

IBM Institute for Business Value

# Une nouvelle façon de travailler

*La vision des cadres dirigeants du monde entier*



---

### **IBM Institute for Business Value**

IBM Global Business Services, par le biais de l'IBM Institute for Business Value, publie à l'intention des cadres dirigeants des études stratégiques fondées sur des analyses factuelles au sujet de problématiques essentielles rencontrées aussi bien dans le secteur privé que public. Ce rapport exécutif s'appuie sur une étude approfondie menée par les consultants de l'institut, et reflète la volonté d'IBM Global Business Services de proposer aux entreprises des analyses et une réflexion qui les aident à innover et à produire une forte valeur ajoutée. Pour en savoir plus, vous pouvez contacter les auteurs ou leur adresser un courrier électronique à l'adresse suivante : [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com).

---

*Nancy Pearson, Eric Lesser et Joel Sapp*

**Privilégier l'intelligence** dans l'organisation du travail est plus efficace que d'intensifier la charge de travail. Selon une récente étude menée par l'IBM Institute for Business Value, les entreprises plus performantes que leurs homologues d'un même secteur adoptent de nouvelles approches dans l'organisation de leurs activités. Elles appliquent des démarches dynamiques, collaboratives et intégrées à leurs activités et parviennent à de bons résultats opérationnels dans un environnement pourtant en évolution permanente. Cependant, la plupart des entreprises n'en sont pas encore à concrétiser leurs ambitions dans ce domaine. Pour celles qui sont déjà aux avant-postes comme pour les autres, cette étude ouvre des perspectives sur des pratiques et des technologies de nature à transformer radicalement la nature même des activités professionnelles.

Malgré un environnement métier complexe, en perpétuelle évolution - et peut-être de ce fait - les entreprises sont soumises à une forte contrainte d'agir plus rapidement, en réduisant leurs coûts et avec davantage d'efficacité. Leurs mécanismes opérationnels tels que nous les connaissons sont en pleine transformation.

La notion de travail n'est plus associée à la proximité ou aux fuseaux horaires des collaborateurs. Il se fonde sur des équipes élargies d'intervenants - employés, fournisseurs et partenaires, mais aussi clients et travailleurs indépendants - qui bénéficient de réseaux de plus en plus puissants d'équipements intelligents et de systèmes interconnectés, l'ensemble étant intégré dans des processus métier qui englobent les organisations à l'échelle mondiale.

Dans le cadre des études que nous menons en permanence et de nos relations avec des entreprises de toutes dimensions dans le monde entier, nous avons mis en évidence 15 approches de l'organisation du travail qui se caractérisent par des méthodes plus dynamiques, collaboratives et intégrées. Dans la suite de ce document, nous les avons nommées « pratiques professionnelles plus intelligentes ».

Pour mieux comprendre de quelle manière les entreprises s'appuient sur ces nouvelles approches dans l'organisation du travail et en quoi elles contribuent à de meilleures performances opérationnelles, nous avons enquêté auprès de plus de 275 cadres dirigeants dans le monde. Notre analyse a permis de mettre en lumière plusieurs enseignements essentiels :

- Les entreprises les plus performantes développent davantage des pratiques professionnelles plus intelligentes que leurs homologues moins performantes, ce qui ne contribue pas seulement à des gains d'efficacité, mais également à susciter de la croissance.
- Parmi les entreprises observées, les trois écarts majeurs qui différencient les entreprises en termes d'agilité concernent les domaines suivants : la reconfiguration des processus et des compétences, une collaboration élargie et plus unifiée, et l'accès en temps réel aux informations favorisant un processus décisionnel plus performant.
- Les entreprises les plus dynamiques, collaboratives et connectées ont adopté à grande échelle des technologies spécifiques qui ont permis la mise en œuvre de pratiques professionnelles plus intelligentes.

Dans un contexte marqué par l'accélération du rythme du changement et de la complexité des activités, en quoi une entreprise peut-elle se différencier de ses concurrents ? Selon nous, la réponse réside dans ses modes d'organisation. Bien au-delà de la quantité de travail produite, c'est plutôt l'intelligence de ses pratiques professionnelles qui prévaut. Les entreprises situées aux avant-postes de leur secteur bénéficient de l'agilité nécessaire pour s'adapter à temps au changement. Elles mobilisent le potentiel collectif d'un réseau étendu de collaborateurs, qui ne se limite pas aux salariés de l'entreprise. Et ces collaborateurs ont accès à des informations et à des domaines d'expertise au moment voulu, là où c'est nécessaire, et où qu'ils se trouvent.

À l'évidence, ces nouvelles approches professionnelles possèdent un potentiel considérable. Et point important, elles sont accessibles. Comme l'indiquent cette étude et les cas cités, les entreprises les ont déjà adoptées et en retirent des bénéfices.

### La flexibilité des lieux de travail face à un contexte marqué par la complexité et la volatilité

Activités professionnelles et vitesse vont de pair. Dans une journée chargée, une grande entreprise traite plus d'un milliard d'événements métier.<sup>1</sup> Et ces activités doivent être assurées dans un environnement en constante évolution. Si les entreprises ont toujours été aux prises avec les cycles de croissance et de récession, les transformations des demandes du marché, les attentes croissantes des clients et les surprises de la concurrence, ces évolutions sont devenues récemment plus rapides, extrêmes et interdépendantes. Leur problème est le suivant : les ressources avec lesquelles elles exercent leurs activités - salariés, processus métier, équipements immobilisés et outillages - sont souvent trop statiques et rigides pour s'adapter rapidement.

Le travail devient également de plus en plus complexe. Les processus métier peuvent englober de nombreuses divisions. Les parties prenantes concernées sont de plus en plus nombreuses et les partages de responsabilités s'étendent de l'intérieur de l'entreprise jusqu'à l'extérieur. Et la multinationale d'hier accélère sa transformation en une entreprise intégrée à l'échelle mondiale qui répartit ses opérations sur un collectif international de compétences.

Aujourd'hui, exercer une activité professionnelle dépend d'informations issues de sources très variées, de plus en plus basées sur des capteurs et des équipements intelligents consacrés à la surveillance de la plupart des systèmes physiques ou numériques. En dépit de cette abondance d'informations, et peut-être à cause d'elle, il est de plus en plus difficile pour les collaborateurs des entreprises d'obtenir les données dont ils ont besoin.

### Comment les entreprises peuvent-elles mettre en œuvre des pratiques professionnelles plus intelligentes ?

Au cours de nos échanges avec des clients du monde entier, nous avons observé un certain nombre de pratiques susceptibles de contribuer à l'agilité des entreprises. Réparties selon trois axes principaux (voir Figure 1), ces nouvelles approches des pratiques professionnelles contribuent à des entreprises :

- **Plus dynamiques** – capables de s'adapter rapidement à des conditions métier évolutives.
- **Plus collaboratives** – en unifiant des ressources, internes et externes, pour mutualiser des connaissances et résoudre des problèmes.
- **Intégrées** – grâce à un accès permanent à l'information, partout et quels que soient les silos organisationnels.



	Collaborateurs	Processus	Information
Dynamique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier et engager facilement des collaborateurs en fonction des besoins et des situations actuelles.</li> <li>• Créer et construire rapidement des compétences interdisciplinaires pour répondre à la dynamique métier.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconfigurer automatiquement les processus en fonction des évolutions du contexte métier.</li> <li>• Établir des mécanismes qui donnent aux responsables de processus le contrôle des règles qui régissent les processus métier.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiquer et informer en fonction des besoins des différents publics.</li> <li>• Identifier automatiquement des éléments d'information pertinents en fonction des situations.</li> </ul>
Collaborative	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faciliter les discussions au sein de l'entreprise pour élargir les connaissances et gagner en productivité.</li> <li>• Engager des intervenants au-delà des limites de l'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produire des documentations visuelles et compréhensibles par les parties prenantes stratégiques, concernant leurs processus métier.</li> <li>• Intégrer des capacités de collaboration aux processus métier pour gagner en vitesse et en qualité du processus décisionnel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apporter à chacun la possibilité de commenter l'information et de fixer sa valeur.</li> </ul>
Intégrée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apporter aux collaborateurs de l'entreprise des méthodes de travail productives, quels que soient les lieux de travail, les fuseaux horaires ou les équipements.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer de nouvelles activités et interconnecter les activités existantes entre les différents secteurs de l'organisation pour obtenir des gains d'efficacité opérationnelle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collecter et exploiter des informations en temps réel, provenant des collaborateurs ou des instruments.</li> <li>• Intégrer des données issues de sources hétérogènes.</li> </ul>

Figure 1 : Avec des pratiques professionnelles plus intelligentes, les entreprises gagnent en agilité.

Dans l'univers réel des organisations, jusqu'où ces pratiques sont-elles appliquées ? Quels résultats ceux qui les ont adoptées obtiennent-ils ? Quel impact ces approches ont-elles sur les performances opérationnelles ? Et quel rôle joue la technologie dans l'application de ces pratiques ?

C'est pour répondre à ces questions que nous avons interrogé plus de 275 cadres dirigeants dans le monde, directeurs de divisions opérationnelles et de départements informatiques au sein de leurs entreprises. Nous avons également mené des entretiens approfondis avec un certain nombre de dirigeants d'entreprises qui mettent en œuvre des pratiques professionnelles plus intelligentes.

Notre étude a permis de mettre en lumière plusieurs enseignements particulièrement intéressants :

- Les entreprises les plus performantes développent davantage des pratiques professionnelles plus intelligentes que leurs homologues moins performantes, ce qui ne contribue pas seulement à des gains d'efficacité, mais également à susciter de la croissance.
- Dans la plupart des cas, la capacité d'adaptation à un environnement en évolution constante est freinée par des écarts opérationnels dans trois principaux domaines : la reconfiguration des processus et des compétences, une collaboration élargie et plus unifiée, et l'accès en temps réel aux informations favorisant un processus décisionnel plus performant.
- Les entreprises les plus dynamiques, collaboratives et intégrées ont adopté à grande échelle des technologies spécifiques qui ont permis la mise en œuvre de pratiques professionnelles plus intelligentes.

### Méthodologie de l'étude

L'échantillon étudié portait sur 289 participants, occupant des fonctions de vice-président ou d'autres dirigeants de niveau supérieur, et responsables de poste significatifs au niveau fonctionnel ou technique au sein de leur entreprise (voir Figure 2). Ces dirigeants opèrent dans différents domaines d'activités du secteur privé et dans le secteur public, avec les représentations par zones suivantes : 29 % - Asie-Pacifique ; 36 % - Amériques et 35 % - Europe - Moyen-Orient - Afrique.

Concernant l'analyse des données de l'enquête, nous avons examiné les différences entre la population générale des entreprises et les entreprises « performantes », désignées comme telles par leurs dirigeants, signifiant ainsi des performances très supérieures à leurs homologues du secteur concerné (16 % de l'échantillon total). Nous avons en particulier analysé les profils de réponses des entreprises les plus dynamiques, collaboratives et intégrées, c'est-à-dire celles qui nous ont indiqué la mise en œuvre étendue de pratiques professionnelles plus intelligentes.

En complément de cette analyse, nous avons rencontré les dirigeants d'entreprises qui ont déjà mis en place ces pratiques professionnelles. Les études de cas et les citations proposées dans ce rapport stratégique témoignent de leurs visions et de leurs retours d'expérience.

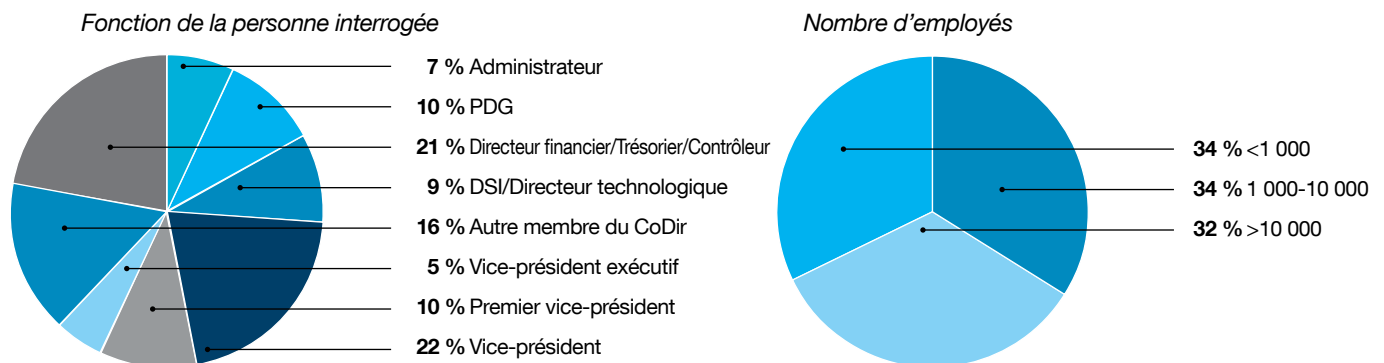


Figure 2 : Cette enquête a permis de recueillir les visions de cadres dirigeants d'entreprises de premier plan, toutes dimensions confondues.

### Les entreprises les plus performantes travaillent également plus intelligemment – pour plus de croissance

Toujours aux prises avec les répercussions de la pire crise économique depuis des décennies, la plupart des entreprises se recentrent sur la stabilisation de leur activité. Les dirigeants interrogés considèrent, de très loin, l'efficacité

opérationnelle comme une priorité absolue, les marges bénéficiaires venant en seconde priorité. À deux ans, ils envisagent de consacrer une partie de leurs actions à développer de nouvelles offres de produits ou de services et à aborder de nouveaux marchés. Pour l'heure cependant, la majorité des entreprises campent sur leurs fondamentaux.

À l’opposé, les entreprises les plus performantes de leur secteur se positionnent déjà pour la reprise (voir Figure 3). L’efficacité opérationnelle est le moindre de leurs soucis (sans doute parce qu’elles excellent dans ce domaine). Elles ont plutôt tendance à se concentrer sur l’innovation et le

développement. Leur préoccupation actuelle est le lancement des produits et services nouveaux, et le respect des obligations légales, un sujet essentiel pour l’expansion de l’entreprise dans des zones géographiques et sur des marchés nouveaux.

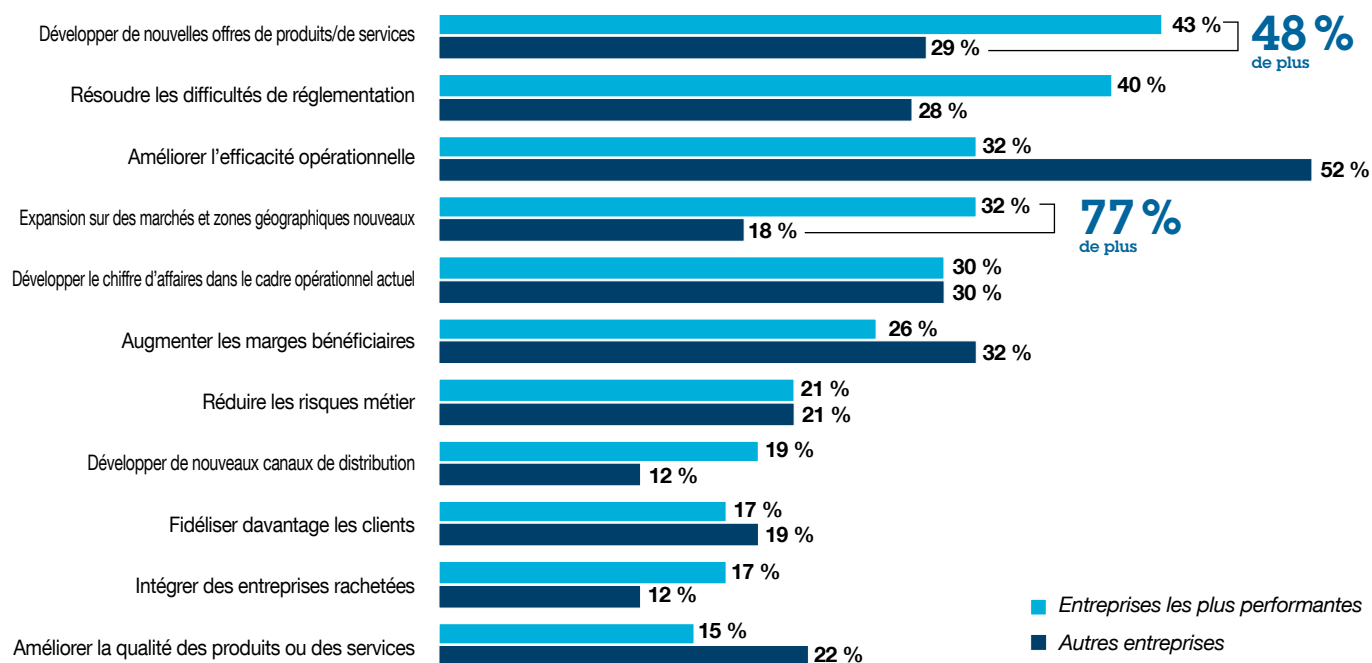
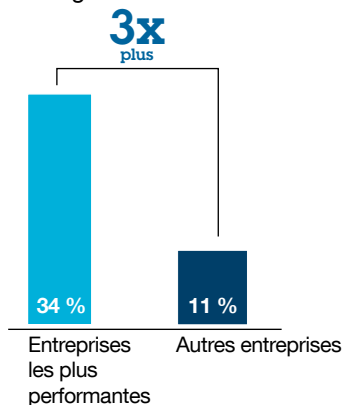


Figure 3 : Les entreprises les plus performantes sont déjà en position de s’orienter vers la croissance.

Point tout aussi important, ces entreprises performantes musclent leurs organisations en vue de la reprise en adoptant des pratiques professionnelles plus intelligentes. Nous avons constaté que les entreprises performantes étaient trois fois plus nombreuses que les autres à mettre en œuvre des approches d'organisation du travail dynamiques, collaboratives ou intégrées (voir Figure 4).

*Entreprises ayant adopté à grande échelle des pratiques professionnelles plus intelligentes\**



\*Remarque : Entreprises ayant obtenu un score « élevé » ou « très élevé » pour tous les critères dans au moins un domaine de pratique professionnelle plus intelligente (dynamique, collaborative ou intégrée).

**Figure 4 : Par comparaison aux autres, les entreprises les plus performantes sont plus de trois fois plus nombreuses à avoir adopté des pratiques professionnelles plus intelligentes.**

### Les domaines d'excellence des entreprises performantes

Les entreprises performantes possèdent l'aptitude à développer des capacités d'adaptation et de réaction plus rapides que les autres. Par comparaison aux entreprises moins performantes en matière d'adaptation, les organisations performantes sont plus de deux fois plus nombreuses à pouvoir :

- Identifier facilement les collaborateurs possédant les compétences nécessaires ;
- Communiquer et informer en fonction des besoins des différents publics ;
- Créer rapidement des compétences pour s'adapter à un nouveau contexte.

Elles possèdent également la capacité à établir des méthodes de travail susceptibles de favoriser et d'encourager la collaboration, en valorisant la puissance collective de leurs organisations et des parties prenantes extérieures. Par comparaison à leurs homologues moins performants, elles sont :

- Deux fois plus nombreuses à produire des documentations visuelles et compréhensibles par les parties prenantes stratégiques, concernant leurs processus métier ;
- Plus de deux fois plus nombreuses à doter les processus métier de capacités de collaboration pour gagner en rapidité et en qualité du processus décisionnel ;
- Trois fois plus nombreuses à permettre aux utilisateurs d'évaluer et de commenter les informations qu'ils utilisent.

Parmi l'ensemble des pratiques professionnelles plus intelligentes qu'elles mettent en œuvre, l'atout majeur des entreprises les plus performantes réside dans leur aptitude à rassembler des données hétérogènes au profit du processus décisionnel :

- Près de 30 % d'entre elles disent intégrer, dans une large mesure, différentes sources de données, ce qui représente un nombre 3,5 fois plus important que les entreprises moins performantes.
- De même, elles sont 2,6 fois plus nombreuses que leurs homologues moins performants à utiliser des informations obtenues en temps réel pour leur processus décisionnel.



En d'autres termes, ces pratiques contribuent, au sein des entreprises performantes, à une organisation du travail plus efficace, dans un environnement métier toujours plus volatile et complexe. L'incertitude n'est plus réellement problématique lorsqu'une organisation est capable de reconfigurer à volonté ses processus et ses compétences. Plutôt que de produire de la frustration, un réseau étendu d'individus, de processus et d'informations peut devenir une ressource pour la compétitivité. De cette complexité, émergent des idées nouvelles, une progression accélérée et des perspectives intéressantes qui ne peuvent apparaître que dans le cadre d'une analyse intégrée de l'information à partir de sources diversifiées.

### Les trois écarts principaux entre les objectifs et les capacités

Nous avons demandé aux dirigeants participant à l'enquête celles des pratiques professionnelles qu'ils considéreraient comme leur priorité la plus urgente à court terme et d'évaluer le niveau d'aptitude de leur entreprise dans ces domaines. Concernant les pratiques liées au capital humain, ces dirigeants sont tombés d'accord sur la nécessité de bâtir rapidement des compétences et de collaborer au-delà des frontières traditionnelles. Point intéressant, ils ont également fait mention d'un niveau d'aptitude extrêmement faible dans ces deux domaines.

En termes de capacités concernant l'accès à l'information, l'intégration des sources de données et l'exploitation d'informations en temps réel au profit du processus décisionnel est la priorité stratégique des dirigeants interrogés. Ce qui met en lumière la difficulté et la nécessité incontournable d'extraire des connaissances pertinentes du flot massif d'informations disponibles aujourd'hui.

Du point de vue des processus, les dirigeants interrogés considèrent comme prioritaire la capacité à reconfigurer automatiquement les processus métier en fonction des évolutions du marché. Malheureusement, ils considèrent que leurs capacités en la matière sont les plus faibles de toutes. Dans la liste des priorités concernant l'amélioration des processus, la capacité à hausser le niveau de la collaboration pour des processus spécifiques vient en deuxième position.

En examinant les priorités mises en avant par les cadres dirigeants et les capacités des entreprises qu'ils dirigent, trois écarts principaux sont apparus :

- La reconfiguration rapide des processus et des compétences ;
- Une collaboration élargie et plus unifiée ;
- L'accès en temps réel à des informations intégrées, au profit du processus décisionnel.

### La reconfiguration rapide – une réponse polyvalente

Une entreprise ne peut plus se permettre de mettre en place des processus métier susceptibles de limiter sa flexibilité. Ils doivent disposer d'une intelligence suffisante pour identifier un changement de contexte, analyser des alternatives et accompagner les collaborateurs de l'entreprise dans leur changement d'objectif. Ils doivent également pouvoir, le cas échéant, accéder facilement à de nouvelles ressources, intégrer les compétences spécialisées d'autres départements, prendre en compte les capacités de partenaires métier et gérer différentes sources d'information, internes à l'entreprise ou non.

Pour citer un exemple, prenons le cas des avantages opérationnels dont dispose un fabricant capable de reconfigurer sa chaîne logistique en fonction d'une évolution de la demande. S'il détecte une éventuelle interruption de ses approvisionnements, ses systèmes peuvent identifier automatiquement d'autres fournisseurs ailleurs dans le monde et préconiser un plan d'action en fonction d'un certain nombre de facteurs (coûts, délai, impact sur le client). L'analyse peut même déterminer s'il est préférable d'approvisionner des composants isolés ou sous forme de sous-systèmes pré-assemblés.

### Atlas Air : la reconfiguration dynamique

Atlas Air Worldwide Holdings est un leader des solutions d'externalisation sur le marché du fret aérien mondial. Doté de l'une des plus importantes flottes de Boeing 747 consacrées au fret dans le monde, Atlas Air Worldwide Holdings couvre l'Asie, l'Europe, le Moyen-Orient, l'Amérique du Sud et les États-Unis.<sup>2</sup>

Le métier du fret aérien est, par nature, extrêmement dynamique. Contrairement aux vols commerciaux, dont les horaires et les plans de vol sont relativement prévisibles, les appareils d'Atlas couvrent des destinations variées, souvent particulièrement exotiques, et avec des délais extrêmement réduits. Pour s'assurer de l'arrivée à bon port de l'appareil et de sa cargaison, en toute sécurité et dans les temps, Atlas Air doit gérer un plan opérationnel complexe aux composantes multiples (maintenance, carburant, restauration et hébergement pour les équipages en escale). Et comme ses processus sont synchronisés de manière extrêmement précise, toute interruption peut déstabiliser l'ensemble de ses opérations.

Pour son processus de décisions opérationnelles, Atlas s'appuie sur un éventail élargi d'informations issues de systèmes hétérogènes – les siens notamment, mais aussi ceux de fournisseurs, clients et organismes officiels. Atlas a de longue date cherché à intégrer l'ensemble de ces informations par des approches plus ou moins précises, notamment par la triangulation manuelle d'informations issues de différents systèmes. Mais le développement considérable de son activité n'a fait qu'accroître la complexité de ses décisions, ce qui a mis en évidence l'inconvénient de s'en remettre, dans ce domaine, au jugement humain et à des interventions manuelles.

Pour limiter l'impact de l'imprévisible, Atlas a mis en œuvre une solution de gestion des processus métier basée sur le concept de « flexibilité gérée ». En utilisant des informations intégrées en dynamique et des outils sophistiqués d'aide à la décision, Atlas peut modifier rapidement ses plans opérationnels en fonction des évolutions du contexte. Point important, les décisionnaires disposent de l'impact financier global d'une décision, par exemple en cas de retenue d'un vol et de risque de pénalités de retard pour une expédition de haute urgence.

Outre un gain de flexibilité, Atlas peut mieux optimiser ses processus selon les fonctions, ce qui contribue à réduire significativement ses coûts d'exploitation. L'architecture orientée services (SOA) de la solution permet également de réduire les coûts et les délais nécessaires pour assurer l'intégration avec des partenaires stratégiques chargés des expéditions, un avantage pour Atlas qui peut ainsi bénéficier de nouvelles opportunités commerciales lorsqu'elles surviennent.

*« Nous avons créé un véritable système nerveux numérique qui nous permet, dans un contexte extrêmement volatile, de contrôler et optimiser notre exploitation en dynamique. Nous connaissons les conséquences financières et opérationnelles de charger deux palettes supplémentaires au dernier moment. Même la direction des vents peut influencer sur nos plans. »*

*Jim Barrecchia, Directeur chargé de l'architecture d'entreprise, Atlas Air*

### La collaboration nouvelle génération – Plus qu'une force d'appui, une véritable intégration

La plupart des entreprises ont rencontré un succès relatif dans l'amélioration des processus de collaboration interne classiques. Pour nombre d'entre elles, cependant, la sphère d'influence et le processus même de collaboration restent limités à deux domaines essentiels : contribuer à étendre la collaboration vers l'extérieur de l'entreprise et intégrer les pratiques collaboratives dans les processus opérationnels courants.

Les limites assignées à l'entreprise ne sont souvent que des freins artificiels à une organisation du travail plus intelligente. En développant la sphère de la collaboration, les entreprises accèdent à un gisement considérable de compétences spécialisées, jusqu'ici maintenu hors de portée des processus opérationnels traditionnels. Les partenaires métier et les clients peuvent devenir des contributeurs essentiels en apportant des solutions à différents problèmes et en suscitant des gains de performances pour l'entreprise.

Pour révéler son plein potentiel, la collaboration doit s'intégrer au maillage du processus, donnant ainsi les moyens aux intervenants d'identifier les compétences spécialisées nécessaires et d'y accéder dans le contexte de leurs fonctions. Supposons par exemple une situation dans laquelle un radiologue analyse les résultats d'un examen tomodensitométrie effectué sur un patient et constate une complication qu'il n'a jusqu'ici jamais rencontrée. Sans

quitter son application d'imagerie médicale, il peut instantanément identifier un spécialiste, même s'il se trouve à l'autre bout du pays et le contacter, avec la possibilité de poser un diagnostic et d'évaluer sa gravité. Le radiologue peut ensuite convier un chirurgien à participer à cette conversation, ce qui peut conduire à prendre des décisions d'agir et sauver ainsi la vie d'un patient.

### **Celina : la collaboration comme facteur de différenciation vis-à-vis de la concurrence**

Celina Insurance Group propose des contrats d'assurance multirisques dans huit états américains. Son réseau est constitué de 500 agents d'assurances indépendants.<sup>3</sup> Malgré sa taille modeste - moins de 200 employés - Celina entre en concurrence avec des acteurs 20 à 200 fois plus gros.

La principale difficulté de Celina consiste à convaincre et fidéliser davantage ses agents indépendants qui commercialisent à la fois ses produits et ceux de ses principaux concurrents. Il y a plusieurs années, la compagnie d'assurances a décidé de se différencier de ses homologues plus puissants en intégrant aux processus métier des mécanismes plus directs et personnels de collaboration avec ses agents indépendants.

Avec le réseau extranet de Celina, un agent peut effectuer pratiquement toutes les transactions nécessaires en ligne, grâce à une automatisation poussée. Pour prendre un exemple, le moteur d'évaluation à base de règles permet de traiter 50 % des nouveaux contrats d'assurance auto sans aucune intervention d'un responsable de la compagnie. Après saisie des informations et acceptation des conditions par le client, l'application convertit automatiquement la proposition en contrat, sans nécessité d'intervenir pour saisir de nouveau les informations dans le système principal de gestion des contrats de Celina. La compagnie d'assurances a même ouvert de nombreuses fonctionnalités web aux clients du réseau d'agents, y compris pour les clients de la concurrence, ce qui contribue à faciliter le workflow du réseau de commercialisation.

Mais ce qui distingue la compagnie d'assurances et emporte l'adhésion de l'équipe d'agents indépendants est la capacité de Celina à réagir en dynamique grâce à des outils de collaboration en temps réel. Tout en examinant un contrat en ligne ou en rédigeant une nouvelle proposition, un agent peut, d'un simple clic sur le nom d'un collaborateur de la compagnie, ouvrir une session de dialogue en ligne. En cas de questions sur un dossier, l'expert en assurances chargé de l'affaire peut être convié, à la demande, à participer à la discussion.

La collaboration en temps réel est maintenant profondément ancrée dans la culture de l'entreprise, même si la plupart des employés de Celina ont plus de 55 ans. Devenue le mode principal de communication, la messagerie instantanée a contribué à réduire de 50 % les appels téléphoniques (et les dépenses associées). En conjuguant des workflows automatisés et une interaction simple et en temps réel avec son réseau d'agents indépendants, Celina a ramené le délai d'acceptation d'un contrat d'assurance à quelques jours, contre plusieurs semaines auparavant.

Avec l'intégration de son réseau d'agents dans les processus métier et la mise en œuvre d'un environnement opérationnel collaboratif, Celina a réussi à se distinguer sur un marché de plus en plus banalisé. Signe manifeste de la réussite de cette stratégie, un de ses concurrents les plus vigoureux a directement appelé la compagnie pour savoir comment ils avaient réussi à mettre en place la collaboration en temps réel.

*« Pour nous, la collaboration en temps réel est un véritable avantage concurrentiel. Pour assurer des relations de confiance, nos chargés de dossiers doivent être accessibles lorsque les agents indépendants de notre réseau en ont besoin. »*

*Rob Shoenfelt, Directeur des systèmes d'information, Celina Insurance Group*

Que l'on utilise les nouveaux outils de logiciels sociaux – blogs, wikis, applications multimédia – ou les technologies collaboratives plus classiques – messagerie instantanée, espaces collaboratifs – le point essentiel réside dans leur intégration dans les processus métier courants, et ce, de la manière la plus étendue possible dans la chaîne de valeur, au sein de l'entreprise comme au-delà. Les entreprises dont les pratiques collaboratives sont intégrées au maillage des activités courantes bénéficient de retours significatifs, comme l'indique le cas exposé plus haut *Celina : la collaboration comme facteur de différenciation vis-à-vis de la concurrence*.

#### **Globe Telecom : le marketing en temps réel**

Avec 27 millions de clients, Globe Telecom n'ignore rien de ce qu'est la concurrence sur un marché en croissance rapide.<sup>4</sup> Le niveau de pénétration de l'entreprise aux Philippines a été explosif, pour atteindre 80 % aujourd'hui, à comparer à un taux à un seul chiffre il y a moins de 10 ans. Une autre caractéristique essentielle de ce marché réside dans l'attractivité des offres à prépaiement, auxquelles ont souscrit 90 % des possesseurs de téléphones portables.

Contrairement aux contrats à durée fixe, le modèle de prépaiement favorise la rotation des clients. Chaque fois qu'un solde prépayé a été consommé, le client peut au choix s'adresser à son fournisseur actuel, passer à la concurrence ou abandonner le service. Tenant compte de la nature de ce contexte, Globe Telecom se devait d'adopter une démarche marketing plus opportuniste. C'est moins sa créativité en matière de concepts promotionnels que ses lacunes en matière d'information et d'agilité d'action qui gênaient Globe dans sa capacité d'intervention au cours de ces courtes périodes porteuses d'opportunités commerciales.

Pour gagner en dextérité, Globe a mis en œuvre une plate-forme de création et de prestations de service basée sur une architecture orientée services (SOA). La solution permet l'intégration d'informations concernant les modèles de portables, le réseau de télécommunications et les systèmes informatiques, ce qui permet à l'entreprise d'identifier de nouvelles opportunités et de lancer rapidement des campagnes tactiques.

Pour la première campagne de promotion lancée avec la nouvelle solution, Globe Telecom a ciblé ses partenaires distributeurs, en proposant des incitations financières pour les nouveaux abonnés. L'objectif consistait à enregistrer l'adhésion des nouveaux abonnés sur les points de vente

#### **L'accès en temps réel à des informations intégrées – La connaissance au service de l'action**

Ce n'est pas le manque de données qui gêne les entreprises aujourd'hui, mais plutôt, pour nombre d'entre elles, l'absence d'informations et de connaissances intégrées, facilement exploitables pour alimenter leurs processus métier. Le volume d'information ne cesse de croître, alimenté par des milliards de capteurs et de dispositifs intelligents qui équipent les processus et les systèmes naturels ou artificiels. Pour que cette masse de données prenne du sens, une entreprise doit mettre en œuvre une stratégie, avec pour objectif de produire de l'information, replacée dans son contexte, et disponible pour les individus et les processus qui en ont besoin.

grâce à un message SMS émis par le client. Ce message permettait d'obtenir l'identité du détaillant et de réserver automatiquement l'offre promotionnelle pour le client. Au lieu d'attendre plusieurs mois le traitement amont des informations concernant l'offre par ailleurs saisies manuellement, l'opérateur a pu régler ses détaillants quasiment immédiatement. Résultat : une hausse des ventes de 600 %, à comparer aux 15 % réalisés avec la démarche précédente.

Grâce au rapprochement de différentes informations (profils clients, segmentation des comportements d'achat, simulation des bénéfices, exécutions des opérations promotionnelles), Globe Telecom dispose des moyens pour réagir à de nouvelles opportunités, dans des délais très courts et de manière attractive. Lorsque le client approche du terme de la prestation de services haut débit qu'il a acquise, l'opérateur de téléphonie mobile peut lui proposer une offre personnalisée et limitée dans le temps. Point important, Global Telecom peut déterminer en cours d'exécution si les promotions rencontrent ou non l'adhésion des clients, et si ce n'est pas le cas, les modifier quasiment immédiatement.

La flexibilité de sa plate-forme a permis à l'opérateur de téléphonie mobile de réduire de plus de 95 % les délais et les coûts de développement de ses nouvelles promotions, tout en suscitant un intérêt considérable chez ses clients. Grâce aux connaissances dont elle dispose et à sa meilleure réactivité, Globe Telecom s'ouvre des potentiels considérables de prise de parts de marché dans un secteur extrêmement concurrentiel.

*« Dès qu'elles sont identifiées, nous savons réagir extrêmement rapidement à des opportunités de promotions. »*

*Mario Domingo, directeur Étude et création de produits, Globe Telecom<sup>5</sup>*

L'exploitation d'informations intégrées et accessibles en temps réel, c'est aussi pour les compagnies d'assurances la possibilité de détecter d'éventuelles fraudes parmi des milliards de dossiers, ou encore de contribuer à l'identification, par les banques, de cartes bancaires volées. C'est aussi la possibilité de corréler des informations urbaines (issues des officiers de police, véhicules, caméras ou autres équipements) pour faciliter l'identification et la prévention des délits par les services de police. Dans le secteur hospitalier, la possibilité d'obtenir une information rapidement permet de gagner en qualité des soins prodigués aux patients, de réduire les délais d'attente et d'éviter des erreurs médicales.

Quasiment tous les secteurs peuvent bénéficier de la capacité à agir sur une information intégrée et accessible en temps réel. Imaginez simplement la qualité du service proposé par un hôtel relié à d'autres prestataires, s'il est capable de regrouper ces informations et d'y réagir tout au long du séjour d'un client. Connaître l'état actuel d'un vol, c'est pouvoir organiser un service de véhicule-navette pour aller chercher ce client à l'aéroport. Le service d'enregistrement de l'aéroport peut prévoir un moyen installé sur le Smartphone de son client pour communiquer avec le système de l'hôtel, ce qui permet de déclencher des événements en fonction de sa position. Lors de son arrivée sur les lieux, le client peut être éventuellement accueilli sur son téléphone et accompagné pour rejoindre directement sa chambre. Informé de la présence du client, l'accueil de l'hôtel peut lui remettre un colis en attente ou proposer un repas réservé au préalable qui lui sera servi en chambre. Grâce à un processus de liaison avec ses partenaires, l'hôtel peut exploiter les informations dont il dispose en temps réel pour proposer des hébergements de haute qualité et fidéliser davantage ses clients.

### **Les entreprises les plus performantes comblent leurs écarts entre objectifs et capacités**

Si les entreprises les plus performantes ouvrent la voie dans pratiquement tous les domaines des pratiques professionnelles plus intelligentes, elles n'ont pas encore fait totalement le tour de la question. Et elles indiquent des écarts entre leurs objectifs et leurs capacités réelles. Simplement, ces écarts tendent à se réduire.

C'est en particulier le cas en ce qui concerne la capacité de reconfiguration rapide des intervenants et des processus, qui reste un défi de taille même pour les entreprises les plus performantes de leur secteur. Citons notamment la configuration dynamique des processus, domaine dans lequel

l'écart entre l'importance du sujet et la capacité réelle est à peine plus faible pour les entreprises les plus performantes, à hauteur de 26 %, à comparer aux 34 % de l'échantillon total.

C'est essentiellement dans un domaine particulier que les entreprises les plus performantes ont comblé l'écart entre objectifs et capacités : elles savent intégrer des données issues de différentes sources pour assurer un processus décisionnel plus efficace et rapide, là où la plupart des entreprises en restent à un écart de 17 % dans ce domaine.

### **Le rôle de la technologie dans une organisation du travail plus intelligente**

La technologie est manifestement un catalyseur essentiel de ces pratiques professionnelles plus intelligentes. Toutefois, la question se pose de savoir si les entreprises investissent dans des technologies alignées avec leurs besoins les plus critiques. Ce n'est pas certain.

Pour exploiter les informations intégrées dont elles disposent et prendre de meilleures décisions, près de 70 % des entreprises ont mis en œuvre des outils d'analyse et des technologies de visualisation des données dans des domaines particuliers. Cependant, les entreprises n'exploitent pas encore le plein potentiel de l'automatisation des processus et de l'architecture SOA, même si la reconfiguration dynamique est une priorité. Seules 55 % et 36 % des entreprises, respectivement, ont partiellement adopté ces technologies. Par ailleurs, malgré l'importance cruciale de la collaboration, seule la moitié d'entre elles ont mis en place des espaces de collaboration, et 35 % seulement ont mis en œuvre des logiciels de réseaux sociaux à un niveau ou à un autre de l'entreprise. L'adoption généralisée reste extrêmement faible, avec seulement 8 % des entreprises qui ont opté pour des applications de réseaux sociaux.

### **Quelles sont les priorités des entreprises les plus performantes ?**

Lorsque nous avons analysé le profil technologique des entreprises les plus dynamiques, collaboratives et intégrées – c'est-à-dire celles qui avaient mis en œuvre des pratiques professionnelles plus intelligentes à grande échelle – notre vision s'est radicalement transformée.

Ces entreprises étaient neuf fois plus nombreuses que leurs homologues moins performants à utiliser la SOA de manière étendue. Et près de neuf fois plus d'entreprises performantes avaient adopté des espaces collaboratifs à grande échelle par comparaison à celles qui l'étaient moins. Concrètement, dans tous les domaines technologiques liés à des pratiques professionnelles plus intelligentes, leurs niveaux d'adoption étaient supérieurs à ceux de leurs homologues moins performants (voir Figure 5).

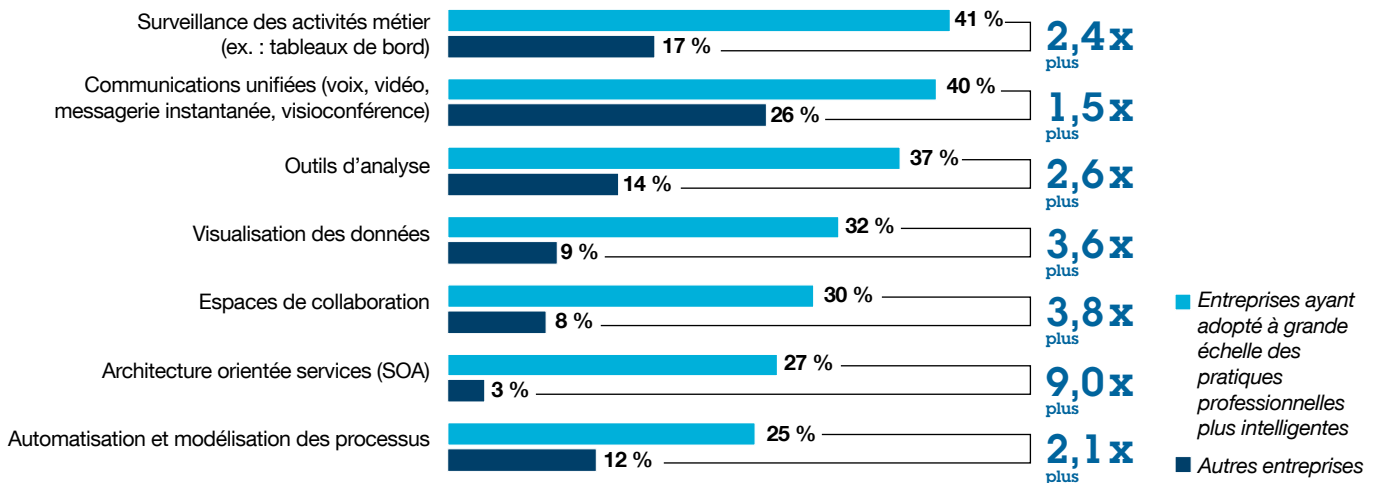


Figure 5 : Les entreprises utilisant à grande échelle des pratiques professionnelles plus intelligentes ont le plus souvent largement adopté des technologies associées.

## Conclusion

Fondée sur les points de vue des cadres dirigeants interrogés dans le monde entier, cette étude démontre la valeur d'une approche d'une organisation du travail plus intelligente. Ce que nous retenons de la vision de ces dirigeants, c'est leur motivation à dépasser la simple recherche d'efficacité, pour nourrir la croissance, se donner les moyens de créer des idées innovantes, cibler des opportunités et agir à partir de ces potentiels.

Nous avons également constaté que nombre d'entreprises connaissent encore des écarts importants entre leurs objectifs, leurs capacités et la technologie dont elles disposent, ce qui les empêche de gagner en agilité. Pour améliorer l'efficacité opérationnelle dans un contexte métier complexe, incertain et marqué par un rythme effréné, les entreprises doivent se montrer capables de :

- Reconfigurer rapidement ou automatiquement leurs processus métier et leur compétence pour répondre à des défis inédits et exploiter des opportunités inattendues ;
- Placer la collaboration – en interne comme à l'extérieur de l'entreprise – au centre des processus métier, ne pas la considérer comme une étape complémentaire, ou une nécessité a posteriori ;
- Conjuguer de manière adéquate des informations intégrées et des outils analytiques pour apporter aux décisionnaires la capacité à faire des choix pertinents, dans les délais impartis.



Pour replacer ces enseignements dans un contexte plus personnel, à quel niveau d'intelligence pensez-vous que se situent les pratiques professionnelles de votre entreprise ? Cette question peut se décliner de la manière suivante :

- Quels sont ceux de vos processus et systèmes pour lesquels la flexibilité est la caractéristique la plus importante ? Ou, en d'autres termes, en quoi la rigidité et la réactivité insuffisante de votre entreprise créent-elles de la frustration chez vos clients ou ouvrent-elles des potentiels à des concurrents plus agiles ?
- Combien d'idées novatrices n'ont-elles jamais vu le jour tout simplement parce qu'il était trop difficile ou trop coûteux de réunir les bonnes personnes pour les réaliser ?
- Quel est le coût réel pour votre entreprise de l'oubli dans les boîtes de messagerie vocale ou électronique de demandes de renseignements et de propositions, de processus trop lents de traitement des commandes, des interruptions de la chaîne logistique et des retards dans les prestations de service client ?
- Quels sont parmi vos processus métier ceux qui donnent lieu à de fastidieux échanges de courriers électroniques alors qu'il serait possible de se contenter d'un dialogue en ligne rapide ?
- Quels sont, parmi vos processus métier, ceux qui imposent encore une intégration manuelle de l'information ? Ou qui utilisent des informations obsolètes ?
- Quels processus décisionnels importants serait-il possible d'améliorer et d'accélérer si vous disposiez d'informations intégrées et à jour, et d'outils analytiques automatisés plus performants ?

À l'évidence, travailler est devenu plus compliqué, en tenant compte du fait que c'est précisément cette complexité qui ouvre des opportunités exceptionnelles. Le volume et les sources d'informations disponibles ne cessent d'augmenter. L'accès à des spécialistes ne tient qu'à un clic. Avec les logiciels extrêmement perfectionnés disponibles, vous pouvez rationaliser les processus, mettre en valeur, intégrer et automatiser des connaissances à forte valeur ajoutée et éviter des oublis toujours coûteux. Si les potentiels existent bel et bien, leur concrétisation impose aux entreprises d'établir un plan et une stratégie de mise en œuvre de leur organisation et de leurs processus métier, pour valoriser ces capacités et agir sur les nouvelles connaissances mises au jour.

Sur une planète toujours plus équipée, interconnectée et intelligente, le travail devient à l'évidence encore plus passionnant et créatif qu'auparavant. Nous espérons avoir l'opportunité de collaborer avec votre entreprise en partageant la découverte de processus professionnels plus intelligents.

### À propos des auteurs

Nancy Pearson est vice-présidente Global Marketing de l'activité IBM Application Integration Middleware Software. Elle a 24 ans d'expérience dans le marketing, le conseil, la formation technique et la vente. Au cours de sa carrière chez IBM, Nancy Pearson a participé à de nombreuses initiatives stratégiques, dont la plus récente est le lancement du programme marketing IBM Smarter Planet, décliné sur différentes branches d'activité (LOB). Elle intervient fréquemment comme conférencière dans le cadre de la démarche Smart Work et le rôle de l'intelligence dans le travail pour l'avènement d'une planète plus intelligente. Pour contacter Nancy Pearson, qui se trouve au siège IBM de Somers, États-Unis, utilisez l'adresse suivante : [npearson@us.ibm.com](mailto:npearson@us.ibm.com).

Eric Lesser est directeur des études et responsable de l'Amérique du Nord au sein de l'IBM Institute for Business Value. Il exerce depuis 20 ans dans la recherche et le conseil dans le domaine de la gestion du capital humain. Co-auteur de plusieurs ouvrages, il a également publié des articles dans différentes publications - Sloan Management Review, Academy of Management Executive, Chief Learning Officer, International Human Resources Information Management Journal. Pour contacter Eric Lesser, basé à Cambridge, MA, États-Unis, utilisez l'adresse suivante : [elesser@us.ibm.com](mailto:elesser@us.ibm.com).

Joel Sapp est consultant en management de l'unité Public Sector Human Capital Practice d'IBM Global Business Services. Il possède plus de 15 ans d'expérience dans la gestion des connaissances, la collaboration, le web 2.0 et les technologies de formation. Joel Sapp intervient au sein d'entreprises du secteur public et privé pour élaborer des stratégies de formation et de collaboration et mettre en œuvre les technologies associées. Il est membre de l'American Society of Training and Development. Pour contacter Joel Sapp, basé à Cambridge, MA, États-Unis, utilisez l'adresse suivante : [joelsapp@us.ibm.com](mailto:joelsapp@us.ibm.com).



## Ont collaboré à ce rapport stratégique

Michael Holmes, Programme marketing Smart Work  
Directeur, IBM Software Group

Tami Cannizzaro, directeur Smart Work Business Area,  
IBM Software Group

Kristen Lauria, vice-présidente chargée du Marketing et des  
canaux de distribution, IBM Software Group

## Pour plus d'informations

Pour en savoir plus sur les méthodes conçues pour apporter  
davantage d'intelligence à l'organisation du travail dans votre  
entreprise, consultez le site :

[ibm.com/smartwork/study](http://ibm.com/smartwork/study)

Vous pouvez également accéder à d'autres études  
réalisées par l'IBM Institute for Business Value à  
l'adresse suivante: [ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv)

## Le partenaire de choix sur une planète en pleine évolution

Chez IBM, la collaboration avec nos clients est une priorité.  
Notre objectif est de conjuguer notre vision de l'entreprise,  
des études approfondies et des technologies pour apporter à  
nos clients un avantage personnalisé dans un environnement  
marqué par les évolutions rapides. Grâce à notre approche  
intégrée de la conception et l'exécution du processus métier,  
nous contribuons à transformer les stratégies en actions. Et  
avec nos compétences d'experts dans 17 secteurs d'activité et  
nos capacités d'intervention mondiale dans 170 pays, nous  
sommes aux côtés de nos clients pour anticiper le  
changement et profiter de nouvelles opportunités.

Cette publication a uniquement un rôle informatif. Les informations  
peuvent être modifiées sans préavis. Contactez votre agence commer-  
ciale ou votre revendeur IBM pour obtenir les toutes dernières  
informations sur les produits et les services IBM.

IBM ne fournit aucun avis juridique, comptable ou de contrôle et ne garantit  
pas non plus que ses produits et services sont conformes à la législation. Les  
clients doivent se conformer à la législation et à la réglementation locales en  
vigueur applicable en matière de sécurité.

### Compagnie IBM France

17 avenue de l'Europe  
92275 Bois Colombes Cedex

[ibm.com/fr](http://ibm.com/fr)

La page d'accueil d'IBM est accessible à l'adresse suivante : [ibm.com](http://ibm.com)

IBM, le logo IBM et [ibm.com](http://ibm.com) sont des marques ou des marques déposées  
d'International Business Machines Corporation aux États-Unis et/ou dans  
d'autres pays. L'association d'un symbole de marque déposée (® ou ™) avec des  
termes protégés par IBM, lors de leur première apparition dans le document,  
indique qu'il s'agit, au moment de la publication de ces informations, de  
marques déposées ou de droit coutumier aux États-Unis. Ces marques peuvent  
également être des marques déposées ou de droit coutumier dans d'autres pays.

Une liste actualisée des marques IBM est accessible sur le web sous la  
mention « Copyright and trademark information » à l'adresse  
[ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

Les autres noms de sociétés, de produits et de services peuvent être les  
marques ou marques de services de tiers.

- 1 McKendrick, Joe, « Is anyone ready to process a trillion events per day? »  
- Existe-t-il une entreprise capable de traiter un billion d'événements par  
jour ? ZDNet.com, 11 mai 2008. [http://blogs.zdnet.com/  
serviceoriented/?p=1102](http://blogs.zdnet.com/serviceoriented/?p=1102) Cet article indique qu'« à chaque seconde, une  
grande entreprise traite entre 10 000 et 10 milliards d'événements métier...  
Ce qui représente, dans l'hypothèse basse, près d'un milliard d'événements  
par jour — au plus, près d'un billion pour la même période. »
- 2 « Atlas Air's efficiency takes off with SOA-enabled business process  
management. » - Atlas Air fait décoller son efficacité opérationnelle grâce à la  
gestion de ses processus métier avec une solution SOA.  
IBM Corporation. Décembre 2008. [http://www-01.ibm.com/software/success/  
cssdb.nsf/cs/JSTS-7LPPHK?OpenDocument&Site=default&cty=en\\_us](http://www-01.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/cs/JSTS-7LPPHK?OpenDocument&Site=default&cty=en_us)
- 3 « Celina Insurance Group streamlines collaborative processes with agents to  
stay ahead of competition. » - Celina Insurance Group rationalise les  
processus collaboratifs de ses agents pour rester compétitif.  
IBM Corporation. Octobre 2007. [http://www-01.ibm.com/software/success/  
cssdb.nsf/CS/CCLC-788MR9?OpenDocument&Site=gicss67fss&cty=en\\_us](http://www-01.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/CS/CCLC-788MR9?OpenDocument&Site=gicss67fss&cty=en_us)
- 4 « Globe Telecom : Gaining marketing agility with smart promotions. »  
- Globe Telecom : comment gagner en agilité marketing grâce aux promotions  
intelligentes. IBM Corporation. Mars 2010. [http://www-2000.ibm.com/software/  
success/cssdb.nsf/cs/JSTS-7Z7K7B?OpenDocument&Site=default&cty=en\\_us](http://www-2000.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/cs/JSTS-7Z7K7B?OpenDocument&Site=default&cty=en_us)
- 5 Ibid.

Les références aux produits, programmes ou services d'IBM n'impliquent  
pas qu'ils soient distribués dans tous les pays dans lesquels IBM exerce  
son activité.

Toute référence à un produit, programme ou service d'IBM n'implique  
pas que seuls des produits, programmes ou services d'IBM peuvent être  
utilisés. Tout produit, programme ou service équivalent peut être utilisé.

Les photographies de cette publication peuvent, le cas échéant,  
représenter des maquettes.

© Copyright IBM Corporation 2010  
Tous droits réservés.



Veillez recycler

GBE03295-FRFR-00