



Placer l'individu au cœur de la collaboration : la prochaine révolution en matière de productivité et d'innovation

La collaboration:
la prochaine révolution en matière de productivité et d'innovation

Avant-propos

La collaboration optimisée par la technologie offre de nouvelles possibilités en matière d'innovation et de transformation de l'entreprise. Si elles mettent en place un processus de collaboration, les entreprises peuvent obtenir d'importants avantages en termes de performances. Cela peut se traduire par une entreprise plus agile, des économies de coûts plus importantes, une croissance plus rapide du chiffre d'affaires, une utilisation plus intelligente des ressources humaines et une réduction de l'empreinte écologique.

Après plusieurs décennies d'amélioration de la productivité, due essentiellement à l'automatisation et à l'optimisation des processus de transaction, les nouvelles techniques et stratégies de collaboration promettent de replacer les interactions entre individus au cœur du travail.

Les outils technologiques ne manquent pas. Et les employés les ont déjà adoptés. Aujourd'hui, les « best practice » qui voient le jour servent aux entreprises, d'axes d'amélioration vers une optimisation des processus métiers et une meilleure collaboration.

Ce livre blanc décrit le point de vue de Cisco sur la révolution de la collaboration à laquelle nous assistons. Pour illustrer la puissance de la collaboration au travail, nous avons engagé plus de 50 leaders d'opinion à travers les groupes fonctionnels chez Cisco. Collectivement, nous avons étudié l'innovation chez nos clients, chez nos partenaires et dans nos propres entités. Nous tenons à remercier tout spécialement notre Commission de contrôle, composée d'Adrian Amelse, de Joe Burton, d'Alan Cohen, d'Earl Culver, de Tony Frazier, de Rick Hutley, de Hans Hwang, de Sheila Jordon, de David Knight, de Rob Redford, de Donna Rhode, de Pat Romzek, de Bill Ruh, de Parvesh Sethi, de Manjula Talreja, de Greg Thomas, de Chris Thompson et de Kara Wilson. Nous souhaitons également rendre hommage au travail exceptionnel réalisé en première ligne par nos responsables commerciaux : Rich Hayes, Christian Horner, Matt Maddox, Vlada Marjanovic, Abhay Prasad, Roy Schuster, Woody Sessoms, Dave Sullivan, Steve Westfall, Jack Tenkman, Nick Watson et Dan Wiggins.

Nous espérons que ce livre blanc inspirera des réflexions innovantes autour de la collaboration au sein de votre entreprise.



Rob Lloyd
Vice-président senior
États-Unis, Canada et Japon
Coprésident de la Commission Grandes entreprises
(Enterprise Business Council)

Sommaire

Chapitre 1 : L'importance de la collaboration	7
Chapitre 2 : Les avantages de la collaboration pour l'entreprise	12
Chapitre 3 : La transformation de l'entreprise en vue de la collaboration	16
Étude de cas : Cisco Systems, Inc. par Cisco	19
Chapitre 4 : Une architecture pour la collaboration.....	21
Chapitre 5 : Le rôle du leadership pour favoriser la collaboration	24
Conclusion	26

Résumé

La collaboration optimisée par la technologie va déclencher la prochaine révolution en matière de productivité et d'innovation.

Au cours des quatre dernières décennies, la grande entreprise moderne classique a méthodiquement mis en place une infrastructure informatique et de télécommunications permettant d'automatiser la plupart des processus systématiques de l'entreprise. Cela s'est traduit par une très forte augmentation de la productivité des travailleurs partout dans l'entreprise, des laboratoires de conception aux ateliers, en passant par le service commercial et le service administratif. Mais aujourd'hui, l'entreprise a atteint un stade de diminution des rendements malgré les nouvelles automatisations des processus transactionnels, et il est temps de trouver de nouvelles sources de productivité.

L'amélioration de la collaboration est une source d'avantage concurrentiel largement inexploité. Compte tenu de la prolifération généralisée du réseau d'entreprise, nous pouvons proposer, aujourd'hui, une nouvelle façon de travailler. Les individus n'ont jamais été aussi bien connectés entre eux et ils peuvent plus facilement accéder à des informations plus complètes. Sur un marché mondialisé, les technologies de collaboration permettent aux individus de dépasser les contraintes géographiques et temporelles, et de travailler de façon beaucoup plus personnelle et pratique avec leurs partenaires et collaborateurs. En outre, ces technologies offrent aux entreprises de nouveaux canaux efficaces pour l'assistance et l'interaction avec les clients.

L'amélioration de la collaboration permet d'accélérer la productivité, autrement dit le nerf de l'entreprise.

Même si les économies d'échelle constituent généralement le catalyseur, les entreprises qui réussissent à améliorer la collaboration enregistrent des taux de satisfaction client plus élevés, des cycles plus rapides, une qualité de produits améliorée, une agilité d'entreprise plus importante, et sont plus à même de gérer des équipes géographiquement dispersées. De plus, compte tenu de la fluctuation rapide des prix du carburant et de la préoccupation croissante vis-à-vis des problèmes environnementaux, il convient de ne pas sous-estimer l'importance que revêt l'amélioration de la capacité à collaborer de façon virtuelle.

Qu'est-ce que la collaboration optimisée par la technologie ?

C'est grâce à la collaboration optimisée par la technologie que les entreprises vont adopter les nouvelles méthodes d'innovation et d'amélioration de la productivité, tant sur le lieu de travail que sur le marché, bénéficiant ainsi d'un avantage concurrentiel.

La collaboration est le processus par lequel les individus travaillent ensemble, de façon organisée, afin de partager des idées et de résoudre des problèmes. Elle a toujours fait partie du processus métier, mais pas avec l'ampleur permise aujourd'hui par les technologies numériques et les nouvelles méthodes de management. L'ubiquité croissante de l'accès réseau et des périphériques connectés (par exemple, via les réseaux mobiles), y compris dans les pays en voie de développement, a généré des opportunités sans précédent en matière d'amélioration de la collaboration. Désormais, nous pouvons facilement imaginer dans quelle mesure une meilleure collaboration intra-entreprise pourrait permettre d'améliorer les performances et l'efficacité au sein des groupes de travail d'une entreprise, ainsi qu'à travers ses différents services. De nouveaux modes de collaboration peuvent être structurés de façon à les intégrer dans la quasi-totalité des scénarios ou des processus métiers. Une fois ces nouvelles méthodes mises en place, les membres des équipes les adoptent rapidement et les optimisent, révélant de nouveaux avantages concrets.

Mais le principal avantage économique qu'offrent les nouveaux types de collaboration réside dans les rapports inter-entreprises avec les partenaires et les clients. De nouveaux modèles économiques commencent à voir le jour, car les novateurs en terme de collaboration découvrent l'intérêt qu'offre l'utilisation d'une technologie déjà disponible pour travailler avec des « personnes extérieures » de façon plus proche.

Pour faire face aux contraintes spacio-temporelles, les pionniers de la collaboration utilisent les outils et applications Web 2.0, tels que les réseaux sociaux, les blogs, les sites de partage vidéo, les systèmes de communications unifiées, la vidéoconférence par TelePresence, la diffusion de vidéos d'entreprise et les systèmes de vidéo à la demande. Les utilisateurs professionnels ont découvert des alternatives moins onéreuses et plus efficaces aux réunions traditionnelles en face à face, qui nécessitent souvent de longs déplacements pour les employés les mieux rémunérés de l'entreprise. En outre, grâce aux nouveaux outils de collaboration, il est plus facile de trouver les réponses à vos questions, de localiser le spécialiste ou le partenaire compétent pour résoudre un problème épineux ou d'accélérer la prise de décision sans quitter votre poste, même si vous travaillez dans une entreprise d'envergure internationale. L'entreprise collaborative noue des relations plus personnelles avec ses clients et partenaires, et elle maintient un certain niveau de productivité, d'efficacité et d'implication de ses employés. Enfin, son empreinte écologique est plus réduite.

Un nombre croissant de secteurs bénéficie déjà de la collaboration optimisée par la technologie : les fabricants de produits de grande consommation ont demandé à leurs clients de les aider à concevoir de nouveaux produits, les sociétés de services ont facilité le passage au télétravail de leurs employés et les sociétés pharmaceutiques ont raccourci de plusieurs mois leurs plans de développement de médicaments. Cisco a économisé environ 118 millions de dollars de frais de déplacement depuis octobre 2006, malgré une augmentation de ses effectifs, car ses employés utilisent plus souvent l'interaction virtuelle, grâce à la TelePresence, aux téléconférences en haute définition (HD) et aux conférences en ligne WebEx.

Comment l'entreprise peut-elle tirer pleinement parti de la collaboration optimisée par la technologie ?

La plupart des grandes entreprises ont déjà mis en place la majeure partie de leur infrastructure réseau et technologique. Cela constitue un point de départ fondamental. Mais l'élaboration d'une collaboration efficace constitue un chemin à plusieurs étapes, notamment lorsque l'entreprise souhaite collaborer plus directement et personnellement avec ses partenaires et clients.

Chaque entreprise possède sa propre culture et ses employés ont recours à leurs propres méthodes de travail, tant avec leurs collègues qu'avec les personnes extérieures à l'entreprise. Par conséquent, l'utilisation de la collaboration optimisée par la technologie pour réinventer la façon de travailler doit être compatible avec les méthodes traditionnelles de chaque entreprise. Ceci étant dit, des « best practice » et des méthodes standard commencent à voir le jour pour les diverses étapes et les différents aspects de la collaboration d'entreprise. La bonne nouvelle, c'est que chaque étape du chemin offre des avantages de plus en plus intéressants.

Pour mettre en place une collaboration efficace, il faut commencer par se doter d'une infrastructure réseau fiable et hautement sécurisée, notamment si l'entreprise a l'intention d'encourager la collaboration directe et l'interaction numérique avec les personnes extérieures et les autres entités de l'entreprise. Aujourd'hui, la portée mondiale de nombreuses entreprises représente un nouveau défi pour la collaboration, aussi bien en termes de sécurité que de logistique et d'exigence technique. En outre, le réseau doit être capable d'évoluer rapidement afin de prendre en charge la gamme croissante de périphériques connectés (smartphones, PDA et autres appareils mobiles ou personnels intelligents), au fur et à mesure de leur mise à disposition sur le marché. Le réseau

doit également être optimisé pour accueillir les nouveaux types et les nouvelles sources de média numériques lorsqu'ils deviennent partie intégrante du travail collaboratif.

Les règles et systèmes informatiques de l'entreprise doivent être flexibles, car les outils de collaboration évoluent en permanence, notamment en raison de la nouveauté de cette technologie. De plus l'usage de plus en plus répandu de ces outils favorise la découverte de modes d'utilisations optimisés. Les « knowledge worker », qui utilisent déjà, pour la plupart, les services du Web 2.0 et les réseaux sociaux dans leur vie personnelle, adoptent et testent rapidement ces nouveaux outils, et demandent des améliorations et des réglages. Les entreprises informatiques encouragent ces expérimentations mais elles doivent également établir des règles cohérentes et une gouvernance claire afin de s'assurer que ces outils, qui offrent tant de fonctionnalités aux employés, sont utilisés de façon responsable et afin de limiter l'accès aux données de façon appropriée. Cela nécessite une vision, ces expérimentations mais elles doivent également établir des règles cohérentes et une gouvernance claire afin de s'assurer que ces outils, qui offrent tant de fonctionnalités aux employés, sont utilisés de façon responsable et afin de limiter l'accès aux données de façon appropriée. Cela nécessite une vision, une stratégie et une architecture pour la collaboration, tant au niveau commercial qu'au niveau technique. Les responsables informatiques et la direction de l'entreprise doivent être en phase comme jamais ils ne l'ont été.

La collaboration représente donc le point d'orgue de ce que l'informatique peut offrir à l'entreprise. Plutôt que d'automatiser simplement les fonctions transactionnelles d'une entreprise, ou même d'améliorer la productivité des tâches et travaux distincts, la collaboration optimisée par la technologie donne aux entreprises les moyens de transformer les marchés, les fonctions des employés et même, au bout du compte, le travail lui-même.

Chaque entreprise doit maintenant commencer à apprendre comment collaborer de la meilleure façon.

Les entreprises intelligentes s'empressent d'adopter la collaboration afin d'accélérer la prise de décisions, d'accroître la productivité, de réduire les coûts et de renforcer leur avantage concurrentiel. Compte tenu des réalités du marché mondial, la distance et le facteur temps séparent les individus, et ces barrières ralentissent la communication et gênent la prise de décisions. Parallèlement, les clients exigent des entreprises agiles et des réponses rapides. Face aux obstacles institutionnels à la collaboration, les employés des entreprises qui ne sont pas encore équipées pour collaborer le feront malgré tout à l'aide d'outils dont la source est publique, tels que Facebook, LinkedIn et les sites Wiki. Or, cette situation met en péril la capacité de l'entreprise à garantir la conformité et la sécurité de ses données, et à protéger ses droits de propriété intellectuelle.

Les entreprises qui évoluent rapidement pour adopter une culture collaborative optimisée par la technologie peuvent bénéficier de l'avantage d'innovation par rapport à leurs concurrents. En effet, elles sont plus à même de sentir les inflexions du marché plus tôt que leurs concurrents, et elles peuvent ainsi transformer en avantage commercial, par rapport à ces derniers, les connaissances procurées par des relations plus personnelles avec leurs clients et partenaires. Et les effets du réseau peuvent amplifier l'avantage concurrentiel dont peuvent bénéficier ceux qui adoptent rapidement la collaboration.

Les entreprises qui n'ont pas recours à la collaboration ne peuvent que réagir aux opportunités créées par leurs concurrents. Les entreprises doivent apprendre à collaborer pour connaître le succès lors de la prochaine révolution de la productivité et de l'innovation.

Chapitre 1

L'importance de la collaboration

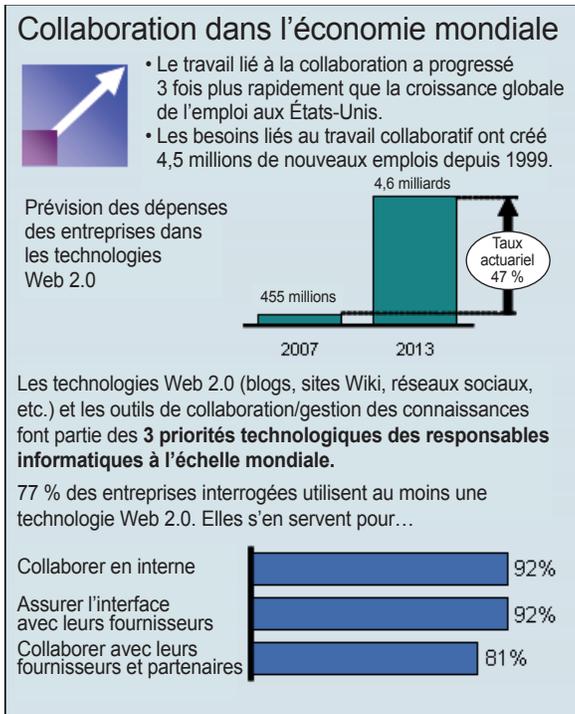
La collaboration¹ constitue un facteur de différenciation décisif dans l'environnement professionnel international actuel. Grâce à la collaboration, les entreprises peuvent valoriser les efforts de nombreux individus talentueux répartis dans leurs différents services, ou situés à l'extérieur de l'entreprise, afin de résoudre des problèmes de façon collective et de créer de la valeur pour les clients. Les technologies de l'information émergentes qui facilitent la collaboration permettront aux employés d'interagir personnellement avec un nombre croissant de clients, de collaborateurs et de partenaires, en donnant toute sa mesure au véritable pouvoir du réseau humain. Dans le même temps, la mondialisation conduira les entreprises à recourir à la collaboration afin de coordonner des opérations distantes, de recruter et gérer des talents et d'influer sur les relations entre marchés et entreprises dans plusieurs zones géographiques. En outre, compte tenu de la tendance à l'externalisation, ces entreprises sans frontières auront de plus en plus besoin de collaborer au-delà des murs de l'entreprise et d'adopter de nouveaux modèles économiques.

La collaboration, qui conduit les individus à travailler ensemble afin de partager leurs idées et leur expertise pour résoudre les problèmes, représente déjà une part importante de l'activité économique actuelle.² Selon les estimations, le travail repose essentiellement sur la collaboration dans 41 % des cas aux États-Unis et 28 % des cas au niveau mondial. Cela se traduit par 855 millions d'emplois et 80 millions de nouveaux emplois d'ici 2010³. En outre, les « knowledge worker »⁴ qui pratiquent la collaboration représentent généralement les ressources humaines les plus rares et les plus onéreuses de l'entreprise.

Au cours de la dernière décennie, nous avons constaté une importante prolifération des outils numériques permettant de collaborer. Le haut débit et les téléphones mobiles sont devenus quasiment universels dans les pays développés et plus accessibles pour les milliards d'habitants des pays émergents⁵. Les coûts de déploiement et d'utilisation de ces technologies fondamentales ont fortement chuté, ce qui les rend plus abordables non seulement pour les entreprises mais également pour les individus. En raison de la généralisation de ces technologies, les opportunités de collaboration innovante qui étaient inimaginables il y a quelques années sont aujourd'hui possibles.

Ces progrès ont conduit de nombreuses entreprises à investir dans toute une série de technologies de base, de la messagerie instantanée à la téléconférence, en passant par le courrier électronique, le partage de documents, les espaces de travail collaboratifs, les logiciels pour la coordination des groupes de travail, une multitude d'appareils mobiles, la vidéo interactive et la TelePresence.

Pour les « knowledge workers », les pratiques de gestion conduisent également à l'adoption de modèles de travail flexibles⁶, à la décentralisation des prises de décision et à l'externalisation des activités professionnelles.



¹ Définition : interactions et échanges interpersonnels (physiquement ou virtuellement) entre deux personnes ou plus, afin d'optimiser la résolution des problèmes complexes et de partager des connaissances tacites, des expériences et du contexte pour travailler ensemble à la réalisation d'un objectif commun.

² Ce constat s'appuie sur les études de deux lauréats du Prix Nobel : Ronald Coase (dont son article influent intitulé « The Nature of the Firm », publié en 1937) et Douglass North (dont son étude, réalisée dans les années 70, évaluant l'activité de transaction aux États-Unis).

³ Bradford Johnson, James Manyika et Lareina A. Yee, « The next revolution in interactions », The McKinsey Quarterly, 2005 Number 4.

⁴ Le terme anglais (knowledge workers) a été inventé par Peter Drucker en 1959. Il désigne les employés des secteurs de la recherche, de l'informatique, de l'éducation et des services professionnels. Aujourd'hui, il fait plus largement référence aux professionnels dont la fonction principale consiste à créer ou utiliser le savoir. Le thème de la gestion des professionnels du savoir est abordé dans l'ouvrage intitulé Mobilizing Minds: Creating Wealth from Talent in the 21st Century Organization. Lowell Bryan, Claudia Joyce. 2007.

⁵ Par exemple, en Afrique, le taux de pénétration du téléphone mobile est passé de près de 0 % en 1994 à 21 % aujourd'hui, et il augmente beaucoup plus rapidement que dans les pays développés. En outre, alors que les téléphones mobiles se généralisent, le taux de pénétration des lignes terrestres est resté stable (entre 2 et 3 %), ce qui prouve que les pays émergents font l'impasse sur les technologies plus anciennes. Source : Union internationale des télécommunications.

⁶ Les modèles de travail flexibles incluent les horaires flexibles, l'emploi partagé et le télétravail.

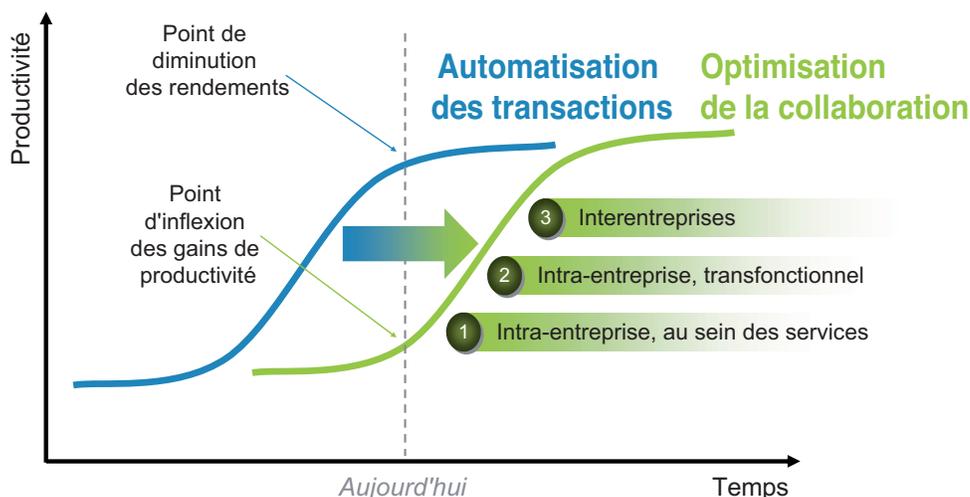
Historiquement, les entreprises ont toujours axé leurs innovations en matière de gestion, la restructuration de leurs processus métiers et leurs investissements informatiques sur l'accroissement de l'efficacité des tâches de production (c'est-à-dire la fabrication) et des tâches transactionnelles (traitement de la paie, prise des commandes ou services du centre d'appels, par exemple). Ces avancées découlaient de l'automatisation et du dimensionnement des tâches courantes, et du remplacement du capital par le travail, ce qui a permis d'accélérer l'exécution. Ces investissements se sont traduits par une croissance solide de la productivité au cours de la dernière décennie, générant 3,1 % des gains de productivité du travail et représentant environ 60 % de la croissance totale de la productivité⁷.

Mais les gains facilement obtenus grâce à l'automatisation des processus ne sont plus d'actualité. La prochaine phase d'amélioration des performances de l'entreprise, de la productivité et de l'avantage concurrentiel découlera des améliorations spectaculaires apportées dans le domaine de la collaboration. De plus, le fondement de la concurrence réside dans la transition de l'optimisation des processus répétitifs vers la recherche d'une certaine proximité avec le client, au travers de l'exploitation du potentiel d'innovation lié aux échanges d'idées entre individus. Ces nouveaux horizons de développement mobiliseront le potentiel humain, non pas en automatisant les tâches mécaniques mais en replaçant l'individu au cœur du travail.

Niveaux de collaboration

Dans le monde de l'entreprise, la collaboration se répartit en trois catégories (cf. schéma). La valeur ajoutée potentielle la plus importante pour l'entreprise consiste à tirer parti de la technologie et des nouvelles techniques de gestion pour connecter les individus à travers les « silos » fonctionnels et les frontières de l'entreprise.

La collaboration : la prochaine vague de la productivité de l'entreprise



La collaboration intra-entreprise au sein d'un service constitue la forme la plus classique de la collaboration, puisqu'elle ne dépasse pas les frontières fonctionnelles de l'entreprise. La plupart des entreprises ont investi pour améliorer la collaboration au sein des services, et la plupart des grandes entreprises actuelles ont mis en place des technologies standard de communications et de partage des documents pour les groupes de travail. La collaboration intra-fonctionnelle peut être comparée à une approche de type « jardin clos » : elle est relativement sûre et, généralement, les participants se connaissent et ont clairement défini ce qu'ils attendent de l'interaction. Même si les progrès technologiques vont continuer à optimiser les avantages potentiels de la collaboration intra-fonctionnelle, les bienfaits de la collaboration sont beaucoup plus importants lorsque de nouveaux paliers sont franchis.

⁷ La production (qui consiste à transformer des objets physiques en produits finis) représente encore une part importante, mais elle emploie chaque année moins de personnes (taux actuariel de 2,3 % entre 1998 et 2004). Le volume des activités de transactions (échanges de biens, de services ou d'informations entre les entreprises, de façon habituelle et souvent automatisée) est resté relativement stable (taux actuariel de 0,6 % entre 1998 et 2004). Bradford Johnson, James Manyika et Lareina A. Yee, « The next revolution in interactions ». The McKinsey Quarterly, 2005, Number 4.

Que pensent les dirigeants d'entreprise de la collaboration ?

« Nous souhaitons que P&G soit reconnue comme l'entreprise qui applique les meilleures méthodes de collaboration au monde, tant en interne qu'à l'externe. »

AG Lafley, PDG de Procter & Gamble

« Toutes les meilleures innovations découlent d'une confrontation d'idées. Et cette confrontation d'idées fait le génie créatif. La collaboration est un moyen de parvenir à une fin, et non une fin en soi. »

Ken James, Directeur du service R&D des produits de santé grand public chez GlaxoSmithKline

La collaboration transfonctionnelle intra-entreprise permet aux individus de travailler directement avec des collègues situés dans d'autres bâtiments, silos fonctionnels et zones géographiques. Même si les projets d'automatisation des systèmes d'information ont permis d'améliorer la collaboration transactionnelle (par exemple, en permettant aux services commercial et comptabilité de valider une vente via un système de GRC), les processus de transaction et de collaboration ne sont pas souvent connectés. Les incompatibilités opérationnelles pratiques accentuent la difficulté, car différents silos présentent souvent des priorités de collaboration, des pratiques de « workflow » et des technologies différentes. Selon la plupart des cadres supérieurs que nous avons interrogés, l'amélioration de la collaboration entre les services commercial, marketing et de développement pour partager des informations, concevoir de meilleurs produits et innover conjointement, se traduirait par une augmentation du chiffre d'affaires et des gains de parts de marché. À l'heure où les effectifs des entreprises sont dispersés dans le monde entier, c'est la collaboration inter-fonctionnelle, optimisée par la technologie, qui assurera la jonction entre un centre de production implanté en Inde, par exemple, et un centre de gestion situé en Allemagne.

La collaboration interentreprises présente le potentiel le plus important et le plus intéressant.

Alors que l'entreprise sans frontière se généralise, de nouveaux modèles économiques voient le jour, se traduisant par une collaboration entre les clients et les partenaires de distribution et de la chaîne logistique, afin de créer une nouvelle valeur ajoutée pour l'entreprise. Ainsi, la collaboration à travers les frontières de l'entreprise devient un élément déterminant de l'avantage concurrentiel. L'externalisation et les chaînes logistiques décentralisées se sont généralisées depuis plusieurs années. Mais dans des situations plus radicales, de plus en plus d'entreprises impliquent directement leurs clients dans leurs activités en leur confiant des rôles tels que la co-crédation de produits, la participation au marketing et la fourniture de services. Il est de notoriété publique, par exemple, que le groupe LEGO a déjà invité ses clients à proposer, en ligne, des idées de nouveaux jouets, puis fabriqué les modèles les plus commercialisables⁸. Procter & Gamble dispose d'un « programme de proximité client » conçu pour que les employés se rapprochent littéralement des clients (il arrive même que les employés restent chez un client afin de comprendre les habitudes de consommation des ménages). L'objectif est de susciter l'innovation sur des produits qui auront un impact direct sur les clients⁹. Toutes ces activités conduisent les entreprises à développer de nouveaux modes de collaboration, tout en résolvant les problèmes de sécurité, de protection des droits de propriété intellectuelle, de marque et de culture.

Nouvelles approches pour résoudre les problèmes du monde des affaires

Même si l'importance de la collaboration peut sembler évidente, relativement peu de choses ont été faites pour définir les activités essentielles de l'entreprise pouvant le mieux tirer parti de la collaboration. Notre analyse établit l'existence de cinq processus métiers hautement collaboratifs : la co-crédation de produits, la production en collaboration avec le fournisseur, le développement de solutions en collaboration avec le client, la co-prestation de services et la coopération à travers l'entreprise.

Pour une collaboration réussie dans ces domaines de travail, trois processus favorables essentiels sont requis¹⁰ :

« Recherche » : localisation des personnes compétentes et des informations pertinentes.

Le fondement de la collaboration consiste d'abord à trouver les partenaires, les experts et les informations adéquats. Trop souvent, les collaborateurs potentiels sont bloqués par l'incapacité à localiser les individus et les sources d'information appropriés.

« Participation » : coordination et exécution. Une personne doit déterminer le moment où les collaborateurs se rencontreront, le support qu'ils utiliseront et la façon dont ils partageront leurs idées et informations au fil du temps.

La coordination est également déterminante pour les tâches réelles de la collaboration, c'est-à-dire l'ordonnancement des activités, qu'il s'agisse d'élaborer la conception d'un produit ou de générer des informations de diagnostic afin de résoudre un problème.

« Évaluation » : gestion des performances et établissement de la confiance. Les collaborateurs doivent être capables de déterminer s'ils respectent les engagements et obtiennent les résultats souhaités. Ceci est particulièrement important car, en plus de produire des résultats concrets (par exemple, des conceptions ou des solutions), le résultat d'une collaboration est souvent immatériel (des idées, des points de vue, par exemple). En outre, une communication interpersonnelle

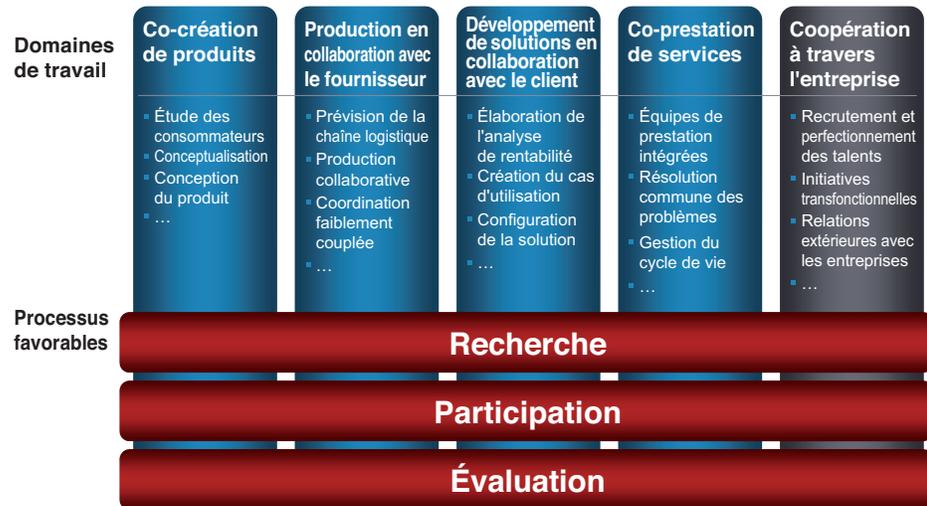
⁸ « Geeks in Toyland », *Wired Magazine*, Numéro 14.02, février 2006.

⁹ *The Game-Changer: How You Can Drive Revenue And Profit Growth With Innovation*, A.G. Lafley, Ram Charan. 2008.

¹⁰ Les concepts énoncés dans cette section s'appuient en partie sur les études de Patrick Butler, Ted Hall, Alistair Hanna, Lenny Mendonca, Byron Auguste, James Manyika et Anupam Sahay. « *A revolution in interaction* », *The McKinsey Quarterly*, 1997, Number 1.

efficace à long terme est essentielle pour établir la confiance, cette dernière étant, selon les études réalisées, un facteur essentiel d'une collaboration réussie¹¹.

Processus de collaboration



Même si la collaboration, en tant que discipline d'entreprise, en est encore à ses balbutiements, des pionniers émergent déjà, qui illustrent parfaitement les « best practices » dans le monde de l'industrie. Procter & Gamble (P&G) a créé un réseau de partenaires et des plates-formes technologiques, telles que InnoCentive, afin de développer de nouveaux produits. Zara utilise la collaboration optimisée par la technologie afin de rationaliser la gestion de sa chaîne logistique et ses relations avec les fournisseurs du textile. Il parvient ainsi à être beaucoup plus rapide que ses concurrents pour faire passer la mode des podiums aux rayons de ses boutiques¹². Tyson a lancé un système de communications unifiées entre les transporteurs et les magasins, afin d'accélérer la livraison de ses poulets aux clients. Sony utilise les communautés d'internautes pour créer le buzz sur ses nouveaux produits¹³. Enfin, McKesson permet aux médecins et aux radiologues de travailler ensemble à distance afin de diagnostiquer rapidement et avec précision les affections dont souffrent les patients¹⁴.

Chacun de ces exemples démontre comment la collaboration peut permettre d'accélérer l'innovation et les processus métiers, tout en renforçant l'avantage concurrentiel de façon significative.

¹¹ Selon une enquête dans laquelle les personnes interrogées affirmaient avoir pleine confiance en la personne principale avec laquelle elles avaient récemment collaboré, 92 % d'entre elles considéraient avoir rempli l'objectif de leur projet de collaboration, contre 45 % parmi les personnes ayant signalé un niveau de confiance peu élevé. Economist Intelligence Unit, « The role of trust in business collaboration », 2008.

¹² Andrew McAfee et Erik Brynjolfsson, « Investing in the IT that makes a competitive difference », *Harvard Business Review*, juillet-août 2008.

¹³ Article intitulé « Sony creates online community for Playstation 3 », publié sur le site Web de Sony.

¹⁴ Site Web de la société McKesson.

Les pionniers de la collaboration

EXEMPLES

Co-création de produits	Production en collaboration avec le fournisseur	Développement de solutions en collaboration avec le client	Co-prestation de services	Coopération à travers l'entreprise
				

Chapitre 2

Les avantages de la collaboration pour l'entreprise

Au cours des deux dernières décennies, nous avons assisté à d'importantes améliorations de la productivité des employés grâce aux technologies.

Par exemple, la puissance de calcul distribuée est désormais aux mains des employés, les réseaux IP permettent de connecter des systèmes distincts afin de favoriser le libre mouvement des informations et la réduction des coûts de la téléphonie IP a permis de soutenir la mondialisation grâce à des communications abordables.

La collaboration optimisée par la technologie va incontestablement changer la donne au cours de la prochaine décennie. Les premiers indicateurs révèlent d'énormes possibilités lorsque les secteurs adopteront les nouveaux modes de gestion et d'autonomisation de la collaboration, tant en interne que vis-à-vis des clients et partenaires.

Par conséquent, le moment est venu de définir un nouveau modèle de collaboration. Les grandes entreprises ont aujourd'hui tendance à accroître la pression exercée sur les cadres pour qu'ils donnent plus de responsabilités aux utilisateurs afin que ces derniers agissent et collaborent à tous les niveaux de l'entreprise, pour qu'ils dirigent avec agilité et qu'ils gèrent des organisations ouvertes à l'échelle mondiale (cf. le bandeau latéral). L'amélioration de la collaboration peut permettre d'accélérer le métabolisme d'une entreprise, en réduisant les coûts de transaction et en augmentant le chiffre d'affaires, ce qui se traduira par des différences notables en termes de performances globales de l'entreprise. Pour évaluer le niveau d'impact, nous avons analysé les secteurs et entreprises de premier plan aux États-Unis, en effectuant une corrélation entre le volume d'interaction (ou de collaboration) personnelle et virtuelle entre eux et les performances globales d'une entreprise. Le résultat est sans appel : les entreprises qui collaborent correctement peuvent atteindre des niveaux de performance deux fois plus élevés que celles qui ne collaborent pas de façon satisfaisante¹⁵.

En outre, il existe des « effets de réseau » intrinsèques associés à la collaboration, ce qui signifie que les avantages augmentent plus le nombre de participants est important. Le site de partage d'informations Wikipedia est un exemple concret des effets de réseau alimentés par la collaboration. Au départ, le nombre d'entrées de cette « encyclopédie » augmentait lentement, atteignant seulement 500 000 entrées au bout de quatre ans. Mais une fois le point d'inflexion stratégique atteint, le volume de contenu a augmenté de façon exponentielle, doublant chaque année pour atteindre 2 millions d'entrées en 2007¹⁶. Plus le nombre de contributeurs et la qualité des informations diffusées sur le site augmentaient, plus les internautes trouvaient un intérêt à visiter le site. Certains des nouveaux utilisateurs devenaient à leur tour des contributeurs,

Trois tendances de transformation des entreprises

L'influence accrue des utilisateurs, qu'ils soient clients, patients, citoyens ou employés, chacun comptant sur une expérience personnalisée.

Les employés, notamment ceux de la « génération Y », jugent naturel de bénéficier, sur leur lieu de travail, des mêmes outils du Web 2.0 et outils grand public qu'ils utilisent pour l'autopublication.

La virtualisation de l'expertise et des informations en temps réel

permet aux entreprises de partager, en toute sécurité, toutes leurs connaissances, que ce soit dans des présentations, des vidéos, des bases de données indexables ou les espaces de travail en équipe et les « best practice » de leurs employés.

L'entreprise sans frontière représente la façon dont les clients, partenaires, fournisseurs et employés interagissent de façon globale et où ils veulent, quand ils veulent, via n'importe quel support.

La situation géographique des talents et des marchés n'aura bientôt plus d'importance.

Les entreprises combineront également les processus à travers les fonctions et les zones géographiques, afin de libérer le potentiel des nouveaux modèles économiques et d'accroître l'agilité de l'entreprise.

¹⁵ Ce constat s'appuie sur une étude sur la corrélation entre la variation des performances au niveau de l'entreprise (en termes d'excédent brut d'exploitation par employé) et l'intensité de la collaboration (évaluée par le pourcentage d'employés participant au travail collaboratif). Les résultats montrent que, parmi les entreprises qui mettent en place une intense collaboration, les meilleures peuvent atteindre des résultats deux fois plus élevés que la moyenne. Scott Beardsley, Bradford Johnson, James Manyika. « Competitive advantage from better interactions », *The McKinsey Quarterly* 2006.

¹⁶ Source : Wikipedia.

poursuivant ainsi le processus. Le résultat est un site qui a généré un intérêt gigantesque en ne partant de rien d'autre que d'une collaboration efficace et bénévole. Les entreprises peuvent obtenir les mêmes avantages en créant leurs propres réseaux de collaboration interne. Pour maximiser les effets de réseau, elles doivent étendre les pratiques et les outils de collaboration au plus grand nombre d'espaces de travail possible.

Mais quels sont les avantages réels d'une participation collaborative plus large et comment la collaboration peut-elle, en définitive, créer un tel accroissement des performances ? Certes, les économies d'échelle potentielles dues à la réduction des déplacements et des frais connexes attirent, au départ, de nombreuses entreprises qui investissent dans les technologies de base. Mais de récentes études de cas démontrent que la réduction des coûts n'est qu'un aspect des six avantages potentiels qu'offre la collaboration :

Avantages de la collaboration pour l'entreprise

1. Productivité
2. Participation des clients et des employés compétents
3. Innovation continue
4. Présence mondiale
5. Agilité et atténuation des risques
6. Éco civisme

La productivité. L'amélioration de la collaboration peut contribuer à réduire la durée des cycles et les délais de livraison, ce qui se traduit par une réduction des coûts et une augmentation du chiffre d'affaires. Prenons l'exemple des secteurs pharmaceutiques et des sciences biologiques : les projets de développement de médicaments peuvent nécessiter 10 années de travail et plus d'un milliard de dollars pour le simple lancement d'un nouveau produit sur le marché. Si l'on peut réduire ce processus de plusieurs mois, cela permet non seulement de diminuer les frais de main d'œuvre, mais aussi d'augmenter le chiffre d'affaires pendant la période de protection du brevet associé au produit. La société Aztecsoft, fournisseur de services de test et de développement de logiciels, illustre également la façon dont la collaboration assistée par la technologie peut réduire les cycles de développement commercial. Après avoir déployé de nouvelles solutions de connectivité collaboratives, l'entreprise a immédiatement enregistré une amélioration de son efficacité commerciale, puisque les délais de soumission sont passés de 56 à 15 jours¹⁷.

Les avantages potentiels d'une collaboration plus sophistiquée sont particulièrement attrayants si l'on tient compte du coût réel des voyages d'affaires, qu'il soit exprimé en termes monétaires ou en temps passé. Chez Cisco, l'utilisation des technologies collaboratives pour les réunions, au lieu des voyages d'affaires traditionnels, se sont traduits par une chute spectaculaire de 37 % des frais de billets d'avion par personne, pour le service commercial nord-américain¹⁸. En outre, les personnes qui voyagent souvent sont généralement les membres de l'équipe les mieux payés et les plus précieux, et le temps passé dans les transports se traduit souvent par une perte de temps productif. La possibilité de regagner ce temps perdu précieux constitue potentiellement l'avantage le plus intéressant de la collaboration moderne.

La participation des clients et des employés compétents. Les nouvelles formes de collaboration, notamment celles qui créent des expériences plus personnelles et qui améliorent la résolution des problèmes, permettent d'accroître la proximité avec le client, et donc d'augmenter le chiffre d'affaires. Les clients bénéficient également de commerciaux plus compétents, d'un service clientèle mieux informé et de produits qui répondent mieux à leurs besoins. Par exemple, chez de nombreux acteurs de la banque et de la grande distribution, le nombre et la complexité des produits ne permettent plus aux commerciaux de suivre le rythme, ce qui entraîne une perte ou une réduction des marges commerciales.

H&R Block a testé la création d'un bureau virtuel qui permet aux petites et moyennes entreprises d'accéder aux experts spécialisés de l'entreprise, quel que soit l'endroit où ils se trouvent¹⁹. Cela se traduit par de nouveaux types d'interactions clients et par de nouvelles sources de revenus. Au

¹⁷ Étude de cas.

¹⁸ Réduction des frais de trajet aérien par personne entre octobre 2006 et juillet 2008 (source : service commercial pour les États-Unis et le Canada).

¹⁹ Étude de cas.

niveau individuel, un espace de travail plus collaboratif optimise la participation des employés et peut permettre d'attirer et de fidéliser des talents.

Continental Airlines, par exemple, utilise la conférence Web pour rester en permanence en contact avec ses employés distants. L'entreprise organise des interactions, telles que des réunions d'équipe et des sessions de formation individualisée, afin de maintenir un lien étroit avec la culture d'entreprise²⁰.

L'innovation continue. Par définition (ou presque), la collaboration accélère l'innovation : lorsque les individus résolvent les problèmes ensemble, ils génèrent de nouvelles idées et applications. La collaboration qui s'étend au-delà des frontières de l'entreprise peut faire appel à encore davantage de perspectives et de compétences afin de résoudre les problèmes. Procter & Gamble est le premier à démontrer les avantages de l'innovation continue, tant en interne qu'à l'extérieur de l'entreprise. Selon ses chiffres, plus de 50 % de ses nouvelles idées seraient fournies par des tiers²¹. De même, la société aurifère Goldcorp exploite les talents extérieurs pour favoriser l'innovation continue. Dans le cadre de concours visant à découvrir de nouvelles sources aurifères, cette entreprise a rendu publique ses données géologiques, auparavant confidentielles, sur l'une de ses mines, et elle a reçu plus de 1 400 réponses qui lui ont permis d'améliorer le rendement de sa mine²². Netflix, société de location de DVD en ligne, utilise un algorithme complexe pour recommander des DVD à ses clients. En 2006, elle a proposé un prix d'un million de dollars à toute personne qui pourrait améliorer de 10 % la précision prédictive de cet algorithme²³.

La présence mondiale. Au cours des dix dernières années, l'ampleur des entreprises américaines et européennes a fortement augmenté, compte tenu du développement de leurs activités internationales et des centres de relations clients. Les dirigeants des entreprises visitent régulièrement de nouveaux clients au Moyen-Orient, des partenaires commerciaux en Asie ou des centres de formation des employés en Irlande. Ces interactions interpersonnelles sont essentielles pour établir la confiance, travailler ensemble à la résolution des problèmes et réfléchir en commun à des nouvelles idées. Mais les distances géographiques et les différences de fuseaux horaires ne rendent pas les choses faciles. La virtualisation de ces processus de collaboration globale stratégiques, dans et à travers l'entreprise, peut permettre d'améliorer nettement la qualité des décisions prises, d'accroître le nombre d'idées générées et aider les individus à se sentir davantage connectés. Tyson devait trouver une façon de communiquer instantanément avec ses 140 000 collaborateurs, et non uniquement avec ses 15 000 « knowledge workers » qui étaient équipés d'un ordinateur. Aujourd'hui, cette entreprise utilise un système qui crée du contenu multimédia et le diffuse, via son réseau, sur des écrans installés dans les salles de pause de certaines de ses usines²⁴. Pour citer un autre exemple, McKesson a créé une plate-forme réseau permettant aux radiologues de contacter rapidement le médecin traitant en cas d'urgence, même s'il se trouve de l'autre côté du globe²⁵. Cisco utilise également les technologies de collaboration pour offrir une assistance technique 24h/24 et 7 jours sur 7 à ses clients, via ses experts situés au Centre de Globalisation de Bangalore, en Inde.

L'agilité et l'atténuation des risques. La prise en charge des situations problématiques ou de l'évolution rapide des besoins des clients finaux requiert un système d'entreprise agile et rapide. La collaboration permet de trouver plus facilement les personnes compétentes et d'organiser des

²⁰ WebEx Communications, « Continental Airlines goes green by optimizing remote workforce with WebEx ». Site Web de WebEx.

²¹ Economist Intelligence Unit, « Collaboration: Transforming the way business works ». Avril 2007.

²² Reportonbusiness.com, CBCnews.

²³ Site Web de la société Netflix.

²⁴ Étude de cas Cisco par Cisco (cf. Livre blanc pour les États-Unis et le Canada).

²⁵ Site Web de la société McKesson.

réunions afin de prendre des décisions rapides. Cela se traduit par une accélération des processus métiers, tels que le temps de mise sur le marché, la vélocité entre la prospection et la vente ou la vitesse d'innovation. Dans le secteur des services financiers, il est essentiel de réunir les décideurs compétents pour réagir aux actualités, car la capacité à exécuter des transactions plus rapidement que les concurrents, même d'une seconde, peut permettre de générer d'importants bénéfices. Dans l'industrie pharmaceutique, la réglementation régit l'échéancier pendant lequel les entreprises doivent annoncer les effets indésirables (effets négatifs non prévus dus à l'usage d'un médicament). Une collaboration efficace peut éviter de se voir infliger des amendes importantes et peut même faire basculer la situation entre la vie et la mort.

Dans le domaine de la mode, le géant espagnol de l'habillement Zara démontre l'avantage concurrentiel de l'agilité en mettant en place des chaînes logistiques rapides et flexibles qui permettent de récupérer et d'adapter les modèles des défilés, puis de les livrer dans les boutiques en quelques semaines. Cette compétence s'appuie sur des bases de données contenant des informations sur le surplus de tissu et la capacité de fabrication, ainsi que des outils en temps réel qui aident les designers et les fabricants à mieux travailler ensemble²⁶.

L'éco civisme. Une entreprise peut améliorer sa gestion responsable des ressources environnementales en collaboration via la TelePresence, les vidéoconférences traditionnelles, les réunions en ligne ou toute autre forme d'interaction virtuelle, afin de réduire les émissions de CO₂ et les déchets générés par les transports. Depuis octobre 2006, Cisco a évité plus de 27 millions de mètres cubes d'émissions de CO₂, soit l'équivalent de plus de 11 000 voitures sur la route²⁷, en intensifiant l'utilisation des communications unifiées et des réunions virtuelles. Continental Airlines a supprimé plus de 16 millions de kilomètres de trajets en voiture, en permettant à ses commerciaux de travailler depuis leur domicile, économisant ainsi 1,9 million de litres d'essence et 4 500 tonnes d'émissions de CO₂ par an²⁸. Sachant que les coûts énergétiques volatils continuent à augmenter, l'efficacité environnementale est également logique d'un point de vue commercial.

Finalement, le fait de replacer l'individu au cœur du travail constitue l'un des arguments les plus séduisants de la collaboration. Même si les avantages directs peuvent parfois être difficiles à quantifier au départ, le fait de connecter les individus à l'aide de technologies collaboratives qui leur permettent d'utiliser leurs compétences uniques en tant que « human middleware » peut avoir une énorme incidence sur la productivité, la participation et l'innovation.

Le fait de replacer l'individu au cœur du travail permet également d'accroître leur pertinence, soit la capacité à être au bon endroit au bon moment, dans les immenses entreprises internationales. La réalisation de cette tâche nécessitera de repenser et de transformer la façon de faire des affaires, en s'appuyant sur des initiatives de management ouvertes au changement et soutenues par l'utilisation d'outils technologiques qui s'améliorent en permanence et sont de plus en plus puissants.

²⁶ Andrew McAfee et Erik Brynjolfsson, « Investing in the IT That Makes a Competitive Difference », *Harvard Business Review*, juillet-août 2008.

²⁷ Cf. le chapitre de ce document intitulé « Étude de cas : Cisco par Cisco ». Il existe également un article plus détaillé sur le cas de la collaboration au sein du service Planification et opérations de Cisco pour les États-Unis et le Canada, intitulé « The Next Frontier in Collaboration: Improving Customer Intimacy and Enhancing Operational Efficiencies ».

²⁸ WebEx Communications, « Continental Airlines goes green by optimizing remote workforce with WebEx », site Web de WebEx.

Chapitre 3

La transformation de l'entreprise pour la collaboration

Le chemin permettant de retirer les bénéfices d'une meilleure collaboration comporte plusieurs étapes. La bonne nouvelle, c'est que les entreprises ont déjà effectué un grand nombre des investissements nécessaires en matière d'applications et d'infrastructures technologiques. Cette base technologique, associée à l'enthousiasme dont font preuve les employés pour l'utiliser, tient lieu de plate-forme de lancement pour la réalisation de nouveaux gains de productivité générés par une meilleure collaboration.

L'accès à la collaboration



L'accès à une meilleure collaboration comporte trois étapes : l'établissement de bases pour encourager la participation, le développement de l'infrastructure pour générer de réels résultats commerciaux et la gestion du processus de collaboration axé sur l'innovation continue.

De nombreuses grandes entreprises ont déjà atteint la première étape de l'accès à la collaboration, poussées par les employés qui souhaitent disposer d'une technologie leur permettant d'exercer leur métier quel que soit l'endroit où ils se trouvent. C'est aux entreprises de tirer parti de cette volonté d'utiliser les nouvelles technologies pour étendre la participation aux efforts collaboratifs au-delà des traditionnels early adopters. Dans bien des cas, l'utilisation d'une nouvelle fonctionnalité décroît après un pic d'intérêt initial, ce qui nécessite un effort concerté pour s'assurer l'utilisation de départ résiste et s'étend à l'ensemble de l'entreprise.

Ensuite, les entreprises doivent changer leur axe d'orientation, en passant de la participation aux performances, lorsqu'elles accentuent leurs efforts pour obtenir de véritables résultats commerciaux. À ce stade, les entreprises doivent relier la participation collaborative au traitement des questions clés, telles que la co-création de produits ou solutions, et à la résolution des problèmes. Dans certains cas, les entreprises peuvent atteindre ce stade avec une technologie déjà largement adoptée (la messagerie instantanée, par exemple), tout en restant déterminées à accroître l'utilisation d'autres technologies (les salles de réunion virtuelles, par exemple).

Ce scénario est assez fréquent et c'est pourquoi ces deux premières phases se chevauchent couramment. Sachant qu'il s'agit souvent du « point de basculement » entre les rendements positifs et négatifs, les entreprises doivent envisager d'essayer de nouveaux modèles de consommation informatique pour garantir la fiabilité et l'évolutivité (services gérés, infrastructures hébergées ou service logiciel (*Software as a Service*), par exemple).

Le soutien de la collaboration pour favoriser la croissance et l'avantage concurrentiel repose sur la capacité des entreprises à adopter l'expérimentation et l'innovation continue. Dans cette troisième phase, elles doivent être ouvertes aux idées provenant de leurs propres services, y compris des employés, responsables commerciaux et ingénieurs, mais également des éléments extérieurs tels que les clients ou fournisseurs. Les entreprises doivent être capables d'identifier et d'adapter les meilleures idées qu'elles trouveront, d'où qu'elles proviennent.

La technologie joue un rôle essentiel dans l'accès à la collaboration. Elle sert aussi bien de force motrice soutenant la nécessité d'accroître la collaboration, que de catalyseur clé pour permettre aux individus de collaborer plus efficacement (cf. Chapitre 4, *Une architecture pour la collaboration*). Lors de chaque étape du chemin, il est essentiel de disposer d'une démarche technologique dirigée par l'entreprise, pour permettre de s'assurer que les résultats seront atteints.

Ces dernières années, les possibilités de collaboration ont explosé compte tenu de la prolifération des nouvelles technologies interactives. Toutefois, pour de nombreuses entreprises, le chemin débute par l'examen systématique des investissements existants et par l'élaboration de l'infrastructure nécessaire pour prendre en charge le réseau d'interactions requis par la collaboration. Les entreprises qui souhaitent collaborer plus efficacement doivent, en amont, se doter d'une solide infrastructure réseau associée à un ensemble complet d'outils pour les communications de base (e-mail, téléphonie mobile, etc.).

La gestion des changements est essentielle pour libérer la valeur de la collaboration. Le simple déploiement d'une technologie ne peut pas garantir l'obtention des résultats générés par la collaboration. Les dirigeants de l'entreprise doivent axer leur réflexion sur les changements de politique, de processus et de gouvernance qui sont nécessaires pour franchir un nouveau palier en matière de collaboration. Les six principaux moyens d'action à prendre en compte pour la gestion des changements sont les suivants : des initiatives bien définies et largement communiquées, associées à une gouvernance claire ; une forte modélisation du rôle de leadership ; l'encouragement des efforts initiaux et des early adopters ; une formation coordonnée à tous les niveaux ; des changements de politique pour encourager l'utilisation ; l'évaluation, la responsabilisation et les mesures d'incitation.

Une gouvernance et des initiatives clairement définies permettent de s'assurer que les programmes restent bien ciblés et sur les rails. Des responsables identifiés et une communication fréquente à propos des différentes initiatives permettent de renforcer l'importance de la collaboration et de s'assurer que les résultats répondent directement aux besoins métiers essentiels. Les structures organisationnelles doivent créer un équilibre entre la nécessité d'une attribution des tâches bien définie et la nécessité d'encourager la participation collaborative de nombreuses personnes. Le succès des projets de collaboration dépend souvent de l'ampleur et de la clarté de la communication des efforts aux utilisateurs potentiels à travers l'entreprise.

La modélisation du rôle de leadership constitue un facteur essentiel pour mettre fin aux mentalités préexistantes. À tous les niveaux de l'entreprise, les individus se tourneront vers la direction pour constater que leur comportement modélise les actions collaboratives souhaitées. Lorsqu'une entreprise fait tout son possible pour accroître son niveau de collaboration, les cadres doivent continuellement se demander si leurs propres actions constituent des modèles dont le reste de l'entreprise doit s'inspirer.

Il est également essentiel d'encourager les early adopters et de cultiver le soutien initial. Ils stimulent la participation, et la collaboration la plus fructueuse provient parfois d'activités non

prévues et non planifiées. Compte tenu du rôle essentiel de la technologie dans les nouvelles formes de collaboration, ce sont souvent les jeunes technophiles de l'entreprise qui se trouvent aux avant-postes des interactions innovantes. Les dirigeants doivent encourager les early adopters à tester la collaboration et ils doivent développer chaque idée lorsqu'elle commence à s'imposer.

La formation coordonnée joue un rôle important dans la capacité à tirer pleinement parti des investissements technologiques réalisés pour améliorer la collaboration.

Le simple déploiement d'une technologie sans programme systématique de formation des utilisateurs à tous les niveaux de l'entreprise se traduit inévitablement par une adoption lente et de faibles rendements des investissements. Compte tenu de la nature interactive de la collaboration, il est impératif d'étudier soigneusement les modes d'adoption et d'adapter les projets de formation en conséquence. Par exemple, il peut être pertinent de former les assistantes de direction aux technologies de réunions collaboratives, sachant que ce sont souvent elles qui planifient les réunions.

Les changements de politique pour favoriser l'utilisation peuvent encourager l'adoption et accélérer l'impact des investissements en matière de collaboration.

Par exemple, les outils tels que la vidéoconférence et les plateformes de collaboration en ligne peuvent permettre d'éviter les déplacements pour des réunions en tête-à-tête. S'ils imposent l'utilisation de ces outils et définissent des recommandations claires vis-à-vis des déplacements professionnels, les dirigeants peuvent générer des améliorations de la productivité, ainsi que des économies d'échelle. En outre, l'entreprise doit envisager de modifier les politiques existantes, telles que les règles sur les interactions entre les organisations ou les fonctions, qui peuvent s'opposer au renforcement de l'activité collaborative.

Enfin, l'évaluation efficace, la responsabilisation et les mesures incitatives favorisent la performance et établissent clairement les conséquences des échecs et des succès.

La direction devra mettre au point des indicateurs attentifs afin d'évaluer l'impact réel des avantages identifiés de la collaboration pour l'entreprise. Elle devra également s'assurer que ses systèmes de responsabilisation et ses mesures d'incitation renforcent l'importance de l'identification d'un impact mesurable. Plus généralement, les entreprises doivent se demander si leurs valeurs et leur culture d'entreprise inspirent et récompensent véritablement le comportement collaboratif, plutôt que de glorifier simplement les individus.

Le chemin collaboratif est un processus qui s'étend sur plusieurs années. Au départ, l'attention de la direction doit permettre de catalyser les premières étapes et de commencer à saisir la valeur ajoutée découlant d'une collaboration optimisée. Toutefois, une attention permanente est essentielle pour recueillir, au final, les avantages continus lorsque les effets de réseau intrinsèques se font ressentir, et lorsque le dimensionnement et la poursuite de l'innovation s'ajoutent à la valeur déjà réalisée. La combinaison entre une base de technologie collaborative et une gestion efficace des changements est essentielle pour débloquer la participation et s'assurer que l'utilisation crée un impact métier réel et mesurable.

Les principaux secteurs de la gestion des changements

- Des initiatives bien définies et largement communiquées, associées à une gouvernance claire
- Une forte modélisation du rôle de leadership
- L'encouragement des efforts initiaux et des early adopters
- Une formation coordonnée à tous les niveaux
- Des changements de politique pour encourager l'utilisation
- L'évaluation, la responsabilisation et les mesures d'incitation

Bilan de réussite



Étude de cas : Cisco par Cisco

La transformation du service commercial nord-américain

Une terrible soif de croissance et une volonté d'appliquer des solutions créatives afin d'améliorer l'expérience client et les activités commerciales ont généré toute une série de nouvelles idées sur la façon de collaborer différemment et de transformer le mode de fonctionnement des services commerciaux de Cisco.

En améliorant la collaboration, tant en interne que dans le cadre des relations avec ses clients et partenaires, Cisco a réussi à réorienter les compétences et les talents de ses employés vers des objectifs plus productifs. Lorsque les équipes ont arrêté de s'occuper des activités à faible valeur, telles que les déplacements et la recherche d'informations, elles ont pu accroître le temps utile passé avec les clients et partenaires. Bien entendu, la technologie a joué un rôle crucial mais les changements conscients des processus, des politiques et des attitudes ont été tout aussi importants, puisqu'ils ont permis d'adopter rapidement les nouveaux modes de collaboration.

Les résultats ont été exceptionnels. La productivité des spécialistes a augmenté de 22 %²⁹, les frais de trajet aérien par personne ont chuté de 37 %, les interactions avec les experts internes ont augmenté de 39 % et les émissions de CO₂ ont diminué de plus de 27 millions de mètres cubes, grâce aux déplacements évités (cf. schéma à gauche).

Cisco a obtenu ces résultats en adoptant une approche systématique afin de modifier la façon de travailler des individus. Il s'est également assuré de mettre en place des catalyseurs clés, tels que des initiatives clairement définies et associées à une gouvernance forte, une modélisation « top-down » des rôles, des changements de politique, l'encouragement des efforts initiaux, une évaluation rigoureuse des résultats et une responsabilisation vis-à-vis de ces derniers.

L'accès à l'excellence en matière de collaboration nécessitait une approche en trois étapes. Lors de la première, Cisco s'est attaché à tirer davantage de valeur de ses investissements informatiques existants, afin de favoriser la participation sur le terrain, et à expérimenter de nouveaux modes de travail. Par exemple, l'adoption des technologies de TelePresence et de conférence Web a explosé suite à la formation des assistantes de direction à l'utilisation de ces nouvelles technologies pour leur faciliter la tâche lors de la planification de réunions de ce type. En outre, Cisco a explicitement identifié et ciblé les communautés d'early adopters et les a inclus dans des programmes pilotes.

²⁹ Résultats du projet pilote Cisco SOAR Canada, équipe SOAR Channel Virtual Expert.

Une fois en vitesse de croisière, Cisco est passé à la seconde phase, le dimensionnement, afin de générer des résultats commerciaux. Deux cent unités de TelePresence ont été déployées à travers le monde, dont plus de la moitié aux États-Unis et au Canada, afin d'accroître l'accès à cette technologie et sa généralisation. Cela s'est traduit par des économies d'échelle et par une nouvelle augmentation de la productivité. Les idées gagnantes, telles que le remplacement de la réunion commerciale trimestrielle, qui regroupait physiquement 150 personnes sur deux jours, par une réunion virtuelle d'une demi-journée, ont permis d'économiser 200 000 dollars par trimestre.

Des idées innovantes se sont traduites par une augmentation du nombre d'interactions avec les clients et partenaires, par le biais d'experts virtualisés. Expérimentées au Canada, elles ont généré une augmentation de 45 % du nombre d'interactions entre les experts et les éléments extérieurs à l'entreprise. Plutôt que d'organiser des séances de formation traditionnelles, qui nécessitaient beaucoup de temps et de ressources, les clients ont été invités à participer à des séances de formation interactives en ligne, d'excellente qualité. Ainsi, Cisco a pu former entre vingt et trente clients par séance, pour un coût minime et une efficacité maximale.

L'espace Partenaires Cisco illustre également l'efficacité de la collaboration virtuelle. Il s'agit d'un salon virtuel, dans lequel les partenaires peuvent créer des « stands » et interagir avec Cisco, d'autres partenaires et même des clients. Autre exemple, le Communications Center of Excellence (CCoE) est une plateforme informatique qui a été créée pour promouvoir la collaboration.

Dans le cadre de l'étape finale, Cisco continue à élargir l'innovation dans la collaboration, à intégrer des outils et technologies dans des solutions collaboratives et à incorporer les mentalités, méthodologies et processus de collaboration dans les normes de fonctionnement

standard des services commerciaux nord-américains. Comme l'a dit un responsable commercial : « Je ne m'imagine pas revenir en arrière. Grâce au nouveau mode de travail que nous avons adopté, je suis plus productif et je parle à davantage de clients, tout en ayant réduit mon temps de travail global. »

Le modèle de gouvernance de Cisco en matière de collaboration

Les comités et les commissions constituent des éléments essentiels du modèle de collaboration de Cisco.

Les comités sont constitués autour de projets d'environ 10 milliards de dollars et les commissions sont constituées autour de projets d'environ 1 milliard de dollars.

« Prenez les réseaux sociaux, appliquez-leur les processus métiers et les technologies Web 2.0 en réseau appropriés, puis constituez des comités, des commissions et des groupes de travail pour nous permettre d'évoluer de façon extrêmement rapide et agile. »

John Chambers, PDG de Cisco

22 priorités - domaines d'orientation stratégiques pour Cisco

« La structure des comités et des commissions fournit la gouvernance et le processus qui optimisent la capacité d'exécution de Cisco. »

Ron Ricci, responsable du positionnement de la marque



Chapitre 4

Une architecture pour la collaboration

La technologie joue un rôle essentiel dans l'accélération des processus fondamentaux de la collaboration. Pour remplir cette fonction, la technologie (c'est-à-dire les technologies de l'information et des réseaux) accroît la pertinence, l'accessibilité et la personnalisation des informations dans les espaces de travail et de communication partagés nécessaires à la collaboration. En outre, dans de nombreuses entreprises, le déploiement de ces technologies innovantes a atteint un seuil nécessaire, ce qui va leur permettre de modifier en profondeur la fréquence, l'étendue et la nature des interactions entre les individus. En conséquence, nous commençons à pouvoir observer comment les solutions collaboratives optimisées par la technologie replacent réellement l'individu au cœur du travail.

Voici les orientations commerciales et technologiques qui rendent possible cette révolution :

- Une connectivité haut débit permanente et universelle : les entreprises ont déployé des réseaux haut débit intelligents, mettant en place l'infrastructure sous-jacente pour la collaboration.
- **Le Web 2.0 dans l'entreprise** : auparavant, la plupart des technologies étaient développées au sein des entreprises, puis adoptées par le grand public. Mais les technologies Web 2.0 (réseaux sociaux, partage de vidéos, blogs, téléphonie IP, etc.) opèrent de façon radicalement différente, puisqu'elles sont généralement adoptées et exploitées en premier lieu par le grand public. Leur migration vers le monde de l'entreprise, qui ne fait que débiter, est due en grande partie aux employés qui sont également des consommateurs et qui souhaitent pouvoir utiliser les mêmes fonctionnalités enrichies au travail et dans leur vie personnelle. Les phrases telles que « Je souhaite pouvoir utiliser Facebook à titre professionnel... » ou « Pourquoi ne pas intégrer nos méthodes de recrutement dans LinkedIn ? » reviennent donc souvent.
- **Le multimédia interactif** : les entreprises sont conscientes de la puissance et de l'efficacité que procure l'utilisation de leurs réseaux performants pour transmettre du contenu multimédia (et notamment de la vidéo) vers tous les postes de travail de l'entreprise. Récemment, elles ont commencé à utiliser la vidéo et d'autres contenus multimédia, non seulement en tant que support de diffusion, mais de plus en plus comme support des interactions interpersonnelles (en d'autres termes, la TelePresence), afin de renforcer la participation des utilisateurs et d'établir la confiance.
- Une connectivité mobile généralisée : l'autonomisation des employés de plus en plus mobiles n'est pas une possibilité, mais un impératif que les entreprises ne peuvent se permettre de négliger. Elles ont commencé à ouvrir l'accès aux informations, aux canaux de communication et aux systèmes de collaboration sur les périphériques de toutes tailles, où que vous soyez et à tout moment. Les applications de collaboration ne peuvent plus se limiter au poste de travail. En effet, elles doivent être compatibles avec toute une série de périphériques adaptés aux réseaux (dont les smartphones et les PDA), ainsi que d'autres appareils personnels et mobiles intelligents.
La plupart des entreprises ayant déjà déployé des réseaux haut débit et intelligents, l'infrastructure de base est déjà en place. L'une des principales priorités doit être d'intégrer les nouveaux types d'appareils dès qu'ils s'avèrent fiables et hautement sécurisés.

- La sécurité, les règles et l'interopérabilité : depuis quelques temps déjà, les entreprises sont conscientes de l'énorme potentiel de création de valeur qu'offre l'intensification de la collaboration à travers les frontières de l'entreprise. Mais le fait de travailler avec des personnes et des systèmes extérieurs à l'entreprise rappelle l'importance de garantir la sécurité des données et des communications, de gérer des politiques homogènes en matière d'interaction et de définir clairement des règles et procédures lorsque vos systèmes doivent interagir avec des systèmes qui ne sont pas les vôtres.
- L'efficacité, la fiabilité et l'évolutivité des data center : les technologies déployées dans les centres de données, telles que les architectures orientées services, la virtualisation, le service logiciel à la demande (Software as a Service) et le Cloud Computing, ne sont généralement pas visibles par l'utilisateur final. Mais si elles subissent un dysfonctionnement ou ne sont pas réactives, il est le premier à le savoir. Par conséquent, les entreprises doivent soigneusement choisir des fournisseurs de systèmes et de services collaboratifs de premier plan, sur lesquels elles peuvent compter pour gérer les interactions les plus stratégiques. Des systèmes fiables et bien conçus peuvent permettre de créer une infrastructure informatique flexible et efficace, pouvant répondre à l'évolution constante des besoins en matière de collaboration, partout et à tout moment.

Délivrer des solutions de collaboration

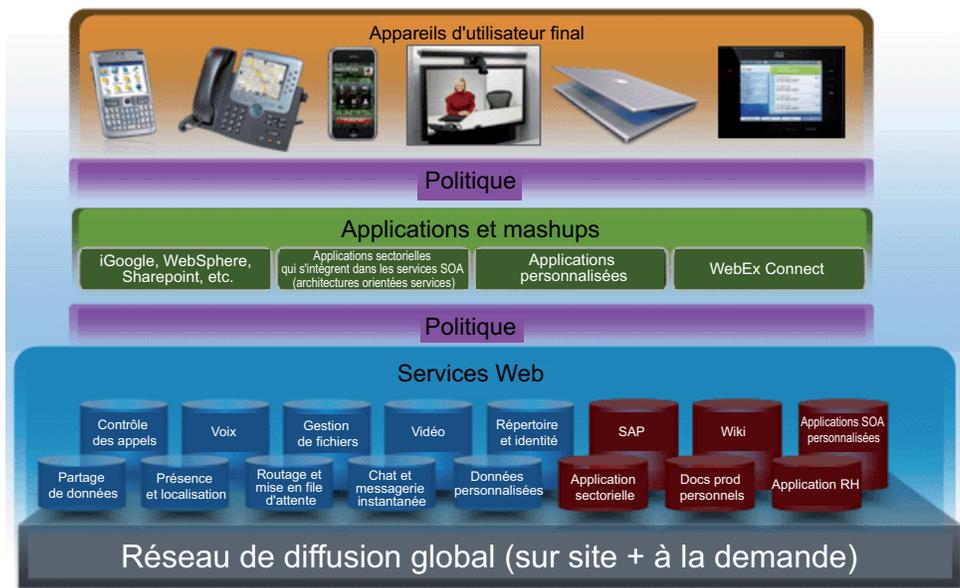
Une architecture adaptée à la collaboration doit être suffisamment solide et flexible pour prendre en charge les besoins croissants et fluctuants en matière de collaboration. Elle doit être capable d'intégrer le flux constant des innovations et suffisamment efficace pour soutenir les études de rentabilité dans des environnements de plus en plus concurrentiels. Heureusement, une architecture pour la collaboration peut tirer parti des ressources dans lesquelles l'entreprise a déjà investi et permettre l'introduction d'innovations technologiques afin de répondre à ces besoins. Voici les composants d'une architecture de collaboration :

Voici les orientations commerciales et technologiques qui rendent possible cette révolution :

- Le réseau haut débit intelligent est l'épine dorsale qui prend en charge et connecte les systèmes informatiques et les applications entre les différents utilisateurs, que ce soit sur site ou hors site, et dispose d'une capacité suffisante pour absorber le trafic à la demande.
- Une gamme de services d'optimisation de la collaboration constitue la base de création des solutions collaboratives. Ces services d'optimisation agissent comme une sorte de logiciel intermédiaire qui établit les fondations sur lesquelles les entreprises peuvent concevoir leurs propres règles, procédures et fonctionnalités de collaboration personnalisées. Les intégrateurs et fournisseurs technologiques peuvent créer des « mashups » personnalisés ou des applications composites basées sur un panel de besoins de collaboration définis.
- L'architecture comprend également une couche de données, composée de bases de données de contenus de plus en plus multimédias, qui doit être enveloppé d'une couche de sécurité et de règles permettant de garantir une authentification, des droits d'accès et de création appropriés.
- Le cœur de l'architecture est constitué des applications collaboratives qui permettent aux utilisateurs d'interagir dans l'entreprise au sein des services ou entre les services et au-delà des frontières de l'entreprise. Elles s'étendent des traditionnels outils de productivité personnelle et applications sectorielles, qui ont été optimisés pour la collaboration, aux applications d'espace de travail collaboratives ou personnalisées, spécialement conçues pour prendre en charge la collaboration. Il s'agit d'applications telles que les systèmes de réunion virtuelle HD Cisco TelePresence et les applications de conférence en ligne WebEx, les systèmes de communications unifiées, la diffusion vidéo, les serveurs à la demande, etc. Mais nous assistons également à l'émergence du secteur de l'assistance à la collaboration, qui vise à aider les entreprises à affiner ou personnaliser leurs systèmes collaboratifs. Cette démarche se rapproche de celle des intégrateurs systèmes, qui aident les clients à harmoniser les différentes technologies provenant de divers fournisseurs.

- Bien entendu, toutes ces applications doivent être prises en charge par une couche de sécurité et être soumises à des règles d'entreprise clairement définies, afin d'assurer l'interopérabilité et le maintien du contrôle des informations partagées.
- Enfin, les interfaces des utilisateurs finals relient physiquement les individus pour la collaboration. Les interfaces d'utilisateur final incluent les ordinateurs classiques et les appareils mobiles les plus récents, en passant par les espaces de travail collaboratifs universels.

Architecture de collaboration Cisco

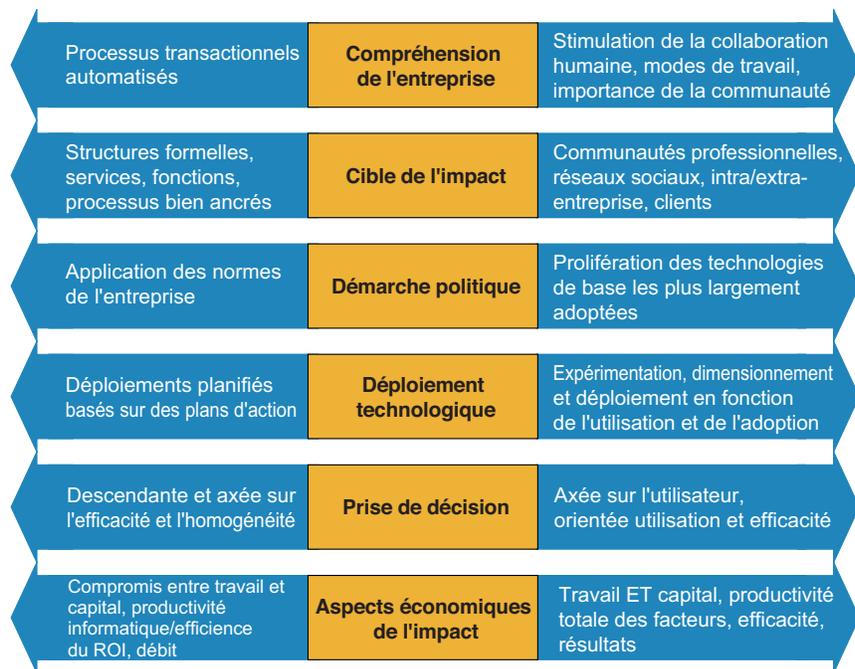


Chapitre 5

Le rôle du leadership pour favoriser la collaboration

Dans cette nouvelle ère de collaboration, le rôle du dirigeant d'entreprise a changé. L'appropriation de ce rôle nécessitera un changement de mentalité (cf. schéma ci-dessous). Auparavant, lorsque les dirigeants d'entreprise souhaitaient améliorer l'efficacité de la production et des transactions, ils devaient comprendre et mettre au point des processus documentés, des structures organisationnelles formalisées et des flux de travail spécifiés. Pour encourager la collaboration dans ce nouvel environnement, les dirigeants d'entreprise en poste devront comprendre les caractéristiques de l'interaction et des communautés de pratiques informelles.

Une nouvelle mentalité



Au lieu d'appliquer les normes de l'entreprise et de planifier des déploiements technologiques, les dirigeants d'entreprise devront expérimenter et contrôler les succès dont l'ampleur augmente rapidement, dès leur émergence. La prise de décision abandonnera le mode descendant (top-down) pour favoriser la ligne de front. Et les mesures de l'impact ne seront plus essentiellement axées sur l'efficacité, puisqu'elles intégreront l'efficacité et seront aussi bien basées sur le chiffre d'affaires que sur les coûts.

Avec cette nouvelle mentalité, les dirigeants d'entreprise devront trouver l'équilibre entre la nécessité d'encourager la collaboration descendante par le biais d'initiatives ciblées et la nécessité de favoriser l'expérimentation émergente. Pour catalyser le chemin de leur entreprise à la collaboration, les cadres doivent s'assurer de fournir la base technologique nécessaire pour permettre une collaboration innovante. Ils doivent ensuite s'appuyer sur cette plate-forme, par le biais de projets ciblés et par la création de forums capables d'identifier et de s'approprier les avantages collaboratifs là où ils s'imposent. Lorsque les dirigeants se demandent par où commencer, ils doivent tenir compte de tous les secteurs de leur entreprise, et dépasser les frontières de leur organisation, afin d'identifier systématiquement les activités présentant les meilleures opportunités en termes de valeur collaborative. Ensuite, ils pourront générer une valeur ajoutée très importante et sans précédent pour l'entreprise, grâce aux efforts combinés d'une gestion des changements flexible et créative et d'une technologie innovante.

Nous sommes à l'aube d'une nouvelle ère de collaboration très prometteuse.

Le temps d'agir est venu, puisque les nouvelles tendances telles que la mondialisation et l'externalisation ont radicalement changé nos modes de travail. Les entreprises qui réussiront seront celles qui déchiffreront le code de la collaboration à travers les frontières des services et des entreprises, générant ainsi d'importants avantages pour l'entreprise et démontrant leur capacité à piloter la promotion de la collaboration.

Questions à se poser afin d'identifier les activités présentant la valeur collaborative la plus élevée

- Quelles sont les activités qui impliquent plusieurs entreprises, notamment des entités externes ?
- Où sont les individus qui interagissent à travers plusieurs zones géographiques et emplacements physiques dispersés ?
- L'entreprise compte-t-elle des experts spécialisés dont les connaissances sont précieuses et qui sont difficiles à joindre et toujours très occupés ?
- Quels sont les processus de votre entreprise qui ont recours à la résolution des problèmes complexes, aux connaissances tacites et à l'expérience personnelle ?
- Quelles sont les activités principales de votre entreprise qui doivent être aussi efficaces et efficientes que possible ?

Conclusion

Grâce à Cisco, vous pouvez optimiser votre collaboration.

La collaboration n'est pas seulement un principe. Cisco et une multitude de ses clients en font déjà une réalité.

- **Cisco est un partenaire technologique pour les entreprises qui ont emprunté le chemin vers la collaboration, fournissant à leurs employés les moyens de communiquer, de se connecter et de collaborer aisément.** Cisco estime que le travail « axé sur la collaboration » permettra aux entreprises « axées sur l'individu » de franchir un nouveau palier en termes de productivité. Pour permettre à ses clients d'avancer avec succès et de tirer profit de cette transition, Cisco s'adapte une place de leader parmi les fournisseurs de ce type de solutions et travaille en étroite collaboration avec ses partenaires pour proposer tous les éléments évoqués précédemment, qui sont nécessaires pour élaborer une architecture complète adaptée à la nouvelle ère des entreprises axées sur la collaboration. Dans cette optique, Cisco s'est déjà procuré des ressources clés concernant la politique et la sécurité des services logiciels à la demande (Software as a Service), qui seront les éléments constitutifs de la nouvelle entreprise axée sur la collaboration.
- **Cisco bénéficie d'une expérience personnelle puisque l'entreprise est passée elle-même de processus métiers orientés transactions, optimisés par les communications, à des plates-formes axées sur la collaboration. Et cela concerne aussi bien sa stratégie produit pour l'avenir que ses propres efforts pour utiliser ces nouveaux outils afin d'améliorer la productivité de ses employés.** Pour une fois, le cordonnier n'est pas le plus mal chaussé... En effet, Cisco offre à ses clients un atout majeur, dans le sens où il teste constamment ses produits au sein de sa propre entreprise. Comme avec ses autres produits et services, les produits collaboratifs de Cisco arrivent sur le marché après avoir été testés, et ils sont donc prêts à être immédiatement utilisés, de façon productive. En outre, de nombreux éléments situés au cœur de la plate-forme constituent des normes standards que Cisco a lui-même établies, telles que les communications vocales et vidéo Cisco et la conférence Web hébergée. Ils sont les composants technologiques fiables qui constituent la base de la plate-forme de nouvelle génération.
- La stratégie des services réseau Cisco jette la base des solutions, en connectant les solutions intégrées et à la demande et en gérant les communications via le réseau intelligent de Cisco. La tâche consistant à optimiser les solutions collaboratives qui tirent parti à la fois des ressources hébergées sur Internet et des ressources intégrées dans les locaux est loin d'être anodine. Elle requiert une profonde compréhension et une grande expérience pour favoriser la définition de l'élément principal touchant chaque aspect de la nouvelle infrastructure de l'entreprise, autrement dit le réseau. Cisco fait preuve d'une compréhension sans équivalent des services réseau et de la façon de déterminer le dosage entre les solutions intégrées dans les locaux de l'entreprise et celles hébergées sur Internet.
- **L'offre Cisco réunit le Web 2.0, les communications unifiées et la vidéo d'entreprise dans des solutions collaboratives intégrées.** Cisco a compris depuis longtemps que la vidéo remplacera bientôt l'audio. Cisco a investi dans les technologies vidéo, qui s'étendent du poste de travail aux systèmes immersifs hautement réalistes. Les solutions Cisco partagent une architecture commune et sont élaborées en mettant l'accent sur la façon dont les clients peuvent tirer une valeur ajoutée de leur investissement. Cette architecture est modulaire, de sorte que les clients peuvent ajouter des composants technologiques appropriés en cas de besoin.

- **Les services et applications Cisco sont optimisés par le biais d'API ouvertes vers des applications tierces.** Cisco a mis au point un ensemble d'interfaces et d'outils de programmation qui permettent aux développeurs et aux services informatiques des clients de personnaliser les applications Cisco et de les relier à d'autres applications clés.
- **Les applications Cisco sont conçues en tenant compte de l'expérience utilisateur qu'elles génèrent.** Une expérience utilisateur positive constitue le premier facteur de satisfaction du client, génère une adoption rapide de la technologie et représente un axe de priorité pour Cisco. Au bout du compte, les employés n'utiliseront pas ces outils pour collaborer s'ils sont compliqués à utiliser.

L'impératif de la technologie collaborative

Au cours des 12 à 18 prochains mois, les entreprises doivent agir pour tirer parti de l'opportunité qu'offre la collaboration optimisée par la technologie. Certaines entreprises ont déjà adopté ces technologies pour créer un avantage concurrentiel, et leurs employés et partenaires se connectent, communiquent, collaborent et s'instruisent. Et comme nous l'avons déjà démontré dans ce document, les avantages sont quasiment instantanés. En effet, le terrain a été préparé et les employés sont peut-être mieux parés qu'auparavant pour adopter une nouvelle innovation du lieu de travail de cette ampleur.

- Dans de nombreuses entreprises, la technologie sous-jacente est déjà en place (réseau intelligent haut débit, messagerie vocale, messagerie électronique et applications d'entreprise stratégiques).
- Les utilisateurs acteurs introduisent déjà des solutions sur le lieu de travail, après avoir expérimenté ces technologies en tant que consommateur (par exemple, les réseaux sociaux).
- Les entreprises innovantes commencent déjà à agir, récoltant d'énormes bénéfices et créant un avantage concurrentiel dans le processus. Elles se connectent aux personnes, aux ressources et aux contenus appropriés, au moment opportun. Elles communiquent de façon plus efficace et plus productive. Elles collaborent en interne et à l'externe. Et elles tirent des enseignements de toutes les sources.

Il est temps de tirer parti de l'enthousiasme des utilisateurs, de l'infrastructure technologique existante et des solutions technologiques innovantes, afin de générer de la valeur ajoutée pour votre entreprise. Si vous écoutez vos employés, vous constaterez qu'ils réclament probablement déjà une entreprise axée sur la collaboration, replaçant l'individu au cœur du travail.



Americas Headquarters
Cisco Systems, Inc.
San Jose, CA

Asia Pacific Headquarters
Cisco Systems (USA) Pte. Ltd.
Singapore

Europe Headquarters
Cisco Systems International BV
Amsterdam, The Netherlands

Cisco has more than 200 offices worldwide. Addresses, phone numbers, and fax numbers are listed on the Cisco Website at www.cisco.com/go/offices.

CCDE, CCENT, Cisco Eos, Cisco Lumin, Cisco Nexus, Cisco StadiumVision, Cisco TelePresence, the Cisco logo, DCE, and Welcome to the Human Network are trademarks; Changing the Way We Work, Live, Play, and Learn and Cisco Store are service marks; and Access Registrar, Aironet, AsyncOS, Bringing the Meeting To You, Catalyst, CCDA, CCDP, CCIE, CCIP, CCNA, CCNP, CCSP, CCVP, Cisco, the Cisco Certified Internetwork Expert logo, Cisco IOS, Cisco Press, Cisco Systems, Cisco Systems Capital, the Cisco Systems logo, Cisco Unity, Collaboration Without Limitation, EtherFast, EtherSwitch, Event Center, Fast Step, Follow Me Browsing, FormShare, GigaDrive, HomeLink, Internet Quotient, IOS, iPhone, iQ Expertise, the iQ logo, iQ Net Readiness Scorecard, iQuick Study, IronPort, the IronPort logo, LightStream, Linksys, MediaTone, MeetingPlace, MeetingPlace Chime Sound, MGX, Networkers, Networking Academy, Network Registrar, PCNow, PIX, PowerPanels, ProConnect, ScriptShare, SenderBase, SMARTnet, Spectrum Expert, StackWise, The Fastest Way to Increase Your Internet Quotient, TransPath, WebEx, and the WebEx logo are registered trademarks of Cisco Systems, Inc. and/or its affiliates in the United States and certain other countries.

All other trademarks mentioned in this document or Website are the property of their respective owners. The use of the word partner does not imply a partnership relationship between Cisco and any other company. (0807R)