

Le travail en réseau, quels outils ?

Atelier n°6

INTERVENTION

Luc Douche

Artic



Je trouve le titre de cet atelier quelque peu réducteur. Je vais m'efforcer justement de ne pas parler technique. Je considère pour ma part que c'est un peu le piège de la communication et des outils informatiques aujourd'hui, de ne parler que des outils et des réseaux qui transportent ces informations. Cela devient un jargon d'experts et provoque un phénomène d'exclusion : je ne comprend rien à ces outils, à cette technique dont je suis exclu.

Certains d'entre vous se demandent probablement ce qu'est ARTIC.

ARTIC, au départ, c'est l'association régionale des technologies de l'information et de la communication en région PACA. C'est devenu rapidement un pôle d'experts en technologie de la communication sur le développement durable qui est une de nos spécificités.

Il y a trois axes :

- le développement durable,
- l'humanitaire
- le domaine social, les ONG

Pour l'instant ; nous formons une équipe de trois personnes avec un réseau de partenaires assez fort ; nous rassemblons des expertises dans ces domaines-là, partant du principe qu'en partageant les informations, on obtient quelque chose. C'est fondamental pour nous, nous expérimentons l'intelligence collective au quotidien.

Une de nos missions consiste à favoriser l'appropriation des technologies de l'information et de la communication, notamment en dénonçant des outils, des pratiques, des lobbies qui sont derrière les outils, les réseaux qui composent aujourd'hui le réseau Internet.

Si on parle de développement durable ici, aujourd'hui, il faut savoir que l'on est tous responsable de ce que l'on fait, donc de ce que l'on utilise, de ce que l'on boit, de ce que l'on achète tous les jours. Or, c'est souvent très difficile d'avoir une lisibilité, une compréhension de ces systèmes complexes qui composent Internet, de ces réseaux.

Après ce préambule, je reviens à notre thème "Travail en réseau, quels outils ?" Le thème est vaste. Permettez-moi, en une courte présentation, de préciser ce qu'est aujourd'hui, dans les grandes lignes, le travail en réseau, quelles sont les tendances (parce que des outils, il y en a un très grand nombre).

Je vais essayer de vous en présenter quelques uns à travers les expériences que nous menons. Je vais vous expliquer comment, au sein d'ARTIC, on essaie de renverser le rapport à l'information. Cela ne consiste plus pour nous à envoyer des informations et à "arroser" nos collaborateurs par e-mails comme cela se pratique de plus en plus, mais cela consiste à faire en sorte que les gens capitalisent des échanges d'information, dans des plates-formes de travail.

Ces plates-formes sont des espaces de travail sécurisés qui sont stockés sur des machines que l'on appelle serveurs et ils sont sécurisés. L'idée est de ne plus arroser par email mais de favoriser la publication d'informations, de documents sur un espace de travail col-

laboratif. Nous favorisons le fait que les gens aillent à l'information en entrant dans cet espace de travail virtuel plutôt que d'envoyer une multitude d'emails souvent mal structurés et difficile à retrouver.

Il y a donc une petite mutation qui s'opère depuis quelques années dans certains pays, et ces phénomènes commencent à arriver en Europe. Ils reposent sur une logique assez simple "le partage de l'information".

Il faut savoir que le travail en réseau est accéléré à la fois par les technologies, par les réseaux, les tuyaux et par les débits qui passent par ces tuyaux ; il y a donc quand même des prérequis.

Je ne vous parlerai pas du travail en réseau de façon limitée, uniquement dans les pays en voie de développement. C'est un facteur qui est important puisque l'on n'est pas à égalité dans ce domaine : si l'on arrive à monter, par exemple, des échanges Nord/Sud - c'est ce qui se fait notamment avec l'Afrique pour l'instant -, il y a un fort transfert de compétence à opérer dans ce domaine. C'est pour cette raison que nous essayons de travailler dans le domaine de l'humanitaire et du social, parce qu'il y a des besoins tellement énormes que l'on peut mesurer rapidement l'impact qu'ont les outils de communication sur les organisations et les projets. Ces gens là n'ont pas droit à l'erreur, ils n'ont pas beaucoup de moyens, alors ils apprennent vite à ne pas faire deux fois les mêmes erreurs

En fait, le travail en réseau nécessite quelques conditions.

La première, c'est d'avoir envie de se rassembler pour travailler ensemble ; derrière, il y a souvent des logiques de projets, d'événements, d'actions concrètes à faire. C'est très important et cela s'inscrit dans ce que l'on appelle "l'intelligence collective". La deuxième condition pour travailler en réseau, c'est d'accepter l'échange, de participer à un transfert de connaissances et de savoir. Or, dans le domaine du développement durable, il y a vraiment de quoi faire, pas seulement dans l'éducation à l'environnement, mais beaucoup plus largement, dans la "mutualisation des connaissances".

Nous sommes de ce point de vue dans un paradoxe assez intéressant pour ce qui concerne le développement durable. On parle de durabilité, mais les technologies de l'information sont éphémères, puisqu'elles évoluent avec la loi de Moore, et on en voit l'exemple pratiquement tous les ans puisqu'il faut racheter à la fois des ordinateurs et des logiciels.

Et puis je dirais qu'il y a la mondialisation, à la fois de l'économie et surtout des échanges, car aujourd'hui nous sommes sur une économie de l'immatériel très largement liée à

▼
**Aujourd'hui nous
sommes sur une
économie de
l'immatériel très
largement liée
à l'information : qui
a l'information a
le pouvoir.**
▲



l'information : qui a l'information a le pouvoir.

A notre époque, nous sommes un peu entraînés malgré nous par les outils et les technologies, dans le sens où nous ne maîtrisons pas grand chose. Une des questions qui se pose est donc : "qu'est-ce que vous faites, vous, puisque vous êtes confrontés à des échanges d'informations, que vous en produisiez ou que vous en receviez ?"

Cela revient à se demander ce que l'on peut faire pour démêler un énorme écheveau, une énorme masse d'informations qui devient un énorme plat de spaghettis dans lequel on ne reconnaît plus la structure d'un document ou d'une information.

Une des responsabilités que nous avons avant de transmettre une information, c'est de savoir d'où elle vient, qui l'a produite, dans quel contexte.

Une des responsabilités que nous avons avant de transmettre une information, c'est de savoir d'où elle vient, qui l'a produite, dans quel contexte. Puis si on la transmet telle qu'elle est, on doit se poser la question de ce qu'est vraiment son contenu. Le réflexe est trop rapide, aujourd'hui, il consiste à faire "re", "re", "re", avec sa boîte de mails en

"renvoyant" l'info à d'autres destinataires etc. ; Ainsi, les gens renvoient et multiplient les informations, ils se disent : "Tiens, celle-là est intéressante ; donc je vais l'envoyer à tous les gens que je connais..." ; donc, je me fais une petite liste et je multiplie cette info, qui peut être un petit texte mais aussi bien un fichier joint qui pèse lourd, une photos et donc cette information va prendre de la place, et va occuper des méga-octets sur un réseau, et cela consomme du temps et de l'énergie. C'est ainsi que nous devenons des surconsommateurs de méga-octets, qui font tourner des machines, et qui encombrent un réseau devenu mondial au sein duquel nous ne sommes pas à égalité.

Il existe des solutions de travail en réseau qui sont une des réponses à cette espèce de frénésie dont il faut être conscient et sur laquelle on peut agir.

Tout à l'heure, j'ai relevé quelques mots par rapport à des échanges Nord/Sud, à des processus de jumelage ; peu important les identités qui sont derrière, que ce soient des collectivités ou des territoires, on est en tout cas dans une "logique de territoire", parce que derrière cette notion de territoire il y a des compétences et des identités fortes.

Aujourd'hui, un des vecteurs forts est celui des territoires de compétence. Les outils en réseau permettent de favoriser des échanges sur des territoires, même sur des territoires qui sont enclavés, puisque nous avons désormais des solutions techniques pour apporter des liens que ce soit par satellite ou par ondes hertziennes, ou en tout cas d'avoir accès à un réseau permettant de favoriser les échanges.

Pour terminer je dirai simplement que nous nous sommes donné un droit, celui "d'informer", c'est-à-dire que nous avons des connaissances dans les technologies de l'information qui nous permettent de comprendre, à la fois les enjeux et ce qui se passe derrière cette nouvelle économie de la connaissance qui émerge.

Nous nous sommes donc donnés pour mission d'informer, de vulgariser et de favoriser l'appropriation des technologies de l'information et de la communication et cela pour tous les publics.

Notre philosophie s'appuie vous l'avez compris sur l'intelligence collective et le partage de la connaissance et du savoir.

DEBAT

Gilda Abrami Pour ma part, je suis intéressée par le vote, par le système participatif.

Luc Douche Qu'est-ce que vous appelez le "système participatif" ?

Gilda Abrami La manière d'organiser des réunions par l'intermédiaire d'un réseau.

Luc Douche Nous avons un espace de "travail collaboratif", que nous pouvons organiser pour plusieurs logiques. Cet événement aurait pu entièrement être organisé par ce biais.

Gilda Abrami Comme une sorte de "bureau virtuel" ?

Luc Douche Cela va même plus loin que cela, parce qu'on peut le personnaliser. Il peut devenir spécifique, parce que pour organiser un événement, il y a des logiques particulières, des réseaux particuliers, des journalistes, des intervenants, etc. ; il y a de la communication externe qui est faite sur l'événement. Cela revient à dire comment fédérer les gens, comment structurer la préparation, etc. j'ai besoin d'outils pour faire cela. Nous allons donc raisonner en termes de besoins ; nous allons analyser ces besoins. En fait, il ne s'agit pas d'une plate-forme collaborative, mais d'un espace sur un ordinateur, dans lequel il y a des outils, que je peux soit amener, soit qui existent et que je vais utiliser pour gérer cet événement. J'ai des personnes à inviter dans cet espace, qui en premier lieu est sécurisé : personne ne peut y entrer ; il faut en connaître l'existence et avoir de quoi rentrer, un identifiant, un mot de passe - ce qui se passe aujourd'hui pratiquement partout dès que l'on veut entrer dans des espaces sécurisés.

En fait, les gens qui organisent cet espace (parce que c'est quand même hiérarchisé, que l'information demande à être organisée, structurée) vont définir le statut des gens. Il y a ceux qui participent ; ceux qui organisent, qui sont gestionnaires de la chose, qui pensent la chose, et ceux-là ont la possibilité de mettre en ligne, de créer ou d'effacer une nouvelle rubrique, tout cela à distance. C'est assez extraordinaire.

Et dans ce système, tout se passe sans e-mail, c'est important de le savoir, ce qui permet de résumer l'un des principaux services rendus. Cela signifie, par exemple, que si je dois structurer la Première université de la communication sur le développement durable, au fur et à mesure que je fais cet événement il y a des gens qui arrivent, et si je travaille par e-mail je vais passer pas mal d'heures à essayer de faire un dossier communication, etc. Dans notre système, c'est hors de question, car beaucoup plus performant : j'ai structuré la communication presse, externe, interne, etc. ; les gens sont invités ; s'il y a quelqu'un qui arrive sur ce projet, je le fais aussitôt entrer dans la plate-forme et je lui dis "tu as le droit d'aller voir cela, cela, etc." Voilà, le problème est résolu, et je n'ai pas perdu de temps.

Gilda Abrami Niveau économie, on gagne des mégaoctets, non ?

Luc Douche Oui, entre autres ; mais il y a aussi les économies d'énergie, le temps pour informer la personne, etc. Soyons clairs, on ne fera pas l'économie de réunions, de communication directe, mais c'est un outil qui vient en plus.

Personnellement, je ne m'en sors plus avec une messagerie ; cela devient effarant. Alors je cherche des solutions pour ne pas être complètement englouti dans ce que l'on me force à utiliser. Je regarde ailleurs et je découvre que le travail en réseau est vraiment opéra-

tionnel, et en plus il en existe plusieurs formes, parce que je vous parle là d'un type d'outil, mais il existe des applications qui sont partagées. Il y a des gens qui sont à Paris, d'autres à Nice, à Monaco, et qui travaillent sur le même projet, parce qu'ils ont la même application partagée.

Sans compter que derrière, il faut regarder cela du point de vue des usages. L'intérêt, c'est de savoir à quelles réponses, quels besoins, quels usages cela répond véritablement.

Anne Versailles

Je viens de Belgique et je vais démarrer, tout prochainement, un projet qui s'appelle "Encora", qui vise à la création d'une plate-forme de travail en réseau collaboratif, destinée aux acteurs de l'éducation au développement durable.

Ce projet est soutenu par le Gouvernement fédéral belge, mais qui j'espère pourra être utile à l'extérieur également. L'idée de cette plate-forme, c'est de pouvoir offrir un lieu sur Internet où ces professionnels pourront échanger à la fois leurs documents mais aussi leurs pratiques, et qui offrirait également des espaces de formation, à la fois sur le développement durable, mais aussi sur l'utilisation d'Internet, parce que tout ceci implique de gros changements de points de vue dans la façon de travailler. On commence maintenant à utiliser l'e-mail de façon assez systématique, mais ceci propose justement de négliger l'e-mail pour aller vers encore d'autres choses qui posent à mon sens de gros problèmes, posent de vraies limites, parce que le fait d'aller à l'information - je dis souvent "monter sur le web" - demande une démarche active qui n'est pas du tout entrée dans les mœurs aujourd'hui. Pour l'instant, on ouvre encore son e-mail comme on ouvre sa boîte aux lettres, en se disant "qu'est-ce qui m'arrive ce matin ?", ou "qu'est-ce qui m'est tombé dessus ce matin ?

Ici, le principe consiste à inciter les gens dans la durée, à les amener à venir chercher l'information... et donc se connecter. Avec l'ADSL, maintenant cela devient plus simple, parce que l'information tombe presque derrière eux : il suffit qu'ils fassent un clic sur l'écran pour la voir apparaître. Le fait d'aller à l'information constitue un important changement culturel, et cela implique en amont des questions de motivation.

■ Aller à l'information demande une démarche active.

Ainsi que cela a été soulevé tout à l'heure, le travail en réseau se fait souvent autour de projets ou d'événements, donc d'organisation des choses ; avec un objectif à court terme, cela peut très bien marcher. Pour ce qui est des objectifs à plus long terme, mon expérience montre qu'il est plus difficile de faire fonctionner le travail en réseau dans la durée ; on a souvent "l'effet soufflet" : cela marche pendant un certain temps, et puis "plouf", plus rien ne circule dans le réseau. Je pense que l'une des grosses contraintes, c'est justement ce changement culturel qui consiste à aller jusqu'à l'information.

Un autre frein possible tient au problème relatif à la propriété de l'information. Comme cela a été évoqué, l'information c'est du pouvoir ; mais c'est aussi une image dans une plate-forme comme celle-là, où l'on peut mettre sur la place publique un document à usage de tous, mais aussi un document qui pourrait être éventuellement retravaillé par d'autres. C'est également cela qui est intéressant dans le travail collaboratif : le fait que plusieurs personnes se retrouvent sur un même projet, un même document, et le fassent évoluer... mais, en contrepartie, celui qui l'a amené et livré à tous perd un petit peu les rennes de son "bébé".

Luc Douche

C'est tout l'enjeu de l'intelligence collective.

▼
...**"Encora", qui vise à la création d'une plate-forme de travail en réseau collaboratif, destinée aux acteurs de l'éducation au développement durable.**
▲

Gilda Abrami Avec quelquefois, effectivement, une frustration individuelle...

Anne Versailles Une frustration individuelle, et puis quelquefois collective aussi. Ce que l'on observe chez nous, c'est que le milieu associatif du pays - en partie francophone - est très riche, ce qui veut dire qu'il y a beaucoup d'associations, et donc un "gâteau" avec des parts très petites. Le gâteau "financements publics" est celui-là, et il y a beaucoup de monde qui doit se le partager ; partager l'information, chez les associations, ça veut dire avoir un peur peur, du genre : "... mais alors, la part du gâteau risque de diminuer parce que je vais la partager avec d'autres ?

Ce sont les deux grands points que je dois affronter dans mon projet : ce changement de culture (aller à l'information), et de peur latente (perte d'un peu de propriété de l'information).

Quant au problème Nord/Sud, c'est encore une autre question d'envergure.

Luc Douche C'est culturel chez nous, en Europe, en France, en Belgique... nous sommes tous un peu dans les mêmes cercles, parce que nous avons vraiment un rapport particulier à l'information. Nous avons tendance à considérer que lorsqu'on pense quelque chose, cela nous appartient... mais si l'on considère, toute la journée à ce que l'on pense, on réalise que des milliards de gens l'ont déjà pensé, donc c'est un peu réducteur et cela peut devenir une difficulté.

La seule issue est d'expérimenter. C'est généralement la première chose que je propose, parce que l'on peut pas en parler facilement, parce que l'on va faire référence à l'ADSL, on va parler de débit, etc., cela va être très technique, et finalement c'est exactement le même problème dans le développement durable : cela devient vraiment du jargon de spécialiste.

Ce que je vous propose, moi, c'est de créer demain un espace collaboratif en trois minutes - parce que c'est possible ! -, d'en créer un réel, c'est-à-dire qui pourrait répondre à un projet, à un besoin ; puis vous inscrirez deux ou trois personnes que vous présenterez et vous testerez.

Pour tester cela, il faut simplement, savoir se servir d'un ordinateur, ce qui est quand même assez simple ; quand on sait s'y retrouver dans un ordinateur, dans ses dossiers que l'on a un peu organisés, son courrier, etc., c'est du même ordre.

Après, il y a des fonctions qui sont beaucoup plus puissantes, qui permettent de discuter en même temps sur le même document que chacun voit, de créer des forums non pas parce qu'on a envie de discuter pour discuter mais de poser des questions pour faire aboutir une réflexion.

Cela, c'est impossible dans l'e-mail ; parler à quelqu'un à travers un e-mail, c'est impossible, d'une part parce que tout va s'empiler, que ce n'est pas structuré, d'autre part car comment peut-on avoir le même niveau entre la question de départ et ce qu'il a fait avancer le débat jusqu'à aboutir à une décision ?

Pour moi, tout est question d'efficacité dans la communication. J'aspire à cela, sinon c'est liquéfier, "tchatcher pour tchatcher", et au bout du compte il n'y a ni action ni décision. Voilà sans doute l'une des "grosses maladies" des outils de communication qui sont les plus répandus : ils sont faits pour consommer et du temps, de l'énergie, des idées.

Là est l'enjeu d'aujourd'hui. Travailler en réseau, et surtout comprendre ce que cela veut dire de travailler en réseau, cela est de l'ordre d'une philosophie, avec des valeurs qui sont liées au travail en commun ou pas, avec des enjeux à partager. Pour ce qui me concerne, quand je fais un projet seul, force est de constater qu'il n'a pas la même envergure et que je ne récolte pas la même chose que si, au lieu de l'avoir semé seul, je l'avais fait avec d'autres gens.

C'est donc vraiment du même ordre : cela nous échappe de partager l'information, mais on ne peut pas supposer ce que cela va nous rapporter. C'est difficile à évaluer, et c'est pourquoi il n'y a qu'en expérimentant que l'on commence à voir ce qu'il en est réellement ; cela prend du temps, parce que cela bouleverse. Et vous savez pourquoi cela bouleverse ? Parce que cela a à voir avec la culture et, beaucoup plus loin que cela et très profondément, avec l'individu : l'homme n'est pas né pour partager ; il est plutôt né pour capitaliser et gagner seul.

Donc, pour aider à comprendre qu'il y a des enjeux collectifs et que l'on peut organiser les choses différemment, je pourrais vous montrer des projets qui ont des retours d'expérience, notamment sur des questions telles que : "qu'est-ce que l'intelligence collective dans le Nord-Pas-de-Calais ?", par exemple lorsque des entreprises, des écoles, des collectivités se mettent ensemble, car elle ne maîtrisent rien seules et donc ont besoin les unes des autres ; "quelles sont les dynamiques qui peuvent être générées ainsi ?". Les résultats sont phénoménaux.

Cela demande en fait des outils de pilotage, qui ne sont pas simples à trouver aujourd'hui. Prenez Microsoft, par exemple, c'est pas aussi simple que cela peut paraître...

Gilda Abrami Par rapport à l'aspect pilotage d'un projet, justement, le fait qu'il y ait cette désappropriation, est-ce cela ne déresponsabilise pas aussi ?

Luc Douche Désappropriation de quoi ?

Gilda Abrami Quand on a un sens de la propriété de l'idée, de la manière dont elle chemine, dont elle va être traitée, on associe également une responsabilité à cette démarche. Est-ce que le travail,

Quand on a un sens de la propriété de l'idée, de la manière dont elle chemine, dont elle va être traitée, on associe également une responsabilité à cette démarche.

■ tout en créant des valeurs, effectivement de complémentarité, ne crée pas également une dés-implication en matière de responsabilité de projet ? Cela veut dire que l'on a initialisé une démarche. C'est une quantité d'anti-chambres

ce fameux réseau, chacun apporte ses idées, même si tout le monde ne va pas dans toutes les chambres. Il y a des idées qui sont apportées par certaines commissions ou sous-commissions, avec en plus une charge de responsabilité, puisque cela relève d'une direction concrète, etc. et Au bout du compte, est-ce que cela n'enlève pas la valeur hiérarchique, par exemple d'une personne dans l'entreprise ?

Luc Douche Je dirai que non, et je répondrai à deux niveaux. Il me semble important, dans l'exemple que vous prenez, d'un projet qui pourrait être un centre de documentation, que la personne qui va peindre l'intérieur, qui va faire les finitions, ait connaissance de l'histoire de ce projet, parce qu'il ne peindra pas de la même façon. Cela m'intéresse de l'impliquer dès le départ, et je vais l'aider à comprendre pourquoi son rôle, à son niveau, est essentiel.

Ce qui m'intéresse, ensuite, c'est que dans les différents corps de métier qui vont participer à ce projet, que ce soit la documentaliste, l'architecte, etc., je suis sûr que la documentaliste et l'architecte ont des choses à se dire sur l'organisation du centre documentaire : "Combien cela fait de mètres de haut ? Est-ce qu'il faut des échelles pour y aller ? Ou est-ce que ce sont des modules qui coulissent ?... quoi que ce soit, il y a des expériences à partager.

Je ne parlerais donc pas de déresponsabilisation, mais plutôt d'un échange de compétences. Tous ces gens ont chacun des compétences, même le peintre il a des compétences, et peut-être bien que c'est lui qui va avoir une idée géniale, parce qu'il n'a jamais fait ça et qu'au fond cela l'intéresse d'avoir un accès au savoir global.

Ce qui est intéressant, c'est que ce soit structuré. Si ça ne l'est pas, c'est la pagaille et tout devient impossible. Cela demande donc une hiérarchisation de l'information, mais aussi des participants ; parce que dans les participants, il y a ceux qui gèrent l'espace, qui ont la responsabilité de ce qui publié. Il y a les gens qui sont partie prenante, qui publient des informations ; ils ont des contenus, des idées, ils sont responsables. Ils lancent des choses, des réactions, ils ont envie d'animer cet outil... en un mot, ils sont impliqués. Et puis il y a des gens que l'on fait participer en tant que lecteurs, c'est-à-dire qu'ils ont accès à l'information mais n'en produisent pas.

C'est un peu schématique, mais un tel projet doit être forcément structuré. Aujourd'hui, il n'y a pas d'outil complètement ouvert, qui permette de faire n'importe quoi... Cela donnerait logiquement n'importe quoi à l'arrivée. Ce qui est intéressant, ce peut être très riche, c'est de confronter des idées de service sur ce centre documentaire, simplement parce que chacun va avoir une vision assez parcellaire de la chose. L'enjeu est de voir à qui appartiendra l'idée finale, ou celle qui, faisant boule de neige, conduira à l'idée géniale du centre documentaire. Et cela, c'est aussi le choix que vous faites au début. Cela dépend de comment vous posez

Cet outil sera le reflet du management...

le projet, comment il est managé, etc. Cela signifie que cet outil sera le reflet du management qu'il y a derrière. Si vous le concevez participatif, il va générer de la participation.

Ensuite, ce qu'il est intéressant d'expérimenter, c'est "j'ai une idée", et les autres aussi. Je mets mon idée dans cette plate-forme, je sais pas ce que c'est... je la glisse, je regarde, et puis le lendemain je constate qu'il y a quelqu'un qui a fait la même chose que moi, aussi joli, et je me rends compte qu'il y a quelque chose à faire. Cela, c'est le BA.-BA.

Lorsqu'on est un peu dedans et que l'on a un petit peu utilisé les choses, cela devient passionnant. Parce que le document, je ne l'ai pas "jeté" par hasard, je l'ai publié et les gens se sont dit "un espace collaboratif, c'est une maison où il y a des salles de travail". Aujourd'hui, notre salle s'intitule "travail en réseau, quel outil ? Évidemment, il y a des gens qui participent, qui sont inscrits dans cette salle de travail ; on a leur adresse e-mail et ils ont le rôle de participants.

Dans l'espace collaboratif, c'est cela. Vous avez accès à cette salle de travail par Internet. Et dedans, chacun de vous peut mettre de l'information. La vraie difficulté, c'est la structure ; des outils tels que celui-là ne servent à rien si l'on ne fait pas un effort par rapport au désordre et aux "spaghettis" de l'information, si on ne structure pas l'information. C'est le piège de tous les sites, de tous les systèmes aujourd'hui, donc je pose la question de publier : c'est une responsabilité, comment je structure l'information pour qu'elle soit reçue ? L'écart est intéressant.

▼
**Est-ce qu'il y a
une économie qui
détient aujourd'hui
le marché du travail
collaboratif ?**
▲

Dans cette salle de travail, il y a des questions qui ont été posées, alors je vais mettre un outil pour que les gens discutent, parce que la question que Madame a posé, elle m'intéresse ; une réflexion sur une logique de projet, de centre documentaire, ce serait intéressant de faire l'expérience, donc je vais répondre, etc. Je vais amasser un fond documentaire minimum sur le sujet, les principes du travail collaboratif : quels sont les prérequis ? Est-ce qu'il y a des valeurs derrière ? Est-ce qu'il y a une économie qui détient aujourd'hui le marché du travail collaboratif ?

Je vais donc créer des espaces de débat, où les gens ont un peu réfléchi. Le travail collaboratif dans les ONG, cela se passe comme ça, ce sont des retours d'expérience.

Pour la suite, j'ai des outils beaucoup plus puissants. Je mets une autre couche, avec de nouveaux points parce que c'est de l'organisation d'espace dont il est question, comme en architecture ; après seulement vient vraiment le collaboratif, c'est-à-dire travailler en commun, en même temps, grâce au réseau. Se dire que l'on pose un document au milieu, une photo, un plan – je n'ai pas besoin d'avoir les logiciels 3D des architectes, on s'en moque, ce n'est pas du tout fait pour cela – et le système me permet de voir justement sans avoir les outils logiciels.

C'est pourquoi ceux qui produisent les outils en 3D n'aiment pas trop ce type d'approche, parce que du coup on n'a plus besoin d'acheter pour voir. Je partage un document et j'invite trois personnes à discuter en direct de ce plan. Et moi, sur la plate-forme, j'ai plusieurs solutions, je parle avec les autres à l'aide de mon clavier, ou j'ai un petit micro et je leur parle réellement... et cela, aujourd'hui, c'est possible.

Cela veut dire que je peux rassembler des gens sur un document. Je les ai invités à le faire, dans le temps, et j'ai structuré le fruit de ce travail quia été de prendre une décision, avec un maximum de réflexion et de travail. Il y a donc des façons d'organiser une partie du travail lorsqu'on crée un projet.

Pour ma part, je m'inscris de plus en plus dans des logiques de projet, parce que de plus en plus nous sommes là-dedans. Je travaille avec des gens différents et j'ai ce que l'on appelle des "communautés". C'est-à-dire que je crée des projets et que parfois j'ai des gens qui passent d'un projet à l'autre, et dans tous les cas cela enrichit la réflexion.

Et si je veux travailler aujourd'hui comme ceci, je peux pas faire cela. Je ne peux gérer cela que par un espace où tous les autres sont là. J'y vais, je vois ce qui se passe à des fréquences différentes, et puis j'apporte, les autres aussi. Et lorsque j'y vais, j'ai immédiatement un instantané de ce qui s'est passé depuis que j'y suis venu.

Un autre avantage conséquent, c'est que tout cela fonctionne bien évidemment grâce à Internet, mais aussi quand je prends le train, car quand je voyage mes espaces de travail collaboratifs sont tous dans mon ordinateur portable.

Durant le trajet je travaille. Alors quand j'arrive à Paris, il me suffit de me rebrancher et tout ce que j'ai fait entre mes deux étapes va dans l'espace collaboratif... et je récupère de la même manière tout ce que les autres ont fait ; quel que soit l'endroit où je me trouve, à tout moment je suis au courant de tous mes projets. Ce dernier point est très intéressant parce qu'il encourage des projets transversaux. Or, être dans une logique transversale, c'est être en plein dans le thème majeur du développement durable.

Sans compter que cela conduit à une forme d'esprit nouvelle, à une gymnastique mentale surprenante. Personnellement, j'ai mis six semaines à regarder, rentrer dans le système,

commencer à y introduire des données et comprendre vraiment les enjeux qui sont derrière : cela ne m'a pris que six semaines

Anne Versailles

Je pense que le problème n'est pas tellement l'innovation technologique, de savoir comment fonctionnent les plates-formes, ou comment cliquer sur la souris. Pour moi, l'important est vraiment ce que j'expérimente avec les gens avec qui je travaille, l'innovation, la manière de travailler qui est très différente. Parce qu'il est vrai que dans les faits, c'est à peu près la même chose qu'une réunion. À savoir que pour bien planifier un travail collaboratif, il faut un "amont", un contexte qui conditionne la mise en œuvre de tel projet de cette manière-là, qui soit vraiment expliqué à tous les participants de manière à être réellement transparent, de sorte que tout le monde soit au courant de l'histoire qui se trouve en amont du projet. Et tout cela doit recevoir un objet bien précis, des objectifs et un aval, parce que parfois on oublie la dimension aval.

▼
**Une fois que c'est fini,
il faut donner un
retour, une synthèse,
une conclusion ;**
▲

Donc, qu'est-ce qui s'est passé pendant le projet ? Une fois que c'est fini, il faut donner un retour, une synthèse, une conclusion ; c'est une partie qui est souvent un peu oubliée. Et puis je pense qu'il est très important aussi d'avoir un agenda de travail, de se fixer un calendrier, de poser des étapes bien connues de tout le monde, sur lesquelles chacun peut s'engager. Car très souvent, le travail à distance se fait à des moments différents, on ne travaille pas tous en même temps et donc nous sommes dans des temporalités différentes, ou des géographies différentes, ce qui est bien sûr le gros avantage. Il devient plus facile de planifier son travail en fonction de ses autres activités, mais du coup, au niveau du projet, cela risque aussi de capoter pour ce genre de problèmes, qui ne sont en définitive que des problèmes d'organisation personnelle, qui sont souvent faciles à résoudre pour peu que l'on en ait conscience par avance.

Luc Douche

On impose une rigueur de fait. C'est-à-dire que l'on ne peut pas s'échapper : on n'échappe pas à la rigueur dans un espace de travail. C'est l'une des raisons pour lesquelles certains projets de travail collaboratif échouent : à un moment donné, les gens vont voir les avantages, mais aussi les inconvénients, qui tiennent notamment au fait que tout le monde a connaissance des tâches qui sont à faire... ce qui peut être très gênant pour ceux qui ne tiennent pas leurs promesses et finalement s'excluent d'eux-mêmes. Mais c'est un peu la même chose dans nombre d'organisations et de structures. Pour ma part, c'est justement cette réponse en terme de rigueur qui me paraît intéressante, parce que c'est ce dont nous avons besoin dans le domaine de la communication, au niveau des échanges, et surtout nous avons un instantané de ce que cela donne.

Anne Versailles

D'habitude, prendre son agenda pour se dire "OK, on se réunit à tel moment une journée, une demi-journée...", même si cela implique des déplacements en train, on est habitué à faire, et on consacre alors ce temps-là à la réunion qui a été définie, on est présent, on participe.

Ici, en dehors des rendez-vous de "chat" où l'on met en effet des rendez-vous calendriers, où tout le monde se retrouve en effet devant son ordinateur et travaille dans des temporalités différentes, cela crée des problèmes qui pour moi sont culturels ; des problèmes qu'il faut expérimenter, car il est nécessaire d'éduquer les gens à travailler de cette manière-là. Parce qu'en fait, dans notre projet, nous parlons d'ancrage des nouvelles technologies, mais c'est vraiment une question d'ancrer cette nouvelle manière de travailler, notamment dans les habitudes des associations.

Les plates-formes sont le reflet des comportements.

Luc Douche Si l'on regarde aujourd'hui les pratiques, on s'aperçoit que les plates-formes sont le reflet des comportements. C'est-à-dire qu'il y a des gens qui montent des plates-formes éphémères, par exemple parce qu'ils vont se marier ; ils vont faire une grosse fête et mettent dedans le plan pour y aller, les photos, etc. Donc, les outils ont été détournés de leurs usages prévisibles ; il y a une forte implication. À mes yeux, c'est cela la culture, c'est "dans"

la culture : on agit comme cela, on s'organise de cette façon, ...

Qu'est-ce que cela veut dire ? Que les gens ne font qu'utiliser cela. Ils l'adaptent à leurs besoins, ils ont leur façon, ils vont utiliser une plate-forme qui peut faire énormément de choses juste pour ça, dans cette temporalité là. Et puis une fois que tout le monde a regardé, on détruit la plate-forme.

Alors qu'il y a des gens qui vont travailler sur la capitalisation de la connaissance, de l'expérience et du savoir ; eux s'inscrivent dans une logique de six ans, ils créent une plate-forme, sachant qu'il va y en avoir qui vont pousser de tous les côtés. C'est imprévisible, pour le moment en tout cas.

Anne Versailles Il est très difficile de travailler dans la durée.

Luc Douche Sans doute, mais ce système a l'avantage d'être modulable. Je ne sais pas, moi, ce que cela va être ; je crée mon espace vital d'échange, de travail, et puis il y a des gens qui arrivent et n'étaient pas prévus, alors je rajoute une pièce à la maison. Et puis je vais finalement rajouter un étage, parce que je n'avais pas prévu que nous allions être cent cinquante au bout de six mois.

C'est aussi cela qui est intéressant, le fait que cela s'adapte très facilement, et qu'on puisse le faire à plusieurs. Il y a évidemment une réflexion à mener, car il faut quand même s'y retrouver, il ne s'agit pas de faire quelque chose de tentaculaire.

Ce qui se passe aussi fréquemment, c'est qu'une plate-forme va en générer d'autres. Il y a des outils qui permettent de personnaliser un espace de travail avec les couleurs dont on a besoin, des identités graphiques, ce qui constitue un bon repère, parce que la convivialité de l'espace et du design, le rapport que l'on a avec l'outil est très important ; on a donc la possibilité de "façonner" cet aspect-là. Mais à l'évidence on n'a pas tout prévu, simplement car c'est impossible.

J'ai par exemple, actuellement, une grosse plate-forme, avec près de soixante personnes dedans. Il y a des projets à droite et à gauche, des gens qui participent beaucoup d'autres moins, il y a aussi des correspondants à l'étranger, etc. Et tout à coup survient un événement imprévisible, du coup cinquante personnes partent en août prochain. Il faut organiser et structurer cela : donc, avec la même identité, une plate-forme est créée pour organiser cet énorme voyage.

Il y en a une autre, issue de la même en fait, qui fabrique des plates-formes thématiques. Par exemple, trois personnes sont aujourd'hui en train de réfléchir sur la problématique de l'eau dans un pays en voie de développement. Dedans, il y a 150 mega-octets de documents issus d'ONG qui ont déjà participé, fait des choses, eu des retours d'expérience. Plutôt que d'aller chercher l'information avec des moteurs de recherche, j'avais personnellement du temps alors j'ai reçu un CD-rom de ce pays et j'ai structuré, j'ai tout mis – on mesure le temps gagné, l'énergie dépensée, la motivation des gens pour trouver

de l'information. Structurer, plutôt que d'aller la chercher et d'essayer de la transmettre, c'est quand même autre chose.

J'ai une autre expérience en cours ; qui est une structure associative régionale, et même qui déborde puisqu'ils sont à la fois sur Montpellier et Nice. Ils travaillent sur la HQE et c'est l'enfer ! Ils utilisent "Yahoo groupe" et c'est impossible. Alors tous les jours, je suis inscrit au "truc" Yahoo groupe, et je reçois quotidiennement une dizaine d'emails. Les gars mettent des pièces jointes de deux mégas, parce qu'ils ont trouvé le texte juridique qui se fait là-bas, et ils ont rencontré des gens qui ont exactement la même problématique HQE qu'eux, donc ils multiplient l'envoi par 47... c'est infernal ! Et ils font du développement durable.

Moi, j'appuie sur le bouton en disant "stop !" Il faut aussi s'inscrire dans une logique de changement. À mon sens, le développement durable, au minimum, c'est cela : s'inscrire dans une démarche de changement ; il faut transmettre ; qu'est-ce que je transmets ?

Élisabeth Lambert Il faut faire le tri, le ménage...

Luc Douche Non, les personnes qui publient sont invitées à le faire dans certains domaines. Nous allons organiser cela, nous n'allons pas donner aux gens la possibilité de publier n'importe quoi, n'importe où. Cela part quand même du principe de la compétence. Si j'ai quelque chose à apporter, je sais à peu près où je peux l'apporter, donc je peux enrichir une plate-forme collaborative, par exemple dans cinq domaines.

Évidemment que le gestionnaire va faire le ménage, il est là pour cela, c'est lui qui organise les échanges, il faut évidemment faire un minimum de ménage. Mais cela prend beaucoup moins de temps que si les dix personnes rangeaient tous les mois leurs disques durs, leurs boîtes aux lettres et leurs e-mails. Une personne qui le fait, et si c'est bien organisé il n'y a pas grand chose. On n'envoie plus des emails comme j'en reçois parfois. Je ne supporte plus ces trucs-là, ces espèces de "mailing list", que certains éprouvent le besoin d'envoyer à tous les gens qu'ils ont sur leur carnet. Ce genre de message, il n'est pas tolérable dans un espace de travail collaboratif. Sans compter qu'il y a des gens qui derrière se frottent les mains, parce qu'ils récupèrent 3000 emails, et en plus ils savent exactement la plate-forme d'où cela provient, si c'est du Mac, du PC, si c'est en XP, toutes les informations sont dedans !

Gilda Abrami Vous parliez tout à l'heure de benchmarking et donc d'expériences comparées, qui peuvent servir l'ensemble d'un projet. Comment est-ce que les gens peuvent savoir, quand ils arrivent sur cette plate-forme, que ce sont des cas similaires qu'ils vont pouvoir enrichir ?

Luc Douche La première des choses que je fais, quand je vais me promener, en randonnée, c'est de prendre une carte et de regarder. Donc, sur un espace de travail collaboratif, ce qu'il faut en premier lieu, c'est mettre la carte, de telle sorte que les gens ont une idée, ensuite ils peuvent voir, vérifier si cela correspond à ce qu'ils pensaient, ce qu'ils ont envisagé de trouver dans ces salles de travail. Mais la difficulté reste la même, à savoir d'appréhender ce qu'il y a derrière une interface, derrière un écran. Parce le choix des mots est primordial, qu'est-ce qu'il y a derrière ? Il faut aller voir pour savoir.

Gilda Abrami Cela demande quand même de structurer très fortement le projet, parce qu'il y a des niveaux qui ne sont pas les mêmes selon les destinataires, les cibles...

Luc Douche Tout à fait. L'intéressant, c'est justement que l'on peut mettre les outils qui sont adaptés à ces niveaux. C'est vraiment la "trousse à outils" avec plusieurs tiroirs.

Julia Boehler Je voudrais revenir sur la transversalité, dont vous parliez tout à l'heure. Vous disiez que la documentaliste doit travailler avec l'architecte, discuter du projet, etc. Je me demande si le travail en réseau se prête vraiment à la transversalité. En fait, je souhaiterais que ce soit le cas, mais je me rends compte, ne serait-ce que dans le domaine de l'eau, que faire travailler les sociologues avec les ingénieurs n'est pas une chose facile ; quand on les met face à face et qu'on les fait travailler dans la même pièce, physiquement, tous les jours, on n'arrive pas toujours à un réel échange

Alors je me demande, lorsqu'il s'agit d'une solution qui passe via Internet, que c'est uniquement par écrit et que les gens n'ont pas de visages, si cela ne risque pas d'être encore plus compliqué. L'échange en direct permet peut-être davantage de convaincre...

**L'échange en direct
permet peut-être
davantage de convaincre.**

Luc Douche C'est évident. Il faut qu'il y ait une envie, un désir de faire quelque chose avec d'autres. La transversalité, quelque part, c'est cela : c'est aller vers les gens, se dire "je n'ai pas forcément les mêmes compétences, mais je sais que nous avons des points d'accroche et qu'il pourrait se passer quelque chose". Internet ne résoudra jamais cela. Ce n'est pas parce que je ne vois pas la personne que cela va m'inciter à y aller. Et pourtant il y a des clubs de rencontre qui font fortune sur Internet.

Il ne faut pas réfléchir qu'avec l'outil : cela part des comportements. Il faut avoir envie de faire avec des gens pour utiliser ce type d'outil, si on n'a pas envie, ce n'est pas la peine. De toute façon, ceux qui n'ont pas envie, on les reconnaît tout de suite dans une plate-forme ; ce sont ceux qui viennent "pomper" le plus et qui donnent rien. Cela se voit, ils ne publient rien, ils ne viennent que regarder alors qu'ils sont participants, et de fait ils s'excluent d'eux-mêmes.

À un moment donné des gens vont leur dire "Qu'est-ce que tu produis, toi ? Qu'est-ce que tu amènes ? Et là, de fait, ils sont obligés de sortir du système collaboratif, ils sont éjectés par les autres participants qui ne vont pas tolérer longtemps quelqu'un qui vient sucer la moelle des autres. C'est aussi simple que cela, c'est comportementaliste au maximum.

Pourquoi ? Parce que derrière, ce que je mets dans la plate-forme, cela peut être des idées productives, des idées qui vont générer des projets, donc forcément de l'économie, que ce soit de l'économie intellectuelle ou sonnante et trebuchante, donc c'est de la production intellectuelle. Cela pose la question : "est-ce que je suis prêt à donner, pour recevoir quelque chose dont je ne connais pas encore la dimension ? Et c'est bien là où c'est intéressant.

Il y a des gens qui ont créé un outil de travail collaboratif, et ne se sont pas posé la question longtemps : ils ont donné l'outil. Pourquoi ? C'est un modèle économique complètement révolutionnaire, que les gens regardent en se disant "c'est louche, bizarre..."

J'ai fait un test cette année, pendant la fête de l'Internet. J'ai offert une plate-forme à 8 000 euros, j'ai envoyé 350 e-mails à des ONG, j'ai attendu 10 jours et j'ai regardé les réponses. J'ai eu entre 15 et 20 % de réponses, dans lesquelles 95 % de réponses où les gens m'ont dit "Je n'ai pas de budget." Cela veut dire que lorsque j'écris je "donne", or, visiblement, je ne peux pas donner parce que les gens ne comprennent pas. Cela n'existe plus de donner aux gens... c'est quand même grave !

Par contre, Vétérinaire Sans Frontières a lu l'e-mail, Donc, cela veut dire que les gens aussi ne lisent plus leurs emails. Il était écrit, en dix lignes, que l'on offrait un espace de travail collaboratif personnalisé, une plate-forme qui pouvant en générer d'autres. Et bien, Vétérinaire Sans Frontières ne s'est pas posé la question longtemps : ils ont saisi l'opportunité.

Cela signifie, aujourd'hui, que participer, donner, ce n'est pas évident. Il est intéressant de voir comment des gens qui ont créé une société entièrement bâtie là-dessus, c'est-à-dire qu'il y a vingt-cinq personnes dans cette société qui ne travaillent que comme cela, dont le modèle économique fonctionne ainsi, en donnant l'espace collaboratif. Pourquoi ? Parce qu'ils ont mesuré que les gens qui allaient essayer d'utiliser cela gratuitement, que cela a un tel impact sur les activités associatives, et tant d'autres, que je peux organiser n'importe quoi dix fois plus vite qu'avant.

**Cela signifie, aujourd'hui,
que participer, donner,
ce n'est pas évident...**

Ces gens-là vont rapporter dans leurs structures, ils vont en parler. Le nouveau modèle économique est bâti là-dessus. Pour 40 % des gens qui l'utilisent gratuitement, à un moment donné cela génère un projet ; c'est-à-dire ils le rapportent, ils en parlent, ils ont testé, ils ont mesuré, et c'est finalement assez redoutable. Donc il faut faire l'expérience pour connaître, pour appréhender vraiment, sinon cela reste un outil virtuel.

- Gilda Abrami** Cela me semble très utopique.
- Erwan Froc** On travaille en fait sur plusieurs sites, on travaille énormément en projet, sur plusieurs outils collaboratifs. Il est vrai qu'il faut une certaine confiance pour savoir un petit peu ce que chacun fait, et définir les responsabilités.
Je n'ai pas très bien compris comment se développe cet outil collaboratif. On a dit qu'en fait ces gens venaient gratuitement, mais en fin de compte je ne sais pas si c'est quelque chose de totalement libre. Gestion libre au sens où c'est communautaire, ou si c'est une vraie société avec des gens qui sont payés ?
- Luc Douche** C'est une société qui s'appelle "Mayetic", qui compte aujourd'hui vingt-sept personnes. Ces gens-là ont acheté un outil IBM, auquel ils ont agrégé les meilleurs outils du marché.. Par exemple, il y a un petit outil qui permet de visualiser n'importe quel type de fichier dans le monde, de la 3D, des fichiers d'architecture, du son, n'importe quoi... cela n'existait pas avant.
- Erwan Froc** C'est également une remarque que j'avais à faire : dans tout ce qui est travail collaboratif, l'un des problèmes concerne les formats utilisés, car souvent on n'arrive pas à les lire. Et dès qu'il y a restriction au niveau de la lecture des formats, il y a empêchement à par-

tager les informations avec tout le monde... ce qui est contradictoire pour des outils collaboratifs.

Luc Douche Je peux répondre à cette question assez directement. Aujourd'hui, Microsoft a injecté soixante millions de dollars dans une société qui s'appelle "Groove", qui est en fait le fondateur de "Lotus note", qui fut le premier outil de travail collaboratif dans les années 1980. Or, ce novateur s'est fait "avaler" par IBM. Il a donc sa propre société, dans laquelle Microsoft injecte soixante millions de dollars, ce qui est quand même assez phénoménal.

Il s'agit du plus bel outil que l'on puisse voir aujourd'hui en terme de travail collaboratif, puisque l'on peut parler et travailler en même temps avec des gens qui sont à New York, dans le sud, ou n'importe où. Je prends un document, je suis designer, je dessine quelque chose et j'invite trois personnes à travailler avec moi. Les autres prennent le crayon, ils enlèvent des choses, ils en rajoutent, et on parle. C'est assez phénoménal, et cela n'existe pas ailleurs.

Il s'agit du plus bel outil que l'on puisse voir aujourd'hui en terme de travail collaboratif...

C'est assez extraordinaire, parce que c'est vraiment l'état de l'art aujourd'hui. C'est-à-dire que si je travaille sur la gestion de la relation client, j'ai un module de la gestion de la relation client que je peux mettre à la demande dans mes plates-formes, puisque je peux en faire autant que je veux.

Je pose la question : j'ai testé, j'ai regardé, je suis soufflé. Je ne sais pas si je vais l'utiliser avec d'autres gens, cela me concerne personnellement, c'est un problème d'éthique.

Pourquoi ? Parce que ces gens-là, quelque part, disent des choses, mais ce n'est pas la réalité. Ils prétendent que leur outil est intéressant parce que l'on n'utilise pas le réseau Internet comme il est fait ; c'est-à-dire que sur le réseau Internet, il y a des serveurs, ce sont des machines qui stockent l'information et qui sont reliées au réseau. Aujourd'hui, les gens qui gagnent de l'argent sont ceux qui ont ces "immeubles" dans lesquels ils louent des espaces.

Eux, pour leur part, ils prônent une solution qui fonctionne d'ordinateur à ordinateur ; autrement dit, moi, dans mon ordinateur, j'ai un espace collaboratif, et je le synchronise de disque dur à disque dur ; cela s'appelle du "peer to peer", et donc je me passe des serveurs, j'utilise le réseau Internet

Eh bien, ce qu'ils vous disent là est faux. Parce qu'il y a un serveur qui est invisible, et lorsque que vous synchronisez la première fois, en fait cela passe par un serveur, qui stocke et après cela va sur l'autre : cela signifie que votre information est partie à votre insu, les contenus sont là-bas et on ne vous l'a pas dit.

Je trouve que c'est extrêmement grave. Cela soulève un vrai problème qui peut se résumer en une phrase : "Je produis de l'information et il y a des gens qui peuvent la regarder". Ce qui pour moi est de la désinformation.

Gilda Abrami C'est un réel problème, parce que dans la conduite d'un projet il y a des choses qui doivent être sécurisées. L'information se structure par niveaux et par confidentialité.

Luc Douche Personnellement, j'ai envie de savoir. Quand je monte un travail collaboratif, je veux savoir où sont stockées les données, qui sont ceux qui les gèrent, quelle est cette société, qui est responsable, qui va réparer, etc. J'ai besoin de savoir, de voir les gens avec qui je travaille ; et ce n'est pas parce que c'est virtuel que je dois rester dans l'ignorance, ou que l'on doit me cacher quoi que ce soit.

Quelqu'un a évoqué tout à l'heure un problème de confiance. ; cela me paraît effectivement primordial. Si vous regardez tout ce que vous faites tous les jours, c'est exactement la même question qui se pose, sauf que dans le cas présent cela passe par des outils et des technologies ; mais c'est toujours la même question : une question de confiance.

Julia Boelher Ma question s'adresse à Anne Versailles. Vous disiez qu'il faut un changement culturel, en fait, pour réaliser cet ancrage, et intégrer ces nouvelles techniques de travail. Est-ce que vous avez déjà expérimenté comment on peut éduquer les gens à travailler différemment, à accepter ce changement d'organisation du travail ? Ou bien est-ce que vous en êtes encore au début de cette expérience ?

Anne Versailles Je suis encore relativement au début. J'ai expérimenté, pendant toute l'année dernière en Belgique, un début de travail collaboratif, mais sans les outils les plus adéquats en support ; nous avons donc essayé de travailler rien que dans un esprit collaboratif. Il s'agissait beaucoup de réunions, de présence, mais vraiment et toujours avec un esprit collaboratif en amont, sans trop s'encombrer des technologies qui étaient un frein pour aller plus avant, en vue de la préparation de la Délégation belge au sommet planétaire qui s'est déroulé en France en automne dernier. Sur la base de cette expérience-là, je continue maintenant avec le projet "Encora", qui pour sa part va bénéficier de technologies en plus.

▼
**Il faut installer
la confiance bien
que l'on ne se soit
jamais rencontrés.**
▲

Donc j'ai quelques expériences liées à ce premier travail dans ce cadre-là, plus des expériences de E-learning avec des groupes d'étudiants, entre diverses universités européennes, qui devaient travailler sur un projet avec un tuteur et un animateur. Dans chacune des universités, il y a un animateur présent pour aider à répondre à tous les problèmes techniques et un tuteur qui pour sa part se trouve dans un autre pays et anime en fait les échanges entre les étudiants. Le problème, dans cette configuration, c'est que les gens ne se rencontrent pas, donc il faut installer la confiance bien que l'on ne se soit jamais rencontrés.

Julia Boelher Et sur cette notion d'ancrage... ?

Anne Versailles Franchement, je ne sais pas. C'est vraiment quelque chose que j'ai expérimenté dans la préparation. Je pense que c'est un problème auquel je vais me heurter très fortement dans ce projet-ci. Parce que derrière la propriété, il y a toute la question de l'image aussi. Quand une association met en ligne un document qu'elle a créé, elle en est "propriétaire" et cela traduit toute l'image de son organisme ; donc, le fait de le "jeter" sur la voie publique, de permettre à d'autres de le travailler, de le transformer, risque forcément de poser problème.

Luc Douche C'est limité, ce n'est pas sur la voie publique...

Anne Versailles Cela dépend de la configuration de la plate-forme. Cela peut être mis dans une "chambre" avec accès restreint, ou dans la "grande salle" avec accès tout public.

Gilda Abrami Je pense aussi aux outils que développe France Télécom, par exemple le mur-écran chez France Télécom R&D, aux Jardins de l'innovation ; c'est un énorme écran assez impressionnant.

Erwan Froc Le mur de "téléprésence".

Gilda Abrami Je sais pas quelle est sa taille, mais c'était spectaculaire. En fait, il y avait des réunions de travail qui se faisaient et l'on pouvait se parler en étant complètement à distance.

Erwan Froc La présence visuelle est extrêmement importante. On a aussi les outils de visioconférence ; le format de l'écran fait que ce n'est pas encore cela, mais pour ce qui est du mur de téléprésence, les gens qui se connaissent viennent vraiment discuter, parlent, et ce contact est très important. C'est devenu quelque chose de très convivial, on a le son, l'image, la personne presque entière sur pieds, etc.

Gilda Abrami Il est clair que cela devient très complémentaire avec cette plate-forme, qui permet de créer des espaces dans lesquels on voit l'humain.

Luc Douche Il y a une sorte de modélisation des outils qui est proche de l'architecture. On commence à avoir une tournure d'esprit particulière ; j'ai la sensation que ces outils-là ont une incidence sur le mental, qui d'une certaine manière formate une forme de pensée : on a tendance à comprendre, à analyser, à voir les choses avec cette structure mentale-là, vu le nombre d'heures que l'on passe dessus.

Erwan Froc Quand on travaille sur les usages on se rend compte que peu à peu tout est dématérialisé ; on travaille avec des gens qui sont distants, du moins dans les grands groupes, dans les entreprises. Tout ce qui est visioconférence se développe à une vitesse incroyable ; c'est encore limité, mais quand on arrive à la Rolls-Royce que représente le mur de télé-présence... !

Gilda Abrami Personnellement, ce qui m'intéressait dans le système de fonctionnement en réseau, c'était d'abord l'accessibilité matérielle, et puis surtout cela venait compléter nos outils.

Nous qui travaillons comme consultants sur des produits, en règle générale nous sommes "tirillés" par les calendriers, les plannings, les agendas. Nous ne pouvons pas être à toutes les réunions ; quand nous travaillons sur la conduite d'un projet, il y a bien une commission pas jour, mais on ne peut pas être à toutes les commissions, faire les comptes-rendus... et dans le même temps on a besoin de les connaître, de faire des études comparatives, d'être innovants, créatifs. Donc, comment faire pour gérer, pour pas être distancé, pour pouvoir gérer à distance tout en étant participant, tout en étant en fait pro-actif en matière de gestion de l'information ?

Nous sommes donc en permanence à la recherche de systèmes qui nous permettent de rester proches, de garder comme valeur essentielle la relation-client directe, de ne conserver les espaces de rencontre d'humain à humain que pour une valeur ajoutée, et puis réserver l'espace de travail pour le reste. Ce que l'on recherche auprès de vous, ce sont des systèmes de réseau dans lesquels on peut fonctionner, qui ne restent pas

complètement anonymes ; ce n'est pas "Lotus Note", parce que nous avons tous beaucoup travaillé avec Lotus Note, qui était très bien en son temps, mais qui demande d'aller encore plus loin. Ce que nous voulons, ce ne sont pas des plates-formes fixes, et pas non plus le bureau virtuel que l'on a aussi dépassé ; nous avons besoin d'aller plus loin, avec ces plates-formes que vous expérimentez, plus des murs de télé-présence pour rester encore et toujours plus proches.

Pour l'avoir beaucoup pratiquée, je pense que la vision a quelque chose d'un peu traître. Nous sommes tous un peu comme cela ; c'est un peu le cameraman, l'opérateur, qui va regarder le dossier, par exemple ; qui est en train d'écrire... Avant, il y avait quelque chose qui me chiffonnait un peu dans la démarche, que le mur de télé-présence efface ; il n'y a plus ce côté différé entre le moment où vous parlez et celui où le son arrive après.

Luc Douche Ils ont fait d'énormes progrès, quand même, notamment sur le plein écran...

Gilda Abrami Même avec du haut débit, parfois il y a encore des différés par exemple dans les univers France Télécom. Nous sommes une structure et nous louons les espaces France Télécom pour se contacter avec des clients ; quelquefois, cela dépend des périodes, il y a encore pas mal de décalages. Mais la vision a déjà accéléré la communication, et aujourd'hui la plate-forme l'a fait aller à pas de géant.

Luc Douche En fait on a pratiquement parlé de tous les types d'espaces d'information, parce que vous en avez amené pas mal. Et il y en a de plus en plus, notamment des espaces qui permettent d'accompagner des processus de formation et de les suivre. D'autres espaces de travail sont dédiés à la publication uniquement (c'est-à-dire trier, stocker, structurer de l'information pour préparer un projet). Il y a la "logique projet", et elle est vaste. De plus en plus fréquemment, il y a celle sur la gestion de la connaissance, parce qu'il y a là, aujourd'hui, de gros enjeux, avec transmission du savoir, d'économie du savoir, et donc les gens commencent à essayer de capitaliser ; et puis il y a les problèmes de confiance : "est-ce que je donne tout ce que j'ai appris, ou est-ce que je pars avec ?

▼
Nous connaissons un énorme retard culturel dans le domaine du développement durable, parce que nous sommes dans une période charnière.
▲

Ce qui est le plus simple, c'est certainement en termes de retour d'expérience. Il y a beaucoup de structures qui capitalisent, qui font et qui évaluent, qui rédigent un document de telle sorte que si on lance un projet de même type en ayant pris connaissance, théoriquement on commet moins d'erreurs. J'ai beaucoup vu cela dans l'humanitaire : les gens n'ont pas beaucoup d'argent, alors ils se trompent une fois mais pas deux.

C'est étonnant de voir que moins on a d'argent, moins on se trompe ; c'est très intéressant dans l'économie du savoir.

Sophie Moissard Pour ma part, je n'étais pas forcément (informée) sur les réseaux en matière de communication développement durable ; je pensais qu'il y avait déjà des choses qui existaient, qu'il y avait déjà des endroits où l'on pouvait aller....

Luc Douche Ce sera le cas demain. Pour le moment, nous connaissons un énorme retard culturel dans le domaine du développement durable, parce que nous sommes dans une période charnière. Il y a un changement de génération. Les gens qui travaillent aujourd'hui dans ces structures-là, et qui ont le pouvoir, font partie d'une génération qui date d'avant le grand "boum technologique" ; ils ont donc de gros problèmes d'appropriation.

Si on regarde aujourd'hui les espaces en ligne dans le domaine naturel et du développement durable, ce sont des jeunes diplômés, qui sortent et qui montent un site en trois semaines, sur la gestion de l'eau ou des trucs du même genre... c'est phénoménal. Cela veut dire que nous sommes vraiment dans une période de transition, dans laquelle bien que faire financer les outils ou les expériences ne soit pas simple, il y a quand même quelques retours.

C'est pourquoi il est intéressant de mesurer les "freins" lorsqu'on développe un projet. Il y a plusieurs façons de le faire. On prend un micro-projet, sachant qu'il y en a un gros sur la même thématique ; après, il faut choisir les gens, ce qui demande d'aller les rencontrer, de regarder comment ils se sont appropriés les technologies, comment ils les utilisent, et au bout du compte ce que l'on peut voir est souvent étonnant.

À ce stade, il faut vraiment adapter la démarche en fonction de ce que l'on audite, parce que chacun s'approprie cela à soi tout seul. Ce qui veut dire, à mon avis, qu'il s'agit bien d'un problème générationnel. Il y a des gens qui se sont débrouillés tout seuls, qui n'osent pas le dire, qui n'osent pas demander des formations, Alors c'est nous qui y répondons. Parce que nous le voyons, nous le sentons bien aujourd'hui, il y a quand même le problème d'avoir le pouvoir dans une structure et d'oser dire, d'avouer que l'on ne sait pas s'en servir.

Donc, nous faisons des demandes indirectes, du genre "tiens, tu ne veux pas me chercher, me trouver... ?". C'est de la débrouille, mais cela permet de mettre ce genre de chose à plat sans dire "je ne sais pas". Les gens savent forcément, ils ont un rapport à l'information ; et à partir de ce rapport, c'est de la pédagogie ; à partir de là on peut prendre un fil pour aller explorer ce "truc" qui n'a pas de début, pas de fin, et qui n'arrête pas de bouger

Nous sommes vraiment dans une période de transition.

Erwan Froc Internet gratuit !

Luc Douche Il est vrai qu'il faut remettre un peu d'ordre, parce que c'est un chaos. Il y a une répercussion économique évidente, aujourd'hui, sur la perte de temps. Il faut en être conscient, donc ne pas subir. Je le dénonce parce que nous n'avons pas à subir ces choses-là.

Anne Versailles "Territorialiser l'information", qu'est-ce que cela veut dire ? Parce que "territorialiser" est un terme très français, qu'on utilise beaucoup en France. Dans ce contexte précis, qu'est-ce que cela signifie ?

Luc Douche Qu'il faut trouver des limites. A la fois aux projets, mais aussi aux systèmes d'information. Les portails où l'on "surfe" et où l'on en a pour des semaines, c'est pour qui ? Pour des gens qui n'ont le temps de rien faire d'autre ; ce n'est pas possible.

Anne Versailles Chez nous, on dirait "sectorialiser".

Luc Douche C'est vraiment trouver les contours, donner une forme...

Anne Versailles Cela peut être dangereux, aussi.

- Luc Douche** Pourquoi ?
- Anne Versailles** Parce que l'on dit qu'il faut tout le temps déssectorialiser, aller vers plus de transversalité, surtout avec le développement durable. Alors, où est-ce qu'on met le contour ?
- Luc Douche** Ce sont des questions qu'il faut se poser aujourd'hui. Cela a un impact direct sur le temps que les gens mettent pour accéder à l'information. Donc, pour faire simple, c'est "comment est-ce que je limite mon système d'information ?
- Gilda Abrami** Mais la gestion du temps, c'est aussi quelque chose de prépondérant. On peut aussi calculer le temps que l'on gagne par rapport au fait de se rendre dans une bibliothèque, tout ce temps engrangé à qualifier les propos, à qualifier nos informations, à les argumenter, etc.
- Luc Douche** Oui, c'est certainement un "type de temps". Je pense que nous avons différents temps aujourd'hui cela pourrait être une idée de proposition de débat pour la suite...
- Gilda Abrami** Oui, mais il est vrai qu'il est toujours difficile d'être sélectif quand on commence à "naviguer".
- Anne Versailles** Tout dépend de la question qui est la nôtre. Si l'on pose une question précise, du genre "quand Christophe Colomb a-t-il découvert l'Amérique ?", on attend une réponse bien précise ; on ne se dit pas "bon, je me donne cinq minutes pour trouver la réponse ; si je ne la trouve pas, j'irai à la bibliothèque." Il y a quand même un danger, il me semble, à sectorialiser l'information, en termes de créativité d'une part, mais aussi de transversalité ; par définition, on devrait être beaucoup plus "trans-sectoriel".
- Luc Douche** Je ne dis pas qu'il faut limiter la transversalité. Je dis tout simplement qu'aujourd'hui il y a des compétences et des spécificités dans les territoires, et que c'est ce qu'il faut mettre en valeur dans le système. Cela n'empêche pas les transversalités, les transferts de compétence, les échanges d'information... mais on est quand même un peu obligé de délimiter les champs.
Je défie qui que ce soit de créer un site sur le développement durable, c'est impossible. Ce sont forcément plusieurs plates-formes, qui sont reliées entre elles ; cela ne peut pas fonctionner autrement. Donc, après une logique de projet, une logique d'expertise, de recherche... c'est structuré, on en voit les contours, on comprend la logique, mais il faut rebondir, rebondir, rebondir...
- Anne Versailles** En fait, il y a une perversion derrière ce qu'est Internet. Internet n'est pas un catalogue, comme on peut le voir actuellement la plupart des sites, qui pour l'instant sont des sites d'information, et souvent surtout des vitrines.
En définitive, cela a un intérêt relativement limité. Par contre, si l'on considère Internet en tant qu'espace de travail collaboratif, alors on arrive effectivement à ces schémas-là, avec des plates-formes qui sont inter-reliées les unes aux autres.
- Luc Douche** C'est autre chose : on "mutualise". Et l'on gagne du temps.

Fin