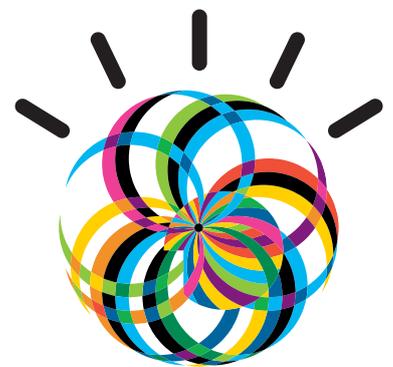


Guide pratique de

# L'Entreprise Collaborative



IBM® 

# La collaboration marque l'avènement d'une ère nouvelle

Il y a quelques années, alors que je revenais au bureau suite à une conférence aux États-Unis, je réalisais que plusieurs centaines de courriers électroniques m'attendaient probablement dans ma boîte de réception. Après avoir vécu ce scénario trop souvent, je me suis dit que j'en avais assez, et qu'il était temps de tourner la page et de reprendre en main ma productivité !

Mon souhait était de retrouver le contrôle de mon activité quotidienne et de mes actions professionnelles au lieu de laisser le flux d'emails lui-même maîtriser ma vie. Le courrier électronique était devenu une machine de délégation mondiale et une liste inexorable de tâches au travers desquelles d'autres personnes s'imposaient à moi. J'ai donc décidé d'arrêter d'utiliser le courrier électronique. C'était en février 2008. En fonction à l'époque chez IBM Pays-Bas alors que mon supérieur hiérarchique se trouvait aux États-Unis, je vivais aux îles Canaries (où j'habite toujours).

Aujourd'hui, près de quatre ans après, alors que la planète devient de plus en plus équipée, interconnectée et intelligente, et que l'omniprésence des réseaux sociaux est plus courante que jamais dans la vie personnelle ET dans les activités professionnelles, chacun peut constater à quel degré le monde de l'entreprise entre dans une nouvelle ère - celle de l'entreprise collaborative.

À l'instar du réseau Internet qui a transformé à jamais les marchés, l'intégration des applications collaboratives au sein des organisations constitue une révolution considérable dans l'environnement des entreprises. Les organisations capables de se transformer efficacement en entreprises

collaboratives sont celles qui peuvent potentiellement en tirer les plus grands bénéfices - au premier rang desquels la capacité à renforcer les relations avec leurs clients, à gagner en efficacité opérationnelle et à optimiser les environnements de travail. Pour les « knowledge workers » (ou ingénieurs de la connaissance), cela signifie un profond changement dans la façon de travailler ensemble et d'échanger les informations. Pour la plupart des collaborateurs, cela signifie se détacher du besoin permanent d'être relié à leur boîte de réception, pour adopter de nombreuses autres approches, plus ouvertes et transparentes, afin de partager des connaissances et collaborer avec d'autres de manière efficace. Une entreprise collaborative apporte à chacun les moyens de maîtriser sa manière de travailler, ainsi que les différents flux de travaux associés, c'est-à-dire sa propre productivité. *In fine*, l'entreprise collaborative consiste à permettre aux individus et aux organisations de gagner en productivité et en efficacité en les accompagnant dans la réalisation de leurs objectifs métier essentiels, et en visant toujours à apporter davantage de valeur métier à leurs clients et partenaires.

*Luis Suarez - créateur de communautés et visionnaire des applications collaboratives chez IBM*



# Introduction

L'évolution fulgurante des réseaux sociaux, qui représentent aujourd'hui 22 pour cent du temps passé en ligne, a permis de relier quasiment tout les habitants de la planète. Nous assistons à un changement fondamental dans la manière dont les individus interagissent, établissent des relations, prennent des décisions, travaillent et consomment. Les consommateurs exercent aujourd'hui un pouvoir sans précédent sur la perception des marques. Le « crowdsourcing », ou externalisation ouverte, transforme l'environnement des acteurs clés des marchés en modifiant leur champ d'action et en apportant de nouvelles solutions, à un rythme extraordinaire. En outre, les employés des entreprises demandent des outils collaboratifs sur leur lieu de travail – et contournent activement les hiérarchies établies et les processus informatiques associés. La planète se trouve donc à un point de sa transformation qui touche son modèle d'activité. Ce point marque l'avènement d'une nouvelle ère – celle de l'Entreprise Collaborative.

transparente, apporte un point de vue dépassant les limites traditionnelles et permet de mieux aligner les actions et les besoins. En outre, une entreprise collaborative est agile et permet d'accélérer les activités en apportant des informations pour anticiper et s'adapter à des opportunités d'évolutions. Ces caractéristiques haussent le niveau des performances nécessaires pour réussir dans un marché très concurrentiel.

**L'essentiel dans la transformation en entreprise collaborative consiste à relier des individus, en leur permettant de participer à des réseaux et d'établir naturellement des relations avec d'autres individus et d'autres groupes.**

## Que signifie la notion d'entreprise collaborative ?

**Une entreprise collaborative permet d'activer des réseaux d'individus, capables d'appliquer des contenus et une expertise pertinents pour améliorer et accélérer leurs activités, et ce, en assurant un bénéfice sans précédent par rapport au temps investi.**

Cette approche permet de créer de nouveaux canaux de communication, centrés sur les personnes et leurs relations mutuelles, ce qui contribue à résoudre le problème permanent de la recherche des informations nécessaires pour réaliser une tâche, prendre des décisions, procéder à des achats et susciter de nouvelles idées. Cette approche est centrée autour de l'individu, au lieu de centrer l'action sur les documents, les contenus statiques, l'organisation des projets et autres supports temporaires. Elle permet à l'entreprise de focaliser son énergie sur la créativité et ce qui fait avancer le business. Au passage, chacun peut ainsi découvrir de nouvelles façons de travailler et une expertise insoupçonnée pour résoudre les problèmes.

À la base, une entreprise collaborative crée un environnement favorisant et encourageant la relation mutuelle entre des individus pour réaliser tous les projets souhaités. Ceci confère à l'entreprise des caractéristiques distinctes qui la différencient d'autres types d'entreprises. Une entreprise collaborative incite à une démarche proactive d'engagement, en reliant étroitement des individus concernés, selon des modalités productives et efficaces. Elle est

Pour y parvenir, une entreprise collaborative se fonde sur la technologie. On pourrait y opposer que l'entreprise a toujours été collaborative. Cependant, ce qui a changé, c'est la capacité de la technologie à permettre des interactions collaboratives à grande échelle, rapidement et en ligne. Une entreprise collaborative permet une interaction aussi efficace que possible entre individus en intégrant les technologies de collaboration dans les applications utilisées et en la rendant disponible sur les équipements qui leur conviennent le mieux. Ceci permet de favoriser des interactions plus pertinentes au sein des processus métier et de résoudre le manque d'efficacité lié aux situations exceptionnelles en apportant de la créativité dans les processus de résolution de problèmes. Ces interactions ayant lieu en ligne, elles peuvent être analysées, permettant ainsi à l'entreprise de gagner en expérience et de créer une organisation encore plus intelligente.

Cependant, le simple déploiement de technologies ne suffit pas. Il doit s'accompagner d'un profond changement culturel de l'entreprise. Une entreprise collaborative efficace doit favoriser la culture du partage, de la transparence et de l'innovation au travers de processus décisionnel plus efficace. Cette culture contribue à renforcer les relations avec

les clients et partenaires métier, et permet à un large éventail d'intervenants associés à l'entreprise de documenter et partager leurs connaissances et leurs idées, et de voir la valeur de ces idées reconnue. Une entreprise collaborative bénéficie ainsi d'avantages considérables, notamment dans sa capacité à mieux tirer parti de l'expertise disponible, et ce, en quasi temps réel avec des connaissances actualisées et un processus décisionnel plus efficace.

*In fine*, une entreprise collaborative est basée sur la confiance. Elle consiste à créer un environnement privilégiant à la fois la confiance dans les individus et en agissant de manière à ce que chacun fasse confiance à cet environnement. L'entreprise collaborative manifeste de la confiance à ses employés en leur donnant les moyens de partager des idées et des compétences et en récompensant ce comportement de partage. Elle place également sa confiance dans ses clients et ses partenaires en encourageant un dialogue ouvert avec ceux-ci, ce qui veut dire parfois faire face à des situations difficiles

Cette ouverture est toutefois encadrée par certaines règles de gouvernance et de discipline, destinées à fixer les paramètres nécessaires à une action constructive réunissant l'ensemble des parties.



***In fine*, une  
entreprise  
collaborative  
est basée sur  
la confiance.**

Comment y parvenir ?

# Transformer les défis en opportunités

Devenir une entreprise collaborative ne se limite pas à déployer un outil ou à adopter une nouvelle attitude. Correctement menée, la démarche permet de développer des opportunités dans tous les aspects de l'action d'une entreprise et de changer radicalement la culture d'une entreprise dans des domaines inédits. Cette démarche s'accompagne de différents défis qui exigent de la détermination. Le premier de ces défis réside dans la manière d'utiliser la collaboration pour créer de la valeur métier, sans conduire au chaos. Nombre d'entreprises s'inquiètent de perdre la maîtrise et de ne plus avoir en ligne de mire les indicateurs de performances importants. La réponse consiste à ne pas détruire les éléments porteurs de valeur au sein d'une structure organisationnelle. Une entreprise collaborative doit privilégier la discipline et le centrage sur des équipes hiérarchisées, et ce, tout en créant un environnement dans lequel chacun travaille sur un plan horizontal, indépendamment des frontières établies, en constituant et en dissolvant les équipes en fonction des besoins.

Le deuxième défi consiste à éviter de faire de la collaboration une simple plateforme supplémentaire où les utilisateurs peuvent trouver la personne ou l'information dont ils ont besoin pour leurs propres actions. La caractéristique d'une entreprise collaborative réside dans la facilité à établir les bonnes relations et dans la capacité à appliquer les outils d'analyses de données aux réseaux sociaux pour obtenir une réponse. Il est important d'éliminer le bruit ambiant, pour faire des recommandations pertinentes et prioritaires. Ces outils d'analyse permettent d'explorer de vastes volumes de données et d'énormes communautés d'individus pour accéder à l'information la plus pertinente en temps et en heure.

Le troisième défi majeur auquel est confrontée une entreprise appelée à devenir collaborative réside dans ses capacités d'évolution de manière contrôlée et graduelle pour éviter toute erreur irréversible.

Pour y faire face, il est nécessaire d'établir des modèles de gouvernance et d'appliquer de bonnes pratiques pour accompagner le déploiement, gérer les risques, surveiller les performances et mesurer la progression. S'organiser face à ces défis dès la phase initiale ouvre la voie à la création de valeur métier, de manière significative et inédite.

## Terminologie courante

- **Entreprise 2.0** : une démarche principalement centrée sur la collaboration entre employés et partenaires, sous la protection d'un pare-feu. Appliquée de manière efficace, l'approche permet aux grandes entreprises de devenir plus réactives et agiles, et sous de nombreux aspects, d'agir avec l'efficacité d'une « petite » entreprise, au meilleur sens du terme.
- **Gestion collaborative des relations clients (CRM)** : une stratégie d'entreprise visant à faire des clients un axe central des activités, ces clients constituant effectivement une force essentielle pour soutenir le développement des idées, des services et des produits proposés par l'entreprise.
- **Médias sociaux** : les médias sociaux constituent un type relativement nouveau de canaux de communication, constitués de différents sites tels que Twitter et Facebook. Ces canaux disposent de référentiels propres (processus, principes de fonctionnement, règles de gouvernance, cadres de responsabilité). Lorsqu'une entreprise développe une stratégie collaborative, les médias sociaux peuvent faire partie des canaux à développer.
- **Logiciels sociaux** : ensemble élargi d'outils sociaux (messagerie, dialogue en ligne, blogs, wikis, activités, partage de fichiers, profils, forums, analyse, tagging, etc.) qui permettent la mise en œuvre de tous les concepts indiqués précédemment et englobent des applications utilisées au sein d'une entreprise, sous la protection d'un pare-feu, mais aussi des services opérant à l'extérieur de l'entreprise, au-delà de ce pare-feu.

# Quelle est l'intérêt d'une entreprise collaborative ?

L'entreprise collaborative permet d'orchestrer et d'optimiser de nouvelles approches pour créer de la valeur en conjuguant l'innovation, la créativité et l'utilisation des compétences appropriées et des bonnes informations, au bon moment.

Ces entreprises deviennent plus flexibles et agiles pour faire face aux contraintes concurrentielles des marchés mondiaux et au rythme accéléré du changement.

La transformation en entreprise collaborative suscite trois opportunités essentielles de création de valeur métier :

La mutation vers l'entreprise collaborative apporte les avantages suivants :

- 1) Renforcer les relations client,
- 2) Gagner en efficacité opérationnelle,
- 3) Optimiser les équipes.

La conjugaison des médias sociaux et de l'utilisation croissante du réseau Internet a profondément transformé la manière dont les consommateurs interagissent avec les marques. Aujourd'hui, et plus que jamais, les entreprises doivent connaître leurs clients et communiquer avec eux. Alors que les clients interagissent déjà avec des sources fiables pour les aider à prendre des décisions d'achat, la technologie leur permet de le faire à une échelle plus étendue et structurée, en leur donnant accès à des ressources accrues.

Pour se centrer réellement sur ses clients, une entreprise se doit de disposer d'outils de médias sociaux imbriqués dans l'ensemble de ses activités. Elle doit également être à l'écoute de ses clients lorsqu'ils lui donnent spontanément de l'information – car les retours d'informations client obtenus par les médias sociaux sont souvent différents de ceux résultant d'enquêtes ou d'autres outils de veille marketing. L'entreprise collaborative dispose des moyens d'extraire ces informations tout en créant une expérience client cohérente, réellement interactive et dans le contexte.

Bien au-delà de la diffusion de messages et d'annonces d'offres sur le marché, le marketing communique avec les clients dans le cadre d'un dialogue ouvert, intégré à des fonctionnalités de médias sociaux enrichies, capables de prendre en compte les préférences, les profils d'achat et les réseaux personnels de ses clients.

Du point de vue marketing et commercial, une entreprise collaborative peut créer, gérer et diffuser des contenus personnalisés (textes, images, son, vidéos, documents, etc.) en fonction de données de profils issues du web et optimisés en tenant compte des attitudes des clients.

En outre, ces outils assurent la cohérence de la communication de marque et des expériences sur différents sites et canaux, grâce à la gestion des contenus web. Enfin, une entreprise collaborative est plus efficace pour cibler le bon contenu pour les bons clients, grâce aux attributs personnalisés, aux profils d'attitudes, aux processus de segmentation et aux programmes de fidélisation, obtenus grâce à des moteurs de personnalisation, des outils d'analyse web, des fonctions de messagerie instantanée et des réunions d'information en ligne.



## Renforcer les relations client

Pour l'essentiel, les entreprises collaboratives bâtissent efficacement des relations client plus étroites en se concentrant sur certains axes principaux :

- Placer les clients au centre du processus,
- Apporter des réponses complètes en matière d'expérience client,
- Utiliser la technologie pour renforcer la compétitivité.

## Gagner en efficacité opérationnelle

L'entreprise collaborative peut favoriser l'innovation plus rapidement que les organisations traditionnelles, par la synthèse des bonnes idées, la mise en commun de compétences complémentaires et la mise en relation de personnes très diverses. Une fois identifiées, les idées peuvent être enrichies par l'intervention

d'autres interlocuteurs, puis perfectionnées, développées et transformées très rapidement en produits et services intéressants. Ces deux approches de mutualisation des idées et d'extension des communications contribuent à une efficacité opérationnelle accrue.

### Le modèle de l'entreprise collaborative modifie les fonctions traditionnelles des responsables de développement en donnant davantage d'importance à leurs capacités d'intervention suivantes :

- Rassembler des opinions très diverses pour concrétiser de nouvelles idées,
- Synthétiser des besoins plus pertinents grâce à une communication directe avec les clients,
- Proposer plus rapidement sur le marché des produits innovants tout en préservant la qualité et la traçabilité, en mutualisant les idées de produits et les processus de production bien au-delà des frontières de l'entreprise,
- Fournir aux développeurs des retours d'informations issus du terrain,
- Constituer rapidement des équipes ciblées et de taille réduite pour innover.

## Optimiser les équipes

Les entreprises collaboratives utilisent les technologies sociales pour relier les collaborateurs d'une entreprise entre eux, en y associant des experts internes ou venus de l'extérieur, pour leur permettre d'échanger des contenus contextualisés. Concrètement, une enquête menée au cours du Social Business Jam d'IBM indique que 52 pour cent des répondants utilisent couramment les logiciels sociaux aussi bien en interne qu'à l'extérieur de l'entreprise. Ces utilisateurs peuvent s'appuyer sur ces outils pour coordonner différentes activités (réalisation de projets ou de tâches, communication de

situations, information des managers, demande ou apport d'assistance). Les entreprises collaboratives optimisent leurs équipes en apportant davantage d'efficacité à leurs employés et en localisant les talents pouvant être utilisés de la manière la plus pertinente. Toute organisation repose sur un ensemble très divers d'individus, et utiliser au mieux des compétences aussi différentes, et ce, de la manière la plus efficace, constitue un véritable défi.

Les entreprises collaboratives reconnaissent la nécessité pour chaque collaborateur d'être agile, informé et capable de travailler au-delà de sa définition de postes spécifiques. D'où les outils et les incitations culturelles qui apportent, à chacun dans l'entreprise, un accès plus facile à la bonne information et aux bonnes personnes. Les entreprises collaboratives permettent de repousser les limites culturelles et de contourner les obstacles techniques, en permettant à chaque personne d'entrer en relation avec d'autres et d'accéder à des informations. Ceci permet de constituer des équipes optimisées – et capables de se rapprocher de leurs clients tout en jouissant d'une meilleure efficacité opérationnelle.

### Au sein d'une entreprise collaborative, les professionnels des ressources humaines peuvent jouer un rôle plus étendu et apporter leur contribution dans les domaines suivants :

- Encourager une culture du partage de l'information,
- Apporter de l'autonomie aux équipes pour favoriser l'innovation et le développement,
- Aider les employés à identifier des interlocuteurs et à construire des relations,
- Améliorer la formation des leaders,
- Mobiliser chacun en termes de vitesse et de flexibilité,
- Former et déployer rapidement des compétences et des capacités,
- Améliorer les processus de transfert de compétences et d'intégration des nouveaux employés.

L'un des défis auxquels ont à faire face quasiment toutes les entreprises dans cette période de turbulences réside dans les modalités de construction de structures bénéficiant à la fois de capacités d'adaptation et d'agilité, d'un sens accru de la créativité et l'innovation, et de l'aptitude à être plus efficaces et résilientes. Il devient de plus en plus manifeste que l'entreprise hiérarchisée traditionnelle, basée sur une structuration en départements et une culture du cloisonnement est appelée à disparaître au profit d'une organisation synergique et collaborative, fondée sur des communautés et sur une culture du partage et de l'innovation.

Dans ce contexte, nous considérons comme inévitable la mutation vers l'entreprise collaborative. Toutefois, les facteurs de différenciation – qui distinguent les structures les plus performantes par rapport au plus grand nombre – découleront de la faculté à conjuguer entreprise collaborative et technologies pour renforcer les relations clients, gagner en efficacité opérationnelle et optimiser le personnel.

Les entreprises les plus efficaces rencontrent aussi des obstacles. Par exemple, dans le monde ouvert que nous

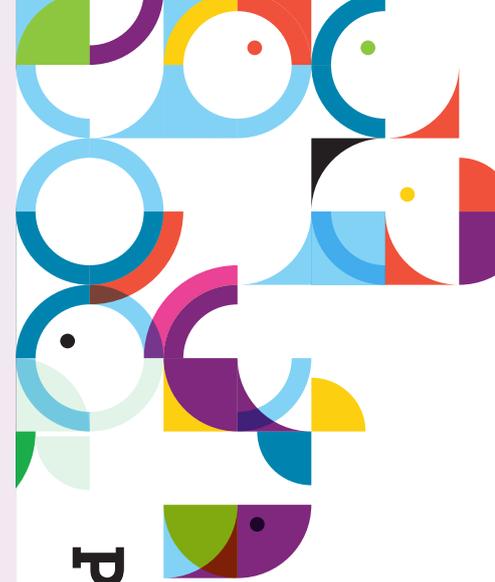
connaissons, l'impact médiatique des employés, des partenaires et des clients mécontents est considérable – un constat à prendre en compte lorsqu'une entreprise définit sa stratégie en matière d'organisation collaborative. En outre, il est nécessaire de prendre en compte les questions relatives à la protection de la propriété intellectuelle, ainsi que les risques juridiques éventuels liés aux médias sociaux, auxquels s'expose une entreprise. Enfin, les stratégies en matière de ressources humaines ont également besoin d'évoluer pour prendre en compte l'augmentation massive des informations publiques disponibles pour les employés, les candidats et les communautés d'anciens élèves.

Dans un contexte marqué par la quête d'améliorations dans l'efficacité des processus métier existants, la mutation vers l'entreprise collaborative constitue une opportunité rare de procéder à des évolutions capables d'apporter de la croissance, de l'efficacité, de l'innovation et de la compétitivité.

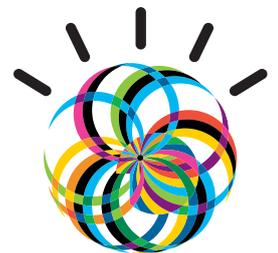
En exploitant le potentiel de créativité et de productivité de leurs employés, clients et partenaires à l'échelle de l'ensemble de l'organisation, les entreprises peuvent se positionner comme des leaders dans leur secteur d'activité. Nous sommes à l'aube d'une ère nouvelle, et il est évident que les entreprises collaboratives en seront la référence.



**Les entreprises  
les plus efficaces  
rencontrent aussi  
des obstacles.**



## Préparer le futur



**IBM France**  
17 Avenue de l'Europe  
92275 Bois Colombes Cedex

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

IBM, le logo IBM et [ibm.com](http://ibm.com) sont des marques 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 fait aux États-Unis. Ces marques peuvent également être des marques déposées ou de fait dans d'autres pays. Une liste actualisée des marques déposées 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.

© Copyright IBM Corporation 2012