

Le dynamisme du face à face

La valeur commerciale de la
collaboration en face à face



Synthèse

Au fil du développement des entreprises et de la concurrence dans une économie mondiale au rythme rapide, un nouvel ensemble d'impératifs commerciaux est devenu incontournable à la réussite : résoudre rapidement des problèmes complexes, faire évoluer efficacement les interactions avec les partenaires, développer les relations avec les clients et offrir une souplesse d'innovation. Ces éléments sont essentiels pour se distinguer sur le marché et gagner un avantage concurrentiel dans le paysage actuel des entreprises. Les organisations diffuses et les écosystèmes de partenaires, les fournisseurs et les clients sont davantage mis à l'épreuve dans leurs modèles de participation. Une dépendance excessive à l'égard des stratégies de communication n'incluant pas l'éventail complet des interactions peut desservir l'efficacité d'une entreprise.

Pour aider les entreprises à évaluer leurs stratégies de collaboration, Cisco a récemment mandaté une étude mondiale afin d'analyser la valeur commerciale de la communication en face à face dans des organisations diffuses au titre de leurs interactions avec les partenaires et clients. Menée par l'Economist Intelligence Unit en décembre 2011, l'étude révèle les points de vue de 862 chefs d'entreprises à travers plus de 19 secteurs sur la valeur de la communication en face à face et son impact sur plus de 30 processus d'affaires.

Les données soulignent un risque significatif dans les pratiques actuelles relatives aux processus à la fois stratégiques et tactiques, ainsi qu'une volonté de développer la collaboration en face à face afin d'impacter les résultats commerciaux de manière positive, aussi bien avec les collègues qu'avec les partenaires et les clients.

L'étude mondiale menée par l'Economist Intelligence Unit soulève quelques résultats importants :

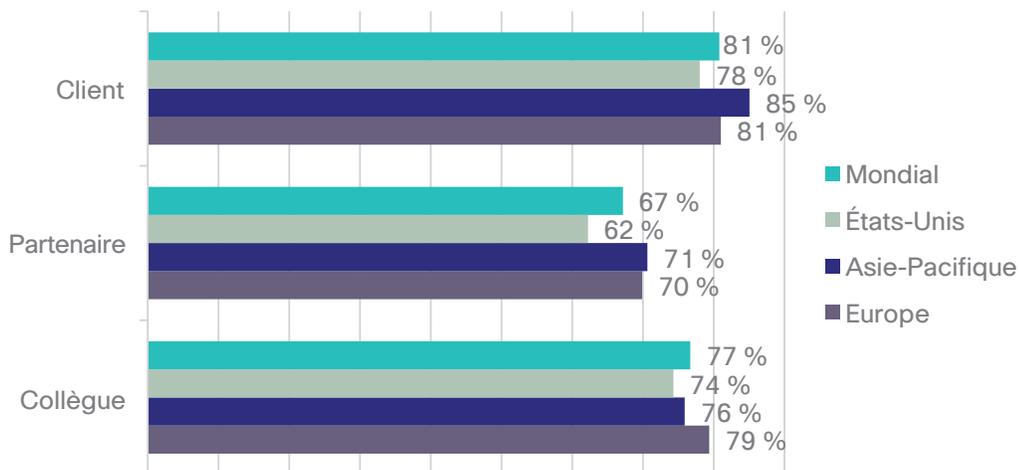
- Les communications en face à face sont importantes pour les chefs d'entreprises. 75 pour cent citent la collaboration en face à face comme un élément essentiel au succès d'une entreprise, impactant ses résultats plus que toute autre forme de communication.
- Aujourd'hui, les entreprises sont de plus en plus exposées à cause de possibilités de communication en face à face limitées au sein d'organisations diffuses ainsi qu'à travers leurs écosystèmes. Plus de 60 pour cent des communications actuelles ne se déroulent pas en temps réel.
- Des malentendus découlant d'un manque de communication en face à face sur des projets majeurs et des initiatives stratégiques représentent un risque pour l'entreprise : 88 pour cent des chefs d'entreprises indiquent que le risque commercial et les ressources liées impactent considérablement leurs résultats.
- Des communications en face à face réussies sont caractérisées par une interaction pleinement participative : 54 pour cent des chefs d'entreprises mentionnent que le facteur de communication le plus important est de dicerner le niveau de participation et d'intérêt grâce à une combinaison de signaux visuels et sonores.
- Le souhait de développer la collaboration en face à face est fort. Les résultats de l'étude montrent un potentiel d'augmentation de la productivité et des résultats commerciaux de plus de 20 pour cent sur les processus d'affaires essentiels.

La question de l'expérience en face à face : optimiser ses résultats

La croissance et une meilleure réactivité aux conditions du marché peuvent être accélérées par des stratégies encourageant une collaboration dynamique avec des experts spécialisés et des équipes interfonctionnelles.

D'ailleurs, les points de vue des chefs d'entreprises sur la valeur de l'interaction en face à face au sein et à l'extérieur d'une entreprise reflètent ce fait. Plus de 75 pour cent de l'ensemble des chefs d'entreprises ont déclaré la communication en face à face comme essentielle à la réussite de leur entreprise. Bien que les résultats prouvent que cette tendance est mondiale, des pourcentages légèrement plus importants en Europe (77 pour cent) et en Asie-Pacifique (78 pour cent) peuvent refléter une expérience régionale, des différences culturelles et des pratiques commerciales particulières (figure 1).

Figure 1. La communication en face à face est essentielle au succès commercial



1. Source : Pearn Kandola, *The Psychology of Effective Business Communications in Geographically Dispersed Teams*, 2006

Modes de communication et risque commercial découlant de malentendus

Les entreprises s'internationalisant de plus en plus et comportant des écosystèmes d'individus et de groupes plus complexes, un partage des connaissances et une participation efficaces peuvent constituer des facteurs significatifs de réussite.

L'importance d'une communication efficace correspondant aux objectifs commerciaux ne saurait être trop soulignée.

Voilà pourquoi plus de 73 pour cent des dirigeants d'entreprises ont indiqué que les expériences de collaboration en face à face favorisent une meilleure compréhension des préoccupations stratégiques essentielles.

L'étude menée par l'Economist Intelligence Unit (EIU) prouve le bien fondé de certains facteurs dans le cadre de communications en face à face parmi les publics internes et externes des partenaires et des clients. Parmi les principaux facteurs et motivations en faveur d'une augmentation des communications en face à face, on peut citer la résolution plus efficace des problèmes, la création de relations, la compréhension accrue des occasions, des préoccupations et des problèmes des clients (tableau 1).

Tableau 1. Motivation pour la collaboration en face à face dans les interactions avec collègues, partenaires et clients

Les 5 principales motivations pour organiser des réunions en face à face

Avec des collègues

1. Résoudre plus efficacement des problèmes majeurs
2. Résoudre rapidement un problème ou créer une occasion
3. Mieux comprendre tous les problèmes sous-jacents
4. Construire de meilleures relations sur le long terme
5. Partager des informations sensibles

Avec des partenaires/ fournisseurs

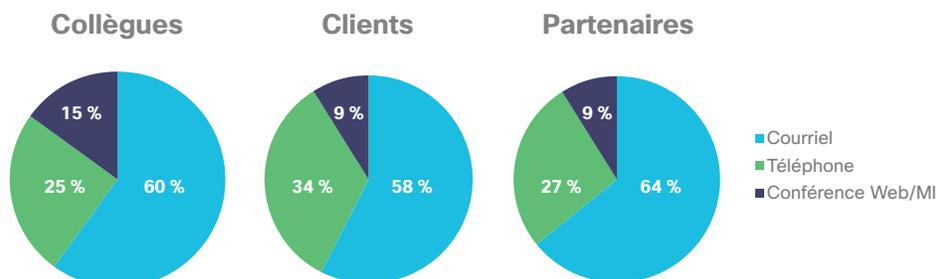
1. Construire de meilleures relations sur le long terme
2. Résoudre plus efficacement des problèmes majeurs
3. Résoudre rapidement un problème ou créer une occasion
4. Mieux comprendre tous les problèmes sous-jacents
5. Créer plus de conversations ou de remue-méninges sur de nouveaux produits ou services

Avec des clients

1. Construire de meilleures relations sur le long terme
2. Mieux comprendre tous les problèmes sous-jacents
3. Résoudre rapidement un problème ou créer une occasion
4. Résoudre plus efficacement des problèmes majeurs
5. Créer plus de conversations ou de remue-méninges sur de nouveaux produits ou services

Cependant, lorsqu'on les interroge sur les modes de communication utilisés à l'heure actuelle, les répondants ont indiqué que la plupart (plus de 60 pour cent) de leurs interactions se font par le biais d'options qui ne se déroulent pas en temps réel, telles que le courriel (figure 2).

Figure 2. Moyens de communications utilisés à l'heure actuelle



		Les États-Unis	Région EMEA	ASIE
Collègues	Courriel	62 %	60 %	57 %
	Téléphone	23 %	25 %	26 %
	Conférence Web/MI	14 %	14 %	18 %
Partenaires	Courriel	65 %	64 %	62 %
	Téléphone	26 %	28 %	29 %
	Conférence Web/MI	9 %	7 %	10 %
Clients	Courriel	57 %	58 %	68 %
	Téléphone	34 %	34 %	32 %
	Conférence Web/MI	10 %	7 %	11 %

Des communications efficaces peuvent devenir un frein à la productivité dans des cas où les communications électroniques (ne se déroulant pas en temps réel) dominent l'interaction entre des équipes dispersées et culturellement diversifiées. En termes de psychologie de la communication professionnelle efficace, Pearn Kandola a identifié un délai de communication suggérant qu'il faut 2 semaines pour établir une relation de confiance et quatre fois plus de temps pour communiquer par courriel plutôt qu'en direct.

Lorsque la communication ne fonctionne pas, les entreprises sont potentiellement exposées à un risque commercial. Huit personnes interrogées sur 10 ont déclaré avoir vécu des expériences de malentendus dans le cadre de projets très importants, lorsque certains modes de participation en face à face étaient indisponibles ou manquaient d'être utilisés pour certaines interactions stratégiques. Dans ces cas, utiliser d'autres modes de communication (comme le courriel, le téléphone ou des solutions de conférence Web) a exposé l'entreprise à des résultats négatifs, notamment des retards (pour 45 pour cent des répondants), un recours à des ressources supplémentaires (33 pour cent des répondants) et des changements inattendus dans l'orientation du projet (12 pour cent des répondants).

Ce risque potentiel est difficile à accepter dans un environnement économique hautement concurrentiel où les délais et la collaboration sont des atouts essentiels pour se distinguer des concurrents.

Collaboration en face à face : facteurs de succès commercial

La croissance et une meilleure réactivité aux conditions du marché peuvent être accélérées par des stratégies encourageant une collaboration dynamique avec des experts spécialisés et des équipes interfonctionnelles, sans les contraintes des communications hiérarchiques traditionnelles.

Dans la plupart des environnements professionnels, les individus participent toujours à plusieurs projets simultanément. Différents niveaux de connaissances et origines culturelles sont donc susceptibles d'être représentés. Les modes de communication réduisant l'ambiguïté, offrant un retour rapide et des occasions de collaborer en temps réel sur du contenu et des documents partagés donnent de meilleurs résultats.

Lorsqu'elles ont été questionnées sur les attributs d'une communication en face à face réussie, les personnes ont mis en lumière le besoin d'environnements de communication riches, dans lesquels les participants pourraient facilement discerner non seulement le niveau de participation et l'intérêt de leurs pairs (91 pour cent) mais également des signaux verbaux et visuels. Les résultats prouvent le bien fondé des attributs de communication dans le cadre d'interactions personnelles pour susciter la créativité, faciliter une meilleure compréhension et construire des relations car les participants obtiennent un retour non seulement à partir des expressions du visage, mais également à partir des gestes et du langage corporel (figure 3).

Figure 3. Les attributs des communications les plus réussies

Lorsque vous collaborez avec d'autres personnes dans le cadre d'une relation professionnelle, voilà ce qui est important :

73 % : les mots utilisés	64 % : des mouvements ou gestes conscients
82 % : le ton de la voix	69 % : le langage corporel inconscient
80 % : les expressions du visage	91 % : l'engagement et l'accent sur le contenu partagé



Interactions en face à face : améliorer les processus d'affaires quotidiens et stratégiques

Bien que les réunions et la collaboration en face à face sont souvent ciblés pour une participation stratégique ou de la direction, certains modèles de communication efficaces peuvent être appliqués plus largement sur les processus d'affaires clés afin d'obtenir de meilleurs résultats commerciaux.

Lorsqu'on a demandé aux chefs d'entreprises d'évaluer plus de 30 processus d'affaires usuels couvrant des interactions avec des collègues, des partenaires et des clients, les réponses de l'étude ont révélé certaines bonnes pratiques où davantage de collaboration en face à face pourrait augmenter la productivité ou les résultats commerciaux, si appliquée de façon stratégique. Les résultats ont identifié des réunions à la fois tactiques, quotidiennes et stratégiques dans lesquelles une participation en face à face augmente la valeur commerciale et soulignent des occasions pour les entreprises afin qu'elles envisagent des investissements plus importants permettant de réunir des équipes en face à face (tableau 2).

Tableau 2. Collaboration en face à face : classer les processus d'affaires

Ordre d'importance	Type de réunion
Besoin en communications en face à face au-dessus de la moyenne	
Lancement de projet/premières réunions	Tactique
Premières présentations	Stratégique
Remue-méninges : nouvelles idées/innovations	Stratégique
Gestion des problèmes avec plusieurs autres personnes	Tactique
Gestion des crises	Stratégique
Accompagnement des membres de l'équipe	Tactique
Besoin moyen en communications en face à face	
Renouvellements de contrat	Tactique
Planification stratégique/discussions sur la stratégie	Stratégique
Rencontrer de nouveaux clients	Stratégique
Codéveloppement de plans de projet	Tactique
Contractualisation/avenants	Stratégique
Besoin peu important en communications en face à face	
Démarrage de projet avec une nouvelle équipe	Stratégique
Fréquentes mises à jour de projets	Tactique
Mises à jour de projets quotidiennes/normales	Tactique
Réunions de sous-groupes avec des participants importants	Tactique

Exemples : comment les entreprises exploitent la collaboration en face à face

- **Relations avec les clients** : encourager les relations avec les clients et accélérer les ventes. Une société multinationale de technologies de pointe a accéléré ses cycles commerciaux à hauteur de 10 pour cent et augmenté son chiffre d'affaires de 2 pour cent en développant des expériences en face à face parmi les clients, les équipes commerciales et les cadres à l'aide de l'outil de conférence Cisco TelePresence®.
- **Interaction dans l'organisation et entre collègues** : une prise de décision rapide via des équipes interfonctionnelles avec des expériences en face à face. Statoil a réduit ses délais de résolution des problèmes de 2 mois à 2 semaines par le biais d'expériences en face à face permises grâce à l'outil de conférence Cisco TelePresence.
- **Participation des partenaires** : forger des relations plus étroites avec ses partenaires et fournisseurs. Volkswagen a développé l'accès à des experts spécialisés et étendu l'interaction en face à face, entraînant une réduction de 50 pour cent des délais de réparation.

Identifier un avantage commercial : la puissance de l'indicateur en face à face (In-Person Index)

La valeur commerciale peut découler du développement d'expériences en face à face à travers les organisations et les groupes de travail dans une approche ciblée afin de maximiser le retour.

L'analyse des profils commerciaux pour une centaine de réponses a mis en lumière un thème récurrent. Mettre l'accent sur des expériences en face à face dans le cadre de processus ciblés est susceptible de modifier l'efficacité des processus d'affaires. La mise en commun des idées des dirigeants participant à l'étude souligne des domaines clés pour lesquels envisager davantage de collaboration en face à face dans le cadre de l'interaction avec les collègues, les clients et les partenaires contribuerait à l'efficacité des divers processus d'affaires.

Grouper ces processus par score d'efficacité (obtenu à partir de l'utilisation de la collaboration en face à face) met en évidence six processus pour lesquels un investissement supérieur à la moyenne en matière de communication en face à face a été entrepris à l'heure actuelle et pour l'avenir. La catégorie dite au-dessus de la moyenne correspond à de meilleurs résultats commerciaux pouvant être liés à une meilleure productivité, une commercialisation plus rapide et aux performances, susceptibles d'ouvrir la voie à un avantage concurrentiel (figure 4).

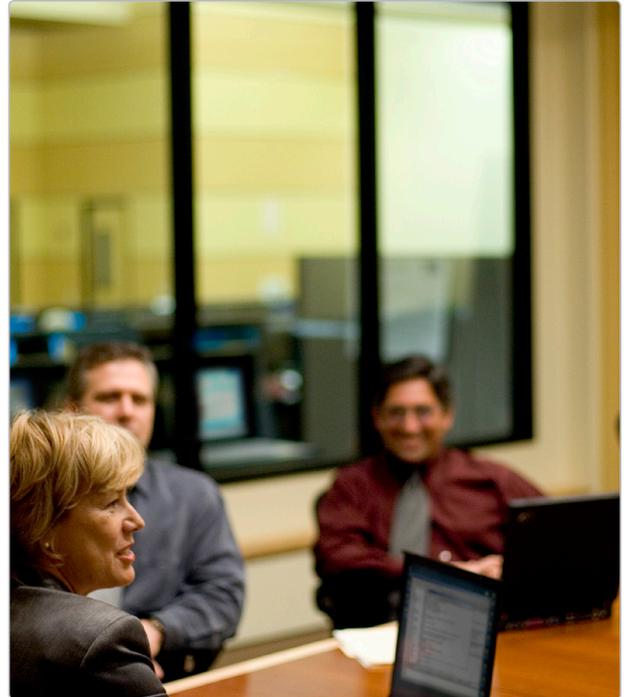
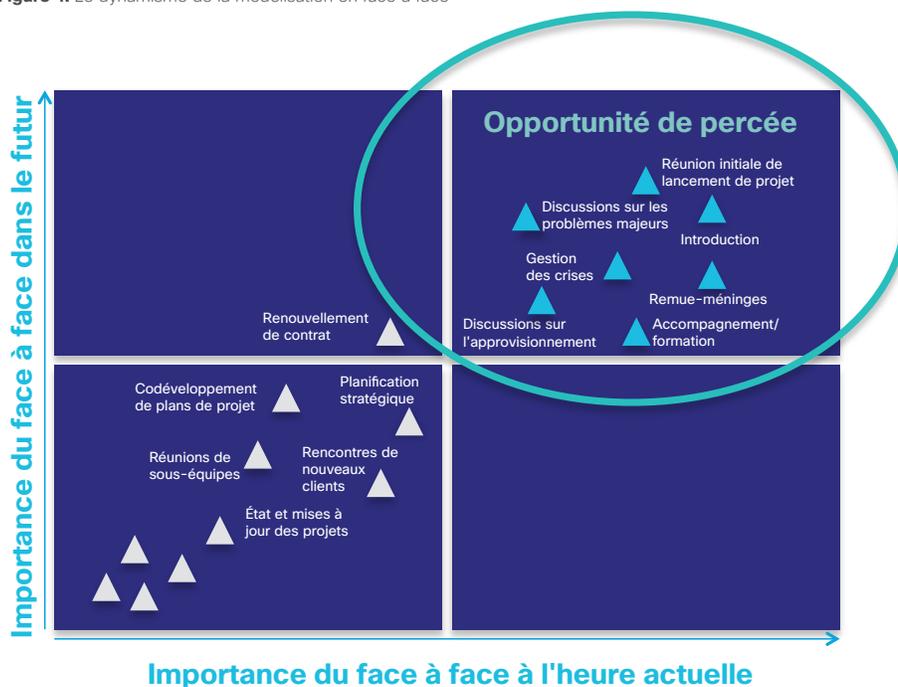


Figure 4. Le dynamisme de la modélisation en face à face



Conclusion

La puissance d'une expérience en face à face dans le cadre d'interactions et de moments clés peut amplifier l'efficacité de la productivité des employés dans la collaboration quotidienne ainsi que dans certaines missions stratégiques.

Des stratégies de collaboration faisant évoluer les expériences en face à face à travers l'entreprise sont susceptibles d'améliorer les résultats commerciaux et de bénéficier plus efficacement de la puissance des relations et de l'interaction d'équipes dans une sélection de processus ciblés en vue de gagner un avantage concurrentiel.

La stratégie de collaboration adéquate rassemble les atouts les plus précieux de votre entreprise : vos collaborateurs et vos relations avec les clients, les partenaires et les fournisseurs. Mobiliser l'expérience, les points de vue et les connaissances des collègues et des individus à travers votre communauté d'entreprise par le biais de la communication et de la collaboration en face à face est un puissant moyen d'encourager l'innovation et de transformer les processus d'affaires clés. Et, selon ces chefs d'entreprise, la communication en face à face impacte considérablement l'entreprise. Elle complète un ensemble plus vaste de moyens de communication susceptibles de maximiser l'impact commercial et la productivité lorsqu'ils sont appliqués de manière ciblée. En s'appuyant sur les renseignements de cette étude et sur des bonnes pratiques des cadres du monde entier, Cisco peut vous aider à exploiter la puissance des expériences en face à face grâce à des solutions technologiques qui font évoluer ces expériences au sein de votre entreprise et complètent les solutions réseau et de communication existantes.

À propos de l'étude

Dans cette étude en ligne, menée par l'Economist Intelligence Unit en décembre 2011, 862 chefs d'entreprises aux États-Unis (323 réponses), en Europe (344 réponses) et en Asie-Pacifique (195 réponses) ont été interrogés. Ces cadres représentaient des entreprises de divers secteurs et de différentes tailles (des petites aux grandes entreprises).

Economist Intelligence Unit

The
Economist

Pour en savoir plus, consulter le site Web : www.cisco.com/go/economist

