réal, et Lucile Pariat (2002). « Savez-vous ce que vous savez? : gestion des connaissances et compétitivité des entreprises », *Réseau CEFRIO* [En ligne], vol. 3, no 2, p. 3-7. [http://www.cefrio.qc.ca/pdf/Reseau\\_mars\\_2002.pdf](http://www.cefrio.qc.ca/pdf/Reseau_mars_2002.pdf) (Page consultée le 27 août 2003)

« Workers fear cooperating in virtual teams may make them obsolete », Research highlights, Stanford University, Graduate School of Business, oct. 2003, [http://www.qsb.stanford.edu/news/research/hr\\_virtualteams.shtml](http://www.qsb.stanford.edu/news/research/hr_virtualteams.shtml) (Page consultée le 12 nov. 2003)

**2. L'avenir avec Internet : que nous réserve 2025 ?** – En 2025, collaboration par Internet, bases de connaissances universelles, personnalisation des services en ligne, fusion des canaux de communication feront partie du quotidien. C'est ce que prédit Jean Lanoix, auteur du livre *Internet 2025 : l'importance d'imaginer le futur*. Pour se préparer à la transformation de l'économie et adapter leur modèle d'affaires à cette réalité émergente, les entreprises d'aujourd'hui doivent, selon lui, prévoir divers scénarios du futur.

C'est en prenant la voix d'un narrateur vivant en 2025, qui raconte le mode de vie de son époque, que l'auteur nous transporte dans le monde tel qu'il prévoit qu'il sera quand Internet aura transformé plusieurs sphères de la société. Santé, éducation, démocratie en ligne, commerce électronique, marketing : peu de domaines seront épargnés par le raz-de-marée Internet.

En santé, Lanoix annonce un dossier patient électronique disponible en tout temps et en tout lieu aux personnes autorisées par le citoyen. Comme tous les diagnostics, les traitements et médicaments prescrits seront numérisés, une base de données mondiale sur les maladies et leurs traitements pourrait être créée. Elle rendrait disponibles des statistiques sur les personnes atteintes, le taux de réussite d'un traitement et autres. Cette base de connaissances deviendrait un outil de décision des plus puissants pour les médecins et autres professionnels de la santé. L'auteur rappelle toutefois qu'une importance devra être accordée à la prévention et qu'Internet pourra grandement contribuer à cet effet.

L'auteur prévoit également l'arrivée d'un nouveau mode de marketing ciblé sur le Net qui permettrait de rentabiliser l'offre de contenu gratuit en ligne. Dans son scénario du futur, les internautes auraient enregistré leur profil de consommateur – c'est-à-dire leurs données sociodémographiques, leurs goûts et leurs intérêts, sans fournir les renseignements permettant de les identifier – auprès d'une organisation mondiale qui leur attitrerait un nom d'utilisateur et un mot de passe. Dès que l'internaute utiliserait cet identifiant pour consulter un site, des publicités ciblées s'afficheraient automatiquement. L'auteur anticipe que ce type de marketing plus rentable, allié à des écrans portatifs de définition semblables au papier, pourrait mener à la disparition des journaux et magazines imprimés d'ici deux décennies.

Une des prédictions les plus visionnaires du livre s'avère la création de Cinémonde.org, une organisation qui permettrait à ses membres de financer les projets de films qui les intéressent avant qu'ils ne soient produits. Cette nouvelle organisation ferait un contrepoids au modèle hollywoodien du cinéma qui tue la créativité et les scénarios originaux aux profits du sensationnalisme et d'une recette commerciale répétitive mais lucrative.

Lanoix anticipe également la constitution d'une base de connaissances universelle contenant l'information la plus crédible et la plus à jour dans tous les domaines. Le contenu de cette base mondiale serait sélectionné par une centaine d'experts provenant de pays occidentaux.

Ce ne sont que quelques-uns des scénarios du futur qu'envisage Jean Lanoix. Si l'auteur réussit à nous faire comprendre par des exemples concrets l'impact qu'aura Internet dans la vie quotidienne en 2025, le lecteur reste parfois sur son appétit quant à la description de ses scénarios futuristes. L'auteur omet également d'appuyer ses prédictions sur des initiatives ou des recherches déjà en cours ou à l'essai, ce qui mine quelque peu la crédibilité de son propos. Malgré l'enthousiasme de l'auteur, le portrait qu'il dépeint nous porte à craindre l'uniformisation et le contrôle de l'information que sous-tend la création de bases de données universelles dirigées seulement par quelques experts. En bref, un livre qui permet d'entrevoir le potentiel d'Internet pour l'avenir et qui nous invite à nous questionner sur le rôle que nous souhaitons attribuer à Internet dans le futur.

Rédactrice : Isabelle Vachon, analyste-conseil en veille stratégique, CEFRIO

Source : Jean Lanoix, 2003, *Internet 2025. L'importance d'imaginer le futur*, collection *Les Affaires*, Les Éditions Transcontinental inc., 169 pages.

**3. Les services Internet à large bande au Canada : un portrait de la situation** - Pour la première fois, un document présentant une quantification détaillée de l'offre et de la demande de technologies Internet à large bande vient d'être publié par Statistique Canada.

La définition de la large bande, telle que présentée dans le document et adoptée par le groupe de travail national sur les services à large bande (GTNSLB)<sup>1</sup> est la suivante : « une

*liaison bidirectionnelle grande capacité entre un utilisateur et un fournisseur de réseau d'accès apte à se prêter aux applications vidéo interactives intégrales ».*

Le rapport révèle, entre autres constats, que le Canada est devenu un chef de file mondial en matière d'adoption d'Internet à haute vitesse par modems de câblodistribution et par lignes numériques d'abonnés (LNA). Le Canada se classe, en effet, au deuxième rang des pays de l'OCDE, derrière la Corée du Sud, quant au taux de branchement des ménages et des entreprises à Internet à haute vitesse (juin 2002).

Le taux de branchement à Internet à haute vitesse n'est pas réparti uniformément sur le territoire canadien. Les provinces de l'Atlantique affichent le taux le plus faible avec 38,6 % des ménages qui utilisent régulièrement Internet à la maison. Le Québec arrive en seconde place (42,7 %) tandis que la Colombie-Britannique affiche le plus haut taux de branchement par large bande (53,7 %). En fait, bien que 86 % des Canadiens habitent dans des régions desservies par la haute vitesse, le document révèle que 72 % des localités du pays n'ont pas accès à la haute vitesse. Le déploiement des technologies Internet à large bande dans les régions rurales ou éloignées, représente, selon les auteurs du document, le plus grand défi à relever sur le plan de la connectivité.

La large bande offre aux entreprises de nombreuses possibilités en permettant le transport rapide d'une grande quantité d'information. En 2002, plus de la majorité (58,4 %) des entreprises branchées à Internet l'étaient par large bande. Pour la même période, les industries de l'information, de la culture, des services publics ainsi que de la finance et des assurances étaient celles qui comptaient les plus grandes proportions d'entreprises branchées à haute vitesse. Les perceptions négatives face à l'utilisation d'Internet en général, ou des services à large bande en particulier, ainsi que la non-disponibilité de la technologie dans certaines régions, expliquent le retard de certains secteurs.

Enfin, le document fait état d'un fait important : les PME sont généralement moins enclines que les grandes entreprises à adopter les technologies Internet à large bande. En dehors de certaines considérations sectorielles, les principales barrières à l'adoption de la large bande sont, entre autres, les coûts de branchement, l'incertitude quant aux avantages que procure ce type de technologies et la non-disponibilité des technologies.

Note :

<sup>1</sup> Le GTNSLB a été chargé, en janvier 2001, de conseiller le gouvernement du Canada sur les façons de mettre à la disposition des entreprises et des personnes de toutes les collectivités du pays, des services Internet à large bande.

Rédactrice : Caroline Jacob, analyste-conseil en veille stratégique, CEFRIO

Sources :

B. Veenhof, P. Neogi et B. van Tol (2003), *À grande vitesse sur l'autoroute de l'information : les services à large bande au Canada*, Série sur la connectivité, Division des sciences, de l'innovation et de l'information électronique, Statistiques Canada, septembre, 27 p., <http://www.statcan.ca/francais/research/56F0004MIF/56F0004MIF2003010.pdf>

Statistique Canada (2003), « Large bande : accès à Internet à haute vitesse. 1999 à 2002 », *Le Quotidien*, Statistique Canada, mardi 23 septembre, 2 p., <http://www.statcan.ca/Daily/Francais/030923/q030923b.htm>