

## LIVRE BLANC

### Comment entrer dans l'ère du Social Business : l'expérience d'IBM

Sponsorisé par : IBM

Erin Traudt      Richard Vancil  
Janvier 2011

#### ANALYSE D'IDC

Au cours des dernières années, l'essor des applications et des plates-formes de réseaux sociaux destinées au grand public a attisé la curiosité des petites et des grandes entreprises. D'après le cabinet IDC, cette curiosité s'est transformée en opportunité à mesure que les frontières entre les pratiques des entreprises et du grand public se sont estompées. Malheureusement, l'adoption des logiciels de réseaux sociaux dans les entreprises laisse certaines entreprises dubitatives en raison de l'effet de mode associé à ces technologies et de la perception qu'il s'agit d'un moyen de socialisation pour les plus jeunes générations. Selon leurs détracteurs, ces logiciels font également perdre du temps. Toutefois, on constate que ces doutes se dissipent et que les logiciels de réseaux professionnels sont peu à peu considérés comme une nouvelle génération d'outils de collaboration permettant d'améliorer la productivité organisationnelle.

En réalité, les logiciels de réseaux sociaux déployés au sein d'entreprises de toutes les tailles ont commencé à prendre de l'importance et ne sont plus le seul fait de précurseurs. D'après l'étude de l'IDC, Social Business Survey, menée en septembre 2010, 41 % des personnes interrogées ont répondu qu'ils avaient déjà implémenté une solution de réseau professionnel et 35 % d'entre eux ont répondu qu'ils pensaient que son utilisation améliore leur productivité. Lorsqu'il leur a été demandé d'estimer le temps gagné à l'aide de ces logiciels pour améliorer leur productivité, la majorité des personnes interrogées ont évalué ce gain à un pourcentage compris entre 11 et 30 %. De plus, le segment en plus forte croissance du marché des applications collaboratives est la catégorie des nouvelles plates-formes de réseaux sociaux. Le marché des plates-formes de réseaux sociaux a atteint 370 millions de dollars en 2009 et atteindra environ 2 milliards de dollars d'ici 2014, ce qui représente un taux de croissance annuel moyen de 38,2 % sur la période de prévision.

Les résultats de cette étude et les facteurs de marché indiquent que l'adoption des logiciels de réseaux sociaux est en hausse. Toutefois, il faut comprendre que l'implémentation d'une telle technologie n'entraînera pas de changements radicaux des pratiques de collaboration établies au sein des entreprises. IDC considère plutôt que les logiciels de réseaux sociaux sont des catalyseurs d'évolutions de la culture d'entreprise et des processus métier qu'il est nécessaire de mettre en place pour devenir une véritable entreprise collaborative. Cette transformation vers un modèle d'entreprise collaborative pose des défis et nécessite du temps, des efforts et de l'engagement. Néanmoins, les effets positifs peuvent se traduire par un développement de la transparence, de l'efficacité et de l'innovation des entreprises approfondissant leurs relations avec leurs collaborateurs et leurs clients, ainsi qu'une accélération des prises de décisions et des délais de mise sur le marché.

#### METHODOLOGIE

Pour illustrer l'impact d'une transformation vers un modèle d'entreprise collaborative, plus spécifiquement dans le cas d'une très grande entreprise, IDC a collaboré avec IBM pour fournir des explications relatives à l'approche qu'elle a adoptée pour devenir plus performante et plus productive.

Pour comprendre les différents aspects d'une évolution vers un modèle d'entreprise collaborative, IDC a interrogé neuf dirigeants d'IBM dans différents départements et à différents postes dans le but d'élaborer une analyse complète des freins, des motivations, des processus, des points à prendre en considération, des résultats, ainsi que des avantages et des défis associés à la transformation d'une grande entreprise de 400 000 collaborateurs dans le monde concernés par cette transition. Les membres d'IBM ayant été interrogés par IDC sont présentés dans la liste ci-dessous :

- ☒ Luis Suarez, Community Manager du programme BlueIQ, IBM Software Group, IBM Espagne
- ☒ Jeanne Murray, Consultante spécialisée en programmes informatiques du programme BlueIQ, IBM Software Group
- ☒ Luis Benitez, Responsable des logiciels de réseaux sociaux, IBM Software Group
- ☒ Darrel Rader, Services, IBM Rational
- ☒ Robert Flaherty, Comité en charge de l'architecture, IBM Software Group
- ☒ Alice Chou, Directrice, IBM developerWorks
- ☒ Rawn Shah, BlueIQ (systèmes de mesure et indicateurs), IBM Software Group
- ☒ Barb Mathers, Directrice des programmes, Information Development Center, IBM
- ☒ Guy Pacitti, Directeur des ressources humaines, IBM Collaboration Solutions

## **PRESENTATION DU LIVRE BLANC**

Dans le présent livre blanc, IDC fournit des informations sur des études de cas traitant de l'évolution interne d'IBM vers un modèle d'entreprise collaborative en vue d'aider d'autres grandes entreprises à entreprendre une transformation similaire. Parmi les neuf entretiens menés par IDC, trois d'entre eux ont été sélectionnés pour illustrer ces études de cas. Ces études de cas présentent le contexte et les défis métier qui ont imposé cette évolution, les plans et les initiatives du projet de transformation, ainsi que les résultats et l'avancée de chaque département dans ce domaine.

## **PRESENTATION CONTEXTUELLE**

IDC propose la définition suivante des entreprises collaboratives : entreprises qui utilisent des nouvelles technologies, telles que les technologies Web 2.0, en complément de changements organisationnels, culturels et de processus afin d'améliorer leurs performances dans un environnement économique mondial de plus en plus interconnecté. Une entreprise collaborative s'appuie d'abord sur les ressources humaines et reconnaît que les individus et les entreprises collaborent différemment. D'après IDC, ce modèle permet de bénéficier de changements culturels et d'avantages métier tels que ceux répertoriés ci-dessous :

- ☒ Des relations plus étroites avec les parties prenantes, y compris les clients, les collaborateurs, les partenaires et les fournisseurs ;
- ☒ Une plus grande transparence et une meilleure flexibilité organisationnelle ;

- ☒ Une meilleure productivité et une plus grande satisfaction des collaborateurs de l'entreprise ;
- ☒ Une plus forte participation et plus de retours d'informations de la part des clients ;
- ☒ Une plus grande innovation et une meilleure réutilisation des capitaux intellectuels.

La figure 1 détaille les autres avantages associés à l'utilisation de solutions de réseaux professionnels qui ont été recensés lors de l'étude d'IDC citée plus haut, *Social Business Survey*.

**FIGURE 1**

Avantages associés à l'utilisation de logiciels de réseaux professionnels

Q. D'après vous, quels sont les principaux avantages associés à l'utilisation des logiciels de réseaux sociaux ?



n = 700

Source : IDC, *Social Business Survey*, septembre 2010

L'adoption d'un modèle d'entreprise collaborative a un impact plus large qu'une simple transformation des pratiques des départements commerciaux ou marketing. Les intervenants de ces départements ont été les premiers à utiliser les logiciels de réseaux sociaux pour mieux comprendre les clients de leur entreprise et entretenir des relations plus étroites avec ceux-ci, mais la transformation vers un modèle d'entreprise collaborative ne s'arrête pas là.

L'utilisation de logiciels de réseaux sociaux a des répercussions au niveau des différents départements des entreprises, y compris les départements en charge des activités financières, de développement de produits, techniques, de R&D, de services, de ressources humaines, d'équipements et juridiques. Quel que soit votre département ou votre poste de responsabilités, l'utilisation de logiciels de réseaux sociaux permet d'améliorer ses performances en encourageant les pratiques de collaboration à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

D'après IDC, il est nécessaire de comprendre quels sont les différents aspects associés à cette transformation pour adopter un modèle d'entreprise collaborative. Pour illustrer ces aspects à plusieurs dimensions, IDC a développé une matrice détaillant les fonctions, les caractéristiques et les objectifs d'une entreprise collaborative. Cette matrice s'appuie sur quatre principes fondamentaux :

- ☒ **Les facteurs de marché** tels que la concurrence, la notoriété des marques, les comportements des clients (en particulier des clients actifs), le contexte économique et la dynamique du marché du travail sont des facteurs externes particulièrement fluctuants qui ont une influence sur l'évolution des entreprises.
- ☒ **Les objectifs du modèle d'entreprise collaborative** sont étroitement liés aux objectifs et stratégies métier globaux associés aux quatre parties prenantes des entreprises (clients, collaborateurs, partenaires et fournisseurs) et aux relations idéales qu'ils pourraient entretenir.
- ☒ **Les leviers de collaboration** permettent d'interagir et de collaborer avec les parties prenantes désignées. Ces leviers peuvent être regroupés dans deux catégories distinctes : le contenu (tels que les médias collaboratifs) et la communauté (tels que les réseaux sociaux).
- ☒ **Les logiciels de réseaux sociaux** incluent différentes nouvelles technologies au service des activités de collaboration des entreprises. Ils peuvent être regroupés dans trois catégories : les plates-formes, les applications et les fonctions de réseaux sociaux.

Par conséquent, il convient de suivre le processus suivant pour mettre en œuvre une initiative ou un projet d'entreprise collaborative :

- ☒ Identifier les facteurs de marché imposant ce changement.
- ☒ Identifier les objectifs du modèle d'entreprise collaborative qui doivent être atteints et définir leur intérêt.
- ☒ Identifier les leviers de collaboration qui seront utilisés pour atteindre les objectifs.
- ☒ Identifier les plates-formes, les applications ou les fonctions qui seront nécessaires pour développer les leviers.

Dans la section suivante de ce livre blanc, IDC explique comment IBM a suivi ces quatre étapes dans le cadre de son processus interne d'évolution vers un modèle d'entreprise collaborative.

### **IBM developerWorks : Fournir aux développeurs un forum dynamique de contenus et d'informations techniques**

#### ***Contexte et historique métier***

IBM developerWorks est une ressource technique réputée dont le public cible est la communauté mondiale de développeurs IBM. Depuis 2000, elle permet aux développeurs et à l'écosystème des professionnels de l'informatique de développer leurs connaissances et leurs compétences concernant les produits IBM et d'autres technologies clés. Actuellement, ce site totalise 4 millions de visiteurs uniques par mois qui ont accès à une bibliothèque de 30 000 articles, podcasts et tutoriels. D'après les estimations, plus de 70 % des visiteurs du site ne font pas partie d'IBM. Parmi ces visiteurs, 41 % sont des développeurs d'applications, 18 % sont des chefs de projets informatiques, 17 % sont des administrateurs réseau et système, et 10 % sont des universitaires (enseignants ou étudiants).

Le contenu du site Internet de developerWorks est au cœur du projet et l'augmentation du trafic est la meilleure illustration de son succès. Alice Chou, Directrice d'IBM developerWorks, a déclaré : « Notre base d'utilisateurs apprécie particulièrement la qualité et le volume d'informations que nous leur fournissons. Nous publions environ 100 nouveaux articles chaque mois. »

Etant donné que le contenu est un élément central du succès de developerWorks, les articles sont rédigés à la fois par des membres de la communauté IBM mais également par des membres d'autres communautés. Alice Chou ajoute que la communauté des développeurs apporte beaucoup de valeur au contenu « indépendant » fourni par leurs pairs, plus encore que le contenu développé par IBM. Grâce à sa vaste bibliothèque, developerWorks est devenu une ressource prisée pour améliorer l'expertise technique de l'écosystème IBM.

#### ***Comment entrer dans l'ère du Social Business ?***

En raison de l'évolution des pratiques de collaboration ces dernières années et de l'influence des sites Internet destinés au grand public tels que Facebook et Twitter, IBM developerWorks a cherché à développer de nouvelles approches pour répondre aux besoins de son public cible. En avril 2009, IBM a lancé My developerWorks, le réseau social du site developerWorks. My developerWorks, entièrement développé avec IBM Connections, permet aux développeurs de multiplier leurs contacts, de communiquer et de collaborer autour de projets communs. En moins de deux ans, 600 000 profils My developerWorks ont été créés, parmi lesquels figurent les membres les plus actifs de l'écosystème IBM. En créant leur profil, les membres peuvent apporter leurs contributions aux blogs et aux forums, mais d'après Alice Chou, « Un des plus grands avantages du site [My developerWorks] est la facilité avec laquelle il permet aux entreprises, aux start-ups et aux partenaires de collaborer. De temps en temps, cela leur arrive de s'associer pour répondre à un projet où chacun apporte ses propres compétences. »

### ***Résultats, ROI et perspective***

Alice Chou a étudié en détail le nombre de profils My developerWorks et le trafic du site developerWorks, notamment le nombre de visiteurs uniques, les données démographiques des développeurs, la durée des visites et les modèles de consultation des pages. De nombreuses questions d'assistance ont pu être résolues par le biais de developerWorks sans passer par les plates-formes traditionnelles et coûteuses tels que les centres d'appels, ce qui constitue l'un des principaux bénéfices pour IBM. D'après ses estimations, IBM économise environ 100 millions de dollars par an en matière de dépenses d'assistance aux utilisateurs.

Ces économies ne représentent qu'un avantage complémentaire de l'investissement à plus long terme en matière de développement de compétences. Alice Chou a déclaré à ce sujet : « Par exemple, il n'est pas possible d'obtenir un retour sur investissement immédiat lorsque vous formez des débutants, mais la centralisation en amont d'expériences positives en matière de technologies IBM pourrait au cours de leur carrière avoir un impact significatif concernant les décisions d'achat. »

Ces écosystèmes performants ne cessent d'évoluer et IBM souhaite à l'avenir soutenir la communauté developerWorks en créant un système d'attribution de récompenses et de développement de notoriété. D'après Alice Chou, « Nous voulons élaborer une structure et un programme pour eux [les développeurs] afin de les inciter à consacrer plus de temps et d'énergie sur le site developerWorks, ce qui leur permettra de bénéficier d'une plus grande visibilité. Nous voulons nous assurer qu'ils soient récompensés à leur juste valeur lorsqu'ils aident d'autres personnes à résoudre un problème technique ou lorsqu'ils participent à la rédaction d'un article ou d'un blog particulièrement apprécié. »

---

## **Des contributions individuelles aux contributions collectives Comment soutenir en tant que responsable l'adoption par le plus grand nombre de logiciels de réseaux sociaux ?**

### ***Contexte et historique métier***

Luis Benitez, Responsable des logiciels de réseaux sociaux d'IBM Software Group, a été recruté chez IBM il y a neuf ans en tant que développeur. Depuis lors, il a assumé différents postes de responsabilités en qualité de consultant et de représentant technico-commercial. Actuellement, Luis Benitez est responsable des produits IBM Connections et Lotus Quickr. Il participe également au programme BlueIQ et gère la communauté sur les logiciels de réseaux sociaux et les solutions de collaboration IBM. Il a commencé à utiliser les logiciels de réseaux sociaux lorsqu'il était consultant chez IBM. Lors de ses fréquents déplacements et rendez-vous avec de nouveaux clients dans le monde entier, il avait des difficultés à s'organiser et à garder des traces de son travail. Luis Benitez nous a confié : « Il était très difficile de retrouver et de réutiliser les informations développées lorsque je rencontrais des clients. »

Fort d'une première expérience de blogueur dans un cadre privé, il a voulu développer un blog interne pour mettre de l'ordre dans ses idées, ses réflexions et ses expériences. Luis Benitez a alors créé un blog sur ses projets et ses activités évoquant les réussites et les défis rencontrés. IBM a développé des outils de développement de blog dès 2002 et a mis à disposition un service de gestion collaborative de signets en 2005. En 2006, Luis Benitez utilisait le code à l'origine de la version de Connections sortie en 2007. En mai 2005, IBM a élaboré une charte et des règles relatives aux blogs, ce qui, d'après Luis Benitez, a permis d'encourager les collaborateurs d'IBM à utiliser des outils de réseaux sociaux en interne et en externe.

## ***Comment devenir une entreprise collaborative ?***

Cette charte et ces règles relatives aux blogs ont été élaborées par les blogueurs d'IBM. Ils ont créé un wiki qui a permis de définir en l'espace de deux semaines les principes d'utilisation des logiciels de réseaux sociaux. Pour qu'elles soient validées, ces règles ont été soumises au département juridique et à une équipe spécialisée dans la communication d'entreprise. D'après Luis Suarez, Community Manager du programme BlueIQ, IBM Software Group, IBM Espagne : « Si vous lisez les règles d'IBM, vous constaterez immédiatement qu'il s'agit de bon sens et uniquement de bons sens. Nous avons décidé de les rendre accessibles au plus grand nombre et pas seulement en interne pour qu'elles puissent bénéficier à toutes les personnes intéressées par les logiciels de réseaux sociaux. » En 2008, ces règles ont été révisées et nommées les « IBM Social Computing Guidelines ». Ces règles font désormais partie des règles d'éthique professionnelle auxquelles tous les collaborateurs d'IBM doivent se conformer en passant une certification annuelle. Pour beaucoup, cela signifiait qu'IBM y apportait son soutien. Cela constituait également une évolution de la culture de l'entreprise vers un modèle basé sur la collaboration en raison du niveau de responsabilité de leurs auteurs, des collaborateurs d'IBM, plutôt que des cadres de l'entreprise.

La révision régulière des « IBM Social Computing Guidelines » permet de les adapter en fonction de l'évolution de la dynamique du marché et des pratiques professionnelles. Les dernières versions datant de 2010 traitent de l'essor des nouvelles technologies de réseaux sociaux tels que les outils de géolocalisation. Ces règles ont été mises à disposition du public par IBM et ont servi de modèle à d'autres entreprises souhaitant élaborer leurs propres règles dans ce domaine. Vous pouvez les trouver à l'adresse suivante : [www.ibm.com/blogs/zz/en/guidelines.html](http://www.ibm.com/blogs/zz/en/guidelines.html).

Il a fallu du temps à Luis Benitez pour faire évoluer ses propres pratiques professionnelles à l'aide des logiciels de réseaux sociaux. Il reconnaît à ce titre : « J'ai grandi en appliquant le principe suivant : Savoir, c'est pouvoir. Alors, quand j'ai commencé à utiliser ces outils, je ne voulais pas trop partager mes connaissances puisque cela signifiait que d'autres personnes allaient devenir aussi bien informées que moi et que je risquais de perdre du pouvoir. J'ai rapidement compris qu'il fallait aborder ce principe sous un autre angle et que cette maxime devenait : Savoir partager, c'est pouvoir. » Grâce à ses contributions et à ses articles de blog, Luis Benitez a développé sa notoriété chez IBM, notamment en Amérique latine, en Europe et dans la région Asie/Pacifique. Luis Benitez considère que ses deux dernières promotions sont liées à ces contributions à l'aide de logiciels de réseaux sociaux.

En tant que Community Manager des logiciels de réseaux sociaux et des solutions de collaboration IBM, Luis Benitez utilise ses connaissances des produits et s'appuie sur ses expériences de blogueur pour aider d'autres membres à adopter les technologies de réseaux sociaux. Cette communauté, créée en 2007, est un groupe de collaborateurs internes qui est passé de 200 à 2 000 membres au cours des trois dernières années. Pour lancer et développer le dynamisme de cette communauté, Luis Benitez a d'abord fait appel à différents experts techniques. Il a recruté des ingénieurs dont l'excellence a été reconnue par la compagnie pour qu'ils participent au développement du contenu de la communauté à un rythme hebdomadaire, mais également des représentants de produits (des dirigeants, des commerciaux et des consultants). De plus, Luis Benitez s'est assuré de bénéficier d'un soutien à l'échelle mondiale, notamment des Etats-Unis, de l'Europe et de la région Asie/Pacifique.

Il a organisé des réunions hebdomadaires d'une durée d'une heure avec les membres de la communauté en proposant un ordre du jour ouvert. Luis Benitez souhaitait que ces réunions permettent d'aborder uniquement les sujets intéressants les membres de la communauté et il leur demandait alors de choisir les thèmes au début de la réunion et traitait ensuite ces questions.

En complément de cette réunion hebdomadaire, Luis Benitez a créé une lettre d'informations mensuelle qui est publiée sur un blog. Un résumé des différentes activités du dernier mois est également distribué par e-mail aux participants. Les membres de la communauté restent ainsi mobilisés par le biais de différents canaux d'informations. Luis Benitez a également renforcé le sentiment de cohésion et de fiabilité en incitant les membres à apporter des contributions régulières. D'après lui, les communautés ne doivent pas rester trop longtemps inactives car elles risquent d'être remises en cause et de disparaître.

### ***Résultats, ROI et perspective***

Luis Benitez a pu constater les avantages associés à l'adoption d'un modèle d'entreprise collaborative chez IBM et en tirer profit personnellement. Il nous a déclaré : « Je me sens vraiment plus proche de mes collaborateurs. Avec le développement du télétravail, il n'y a plus de discussions informelles ou même de conversations dans la salle de déjeuner ou dans la salle de pause où vous découvriez quelles étaient les nouvelles opportunités. Cette évolution nous permet d'être parfaitement informés des derniers projets en cours dans toute l'entreprise et, si cela est possible, d'apporter ses compétences pour aider d'autres collaborateurs même s'ils font partie d'une autre division ou d'un autre département. »

Il a également constaté que cela a permis de diminuer le nombre d'e-mails. IBM, comme de nombreuses autres entreprises, applique des quotas au niveau des messageries électroniques. Par conséquent, le compte de messagerie de certains utilisateurs est rapidement bloqué lorsqu'ils envoient des pièces jointes volumineuses. Cela diminue temporairement leur productivité puisqu'ils sont contraints de faire le ménage dans les dossiers de leur messagerie pour recevoir ou envoyer de nouveaux e-mails. Au lieu d'envoyer ou de stocker des fichiers à l'aide de leur messagerie électronique, les collaborateurs d'IBM utilisent les logiciels de réseaux sociaux pour partager des pièces jointes et trouver des informations et des compétences à partir d'un environnement centralisé. Luis Benitez recevait en général 100 e-mails par jour et n'en reçoit désormais plus que 10 ou 15. D'après lui, ses collaborateurs et lui-même doivent apprendre à utiliser correctement une messagerie électronique. Les boîtes de réception des messageries sont devenues par défaut des espaces de stockage au cours des vingt dernières années et les logiciels de réseaux sociaux ont été développés pour fournir un accès aux informations, favoriser l'émergence de nouvelles idées et trouver des réponses pratiquement en temps réel. Cela permet de mieux utiliser les messageries électroniques parce qu'elles sont ainsi utilisées conformément à leur concept de départ : un système de notification par courriers électroniques et de gestion de messages.

Le partage informel de connaissances prend également le pas sur les formations officielles. « A l'aide de cette plate-forme, l'apprentissage est beaucoup plus informel et le contenu est plus à jour. Cette transparence hiérarchique me permet d'identifier les défis et les freins auxquels sont confrontés nos clients. Parallèlement, je suis tenu informé des nouvelles connaissances acquises par mes collaborateurs et des projets en cours. », nous a déclaré Luis Benitez.

Il pense que le développement de ce modèle d'entreprise collaborative permettra aux sociétés de comprendre que leurs employés sont leur ressource la plus précieuse. « J'ai souvent entendu cette réflexion selon laquelle les employés d'une entreprise sont leur ressource la plus précieuse, mais elles ne leur donnent pas les moyens de le devenir réellement. Dans une entreprise collaborative, les collaborateurs sont sans exception la ressource la plus précieuse puisque chaque initiative est centrée sur leur travail. C'est à ce niveau que se joue l'évolution des entreprises. »



## **BlueIQ : Faire émerger l'intelligence collective d'IBM**

### ***Contexte et historique métier***

Pour être compétitives dans l'environnement économique actuel caractérisé par son évolution constante et sa dimension mondiale, les entreprises doivent s'assurer que leurs ressources stratégiques, c'est-à-dire leurs collaborateurs et leurs informations, restent facilement accessibles. Par exemple, les relations et les connaissances des produits sont des aspects fondamentaux de la réussite d'une démarche commerciale. Alors qu'IBM se développait sur de nouveaux marchés, faisait l'acquisition d'éditeurs de logiciels et développait son réseau de partenaires, les équipes commerciales éprouvaient de plus en plus de difficultés à trouver rapidement certaines expertises et certaines informations en interne.

Dans le même temps, les clients et les collaborateurs d'IBM souhaitaient acquérir des connaissances et se former aux outils de réseaux sociaux alors qu'ils commençaient à se développer en interne et en externe. IBM a compris que ses équipes spécialisées en relations clients étaient bien placées pour nourrir des échanges fructueux avec ses clients à propos de ces nouvelles technologies. Elle a estimé qu'il fallait fournir à ces équipes les compétences et l'expérience requises pour soutenir la croissance de l'entreprise.

### ***Comment devenir une entreprise collaborative ?***

IBM a mis en place un projet de modèle d'entreprise collaborative en 2007 dont le nom de code était BlueIQ pour améliorer les performances de ses équipes commerciales dans ce domaine. Le programme BlueIQ a été financé et parrainé par Steve Mills, vice-président et directeur exécutif d'IBM Software and Systems. Il souhaitait ainsi améliorer la productivité des équipes spécialisées en relations clients à l'aide de logiciels de réseaux professionnels. L'équipe du programme BlueIQ est composée de huit collaborateurs internationaux en charge du développement des ressources, de la formation, du conseil, du support, du mentorat et du coaching des autres collaborateurs d'IBM. Ils leur expliquent comment utiliser les outils de réseaux sociaux pour accomplir leurs tâches quotidiennes en vue de développer la collaboration et le partage de connaissances dans toute l'entreprise. Au départ, le public cible du programme BlueIQ comprenait 16 000 commerciaux et technico-commerciaux au profil traditionnel. Ces catégories professionnelles n'ont pas l'habitude de partager leurs informations et leurs contacts en raison d'une crainte de répercussions sur leurs quotas et leurs commissions. En raison du succès rapide du programme d'origine, le programme BlueIQ a été étendu à 400 000 collaborateurs IBM supplémentaires.

Etant donné qu'IBM avait développé plusieurs outils de réseaux sociaux depuis 2001, en version pilote ou en version commerciale, il n'a pas été très difficile de trouver l'infrastructure technologique adéquate pour évoluer vers ce modèle d'entreprise collaborative. Depuis l'année dernière, IBM Connections et IBM Sametime sont devenues les principales solutions de collaboration en interne en raison de leurs nombreuses fonctionnalités (profils, blogs, wikis, partage de fichiers, communautés, partage de signets, etc.). Une fois que son intérêt pour l'entreprise ne faisait plus aucun doute et que la technologie était opérationnelle, la stratégie du programme BlueIQ a été élaborée. Luis Suarez, un ardent défenseur du programme BlueIQ chez IBM Espagne, nous a déclaré : « Nous avons axé nos efforts sur le type d'évolution que nous souhaitons voir se développer : décloisonner les équipes de travail et agrandir leur échelle pour favoriser l'émergence d'un modèle de travail beaucoup plus ouvert et plus transparent. » L'objectif était également d'aider les collaborateurs d'IBM à comprendre que leur travail allait avoir encore plus d'impact sur l'ensemble de l'entreprise en partageant leurs idées et leurs travaux.

En s'appuyant sur les premiers travaux dont les conclusions avaient mis en avant l'intérêt du développement d'un écosystème collaboratif au sein d'IBM, l'équipe BlueIQ a élaboré un plan d'activités incluant un programme axé sur la formation. L'équipe a identifié 20 tâches que leurs collaborateurs accomplissaient régulièrement et elle a cherché à trouver comment celles-ci pouvaient être accomplies à l'aide de logiciels de réseaux sociaux. Ces tâches ont été identifiées lors d'une étude menée par IBM qui a permis de déceler les obstacles associés à certains postes ainsi que les tâches et workflows qui pouvaient être améliorés grâce à des pratiques plus collaboratives. A l'aide de ces informations, l'équipe de BlueIQ a également créé un programme d'engagement plus ciblé pour aider les équipes plus petites à faire leurs premiers pas et migrer des outils de collaboration traditionnels vers des logiciels de réseaux sociaux. Dans le cadre de ces programmes, les porte-parole du programme BlueIQ forment généralement des équipes restreintes pendant une durée de trois à six mois pour les aider à changer leurs pratiques professionnelles et à utiliser des logiciels de réseaux sociaux pour compléter les outils de collaboration existants.

L'équipe en charge du programme BlueIQ a rapidement compris qu'il était particulièrement bénéfique de s'appuyer sur une communauté active, diversifiée et populaire pour agrandir la portée de l'évolution d'IBM vers un modèle d'entreprise collaborative. L'équipe a créé une communauté de 1 600 membres provenant de 50 pays différents pour favoriser l'émergence de différentes communautés au sein de l'entreprise et promouvoir les logiciels de réseaux sociaux. Ces 1 600 ambassadeurs BlueIQ sont des volontaires. Il s'agit d'un groupe spécialisé de collaborateurs d'IBM qui souhaitent faire connaître l'intérêt des logiciels de réseaux sociaux. Luis Suarez a ajouté : « Alors que cette initiative était à l'origine plus globale et axée sur la promotion de ces outils, ces ambassadeurs sont désormais plus actifs au niveau local et fournissent de l'aide au niveau des langues, des codes et des cultures. Il s'agit plus d'un soutien horizontal que d'une approche verticale émanant de supérieurs hiérarchiques. »

### ***Résultats, ROI et perspective***

Il est parfois assez difficile de mesurer de la valeur métier, mais ce critère est devenu de plus en plus fondamental quelle que soit l'initiative. Dès le début, l'équipe de BlueIQ a recensé des informations quantitatives concernant les usages des logiciels de réseaux sociaux, y compris le nombre de membres de la communauté, des données géographiques et les différents postes de responsabilités, le nombre de sessions de formation, les commentaires des blogs, les téléchargements de fichiers et les témoignages. Environ six mois après le lancement du programme, l'équipe a commencé à analyser ces données pour évaluer les résultats de cette initiative. Ces résultats sont présentés à un rythme trimestriel aux cadres dirigeants pour les tenir informés de l'évolution du programme.

L'équipe de BlueIQ n'a pas encore sensibilisé l'ensemble des collaborateurs d'IBM et Luis Suarez estime que ce changement des pratiques restera un défi à relever dans les deux à trois prochaines années en raison de la difficulté à faire évoluer les méthodes de travail. Luis Suarez a déclaré : « Auparavant, le partage de connaissances émanait d'un besoin d'informations et maintenant cela provient de plus en plus d'un besoin de partage. De nombreuses entreprises et différents groupes au sein des entreprises ne sont pas encore prêts à partager. Ils considèrent que savoir, c'est pouvoir et s'ils partagent leur savoir, ils partagent leur pouvoir. » Il est vrai que certaines personnes ne partagent pas encore d'informations et IBM pense que cette réticence va peu à peu disparaître. Cela va se confirmer avec les nouvelles générations de collaborateurs qui vont grandir avec les réseaux sociaux et qui vont entrer sur le marché du travail. De plus, l'utilisation des applications collaboratives va s'étendre à tous les types de projets professionnels.

Les logiciels de réseaux sociaux et la transformation des pratiques professionnelles entraînent de véritables changements chez IBM. D'après Luis Suarez : « Nous avons pu constater, entre autres, que cela a permis d'apporter plus de flexibilité et d'ouverture au sein de l'entreprise. Par conséquent, les collaborateurs d'IBM partagent beaucoup plus leurs connaissances. » IBM est devenue une entreprise beaucoup moins pyramidale et de plus en plus de collaborateurs partageant leurs connaissances à tous les niveaux de responsabilités et quel que soit le département.

## L'AVENIR

Cette adoption de pratiques collaboratives ne concerne pas seulement un département, une région, un processus métier ou un poste de responsabilités. Chaque collaborateur, chaque client et chaque partenaire peut en tirer profit au niveau organisationnel. Cette évolution permet aux entreprises de bénéficier des avantages suivants :

- Ses collaborateurs sont plus autonomes, plus productifs et plus visibles à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.
- Ses clients sont plus actifs au sein des communautés en apportant leur contribution en matière de contenus et en envoyant des commentaires sur les produits.
- Ses partenaires s'investissent davantage pour développer leur notoriété, apporter leur assistance et améliorer leurs compétences.

Cette transformation interne est toujours en cours chez IBM, mais cela a déjà permis à l'entreprise de tirer des enseignements intéressants. Un des principaux enseignements concerne le fait qu'il s'agissait plus d'une évolution culturelle que d'une évolution technologique. D'après Jeanne Murray, Consultante spécialisée en programmes informatiques du programme BlueIQ, IBM Software Group : « Nous avons fait une erreur de débutant dès le départ en nous concentrant sur les outils et en faisant leur promotion. [...] Nous avons constaté que nous avons tous des difficultés à trouver certaines informations et certaines personnes, mais qu'en fonction des niveaux de responsabilités dans l'entreprise, nous utilisons des processus différents pour y parvenir. » Luis Suarez a ajouté à ce titre : « Nous avons compris qu'il ne fallait pas se concentrer exclusivement sur la technologie mais qu'il fallait aborder les méthodes de travail de nos différents collaborateurs dans le cadre de leurs tâches quotidiennes. »

IDC estime que l'expérience d'IBM en matière d'évolution vers un modèle d'entreprise collaborative peut être utile pour d'autres entreprises. IBM bénéficie d'avantages considérables associés à cette évolution, comme le prouvent les études de cas et les témoignages. Pour faciliter cette évolution, IBM s'est appuyée sur les leviers suivants :

- Une vision
- Un investissement constant et progressif dans les ressources humaines et technologiques
- Identification et évaluation continue des indicateurs de résultats quantitatifs et qualitatifs
- Exploitation des connaissances et des ressources internes disponibles
- Elaboration de règles visant à faciliter l'adoption des logiciels de réseaux sociaux

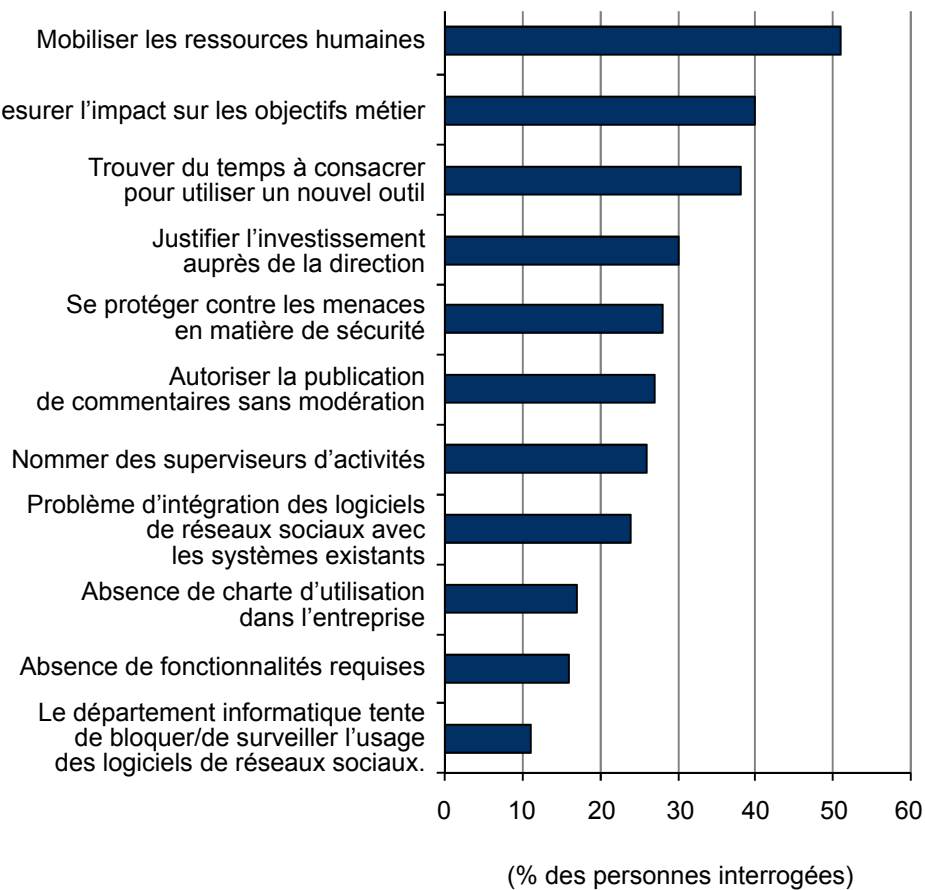
## DEFIS / OPPORTUNITES

L'émergence des logiciels de réseaux sociaux va naturellement poser des défis en matière d'adoption pour certaines entreprises. Les résultats de la figure 2 provenant de l'étude de l'IDC, Social Business Survey, répertorient les trois principaux défis dans ce domaine : mobiliser les ressources humaines, mesurer l'impact sur les objectifs métier et trouver du temps à consacrer pour utiliser un nouvel outil. Les autres défis concernent la sécurité, la gouvernance et la confidentialité.

**FIGURE 2**

Défis associés à l'utilisation des logiciels de réseaux sociaux

Q. D'après vous, quels sont les principaux défis associés à l'implémentation et à l'utilisation des logiciels de réseaux sociaux ?



n = 700

Source : IDC, Social Business Survey, septembre 2010

Il faut reconnaître qu'IBM a été confrontée aux mêmes difficultés. Par exemple, Alice Chou était préoccupée par la participation de ses collaborateurs aux activités de la communauté. Elle a déclaré à ce sujet : « Je ne savais pas quelle approche il fallait adopter pour développer une communauté autonome produisant des contenus de grande qualité alors qu'elle s'élargissait. Plus vous laissez de personnes s'exprimer et publier des commentaires qui ne sont pas toujours filtrés ou modérés, plus vous vous posez des questions sur la baisse de la qualité du site. »

En tant que consultant chez IBM, Luis Benitez a été confronté à des interrogations en matière de sécurité et de confidentialité de la part de ses clients concernant l'utilisation des logiciels de réseaux sociaux. « Lorsque j'ai rencontré des clients, particulièrement en Europe, j'ai constaté que de nombreuses entreprises étaient préoccupées par les questions de sécurité et de confidentialité. Certaines entreprises avec qui j'ai pu discuter et qui envisageaient de déployer des logiciels de réseaux sociaux étaient même préoccupées par les profils. [...] Dans certaines entreprises, par exemple, l'intitulé de poste d'un collaborateur est directement lié à son salaire et cela posait donc un problème en matière de publication. »

D'après Jeanne Murray, IBM a adopté l'approche suivante pour relever certains défis internes associés aux questions de sécurité, de gouvernance et de confidentialité : « La principale initiative d'IBM en matière de sécurité a consisté à associer l'identité de ses collaborateurs à chacune de leur activité. Les contributions anonymes ne sont pas autorisées au sein du réseau. [...] La confidentialité constitue un aspect très important. [...] A l'aide de nos outils, il est possible de restreindre l'accès à certaines catégories d'informations. La confidentialité a également été respectée au niveau juridique. En fonction des pays, le partage d'informations n'a pas la même signification. »

Il faut admettre que, sur le terrain, toutes les entreprises développant des pratiques basées sur un modèle collaboratif seront confrontées à des difficultés. Cependant, IDC estime que les entreprises et les dirigeants pourront, s'ils identifient ces défis en amont, prévoir et éviter les écueils les plus dangereux qui pourraient les empêcher d'atteindre leur principal objectif.

## CONCLUSION

Le contexte économique actuel a favorisé l'émergence d'un environnement aux multiples contraintes : les individus et les entreprises sont devenus plus interconnectés, la main-d'œuvre est répartie sur des zones géographiques plus vastes et la technologie facilite la collaboration. Les logiciels de réseaux professionnels ne sont pas qu'un nouvel avatar des outils de collaboration, mais plutôt un nouveau moyen de transformer ses pratiques professionnelles. L'adoption des logiciels de réseaux sociaux est en plein essor et l'intérêt en faveur du développement des modèles d'entreprises collaboratives ne cesse de croître dans le monde entier. Tous les dirigeants devraient se poser la question suivante : dans quels domaines et de quelle manière les pratiques collaboratives peuvent-elles transformer mon activité et mes relations ?

IBM est un fer de lance du modèle d'entreprise collaborative. Elle a compris qu'il était nécessaire d'améliorer la productivité de ses collaborateurs pour développer la croissance de l'entreprise, améliorer ses relations clientèle, favoriser l'innovation et s'adapter rapidement aux évolutions des demandes du marché. IBM a apporté son soutien au développement de communautés et encouragé les contributions pour développer le partage de connaissances entre ses collaborateurs, ses clients et ses partenaires, et créer une culture d'entreprise plus ouverte. Ces initiatives ont permis d'améliorer la satisfaction de ses collaborateurs et de développer la participation au sein des communautés, les discussions de groupes, les nouvelles relations et l'expertise.

L'évolution d'IBM vers un modèle d'entreprise collaborative se poursuit depuis plusieurs années et est toujours en pleine ébullition. Il s'agit d'une évolution permanente qui s'explique par les

changements au niveau de la dynamique du marché du travail, du contexte concurrentiel ou des technologies. D'après le témoignage d'Alice Chou : « Cette entreprise est totalement différente de celle qu'elle était il y a cinq ans et j'imagine que nous n'allons pas la reconnaître d'ici cinq ans. »

---

## Copyright

Publication externe d'informations d'IDC : Toute information d'IDC devant être utilisée dans des publicités, des communiqués de presse ou des documents promotionnels doit impérativement faire l'objet d'une autorisation préalable écrite de la part du vice-président d'IDC ou de son responsable dans le pays concerné. Une ébauche du document doit être jointe à toute demande d'autorisation. IDC se réserve le droit de refuser l'utilisation externe d'un document, quel qu'en soit le motif.

Copyright 2011 IDC. Toute reproduction sans autorisation écrite est interdite.