



Livre blanc Citrix

Boostez votre productivité grâce au collaboratif

Thierry do Espirito

Avec le soutien de

GoToMeeting

Boostez votre productivité grâce au collaboratif

Sommaire

1 - Des usages d'abord publics et privés aux usages professionnels.....	3
2 - Les nouveaux horizons du web 2.0 dans l'entreprise.....	4
A - L'intranet	4
B - Les espaces collaboratifs	5
C - Les réseaux sociaux d'entreprise.....	5
3 - La nouvelle logique du travail en entreprise	6
4 - Les différents types de communauté	7
5 - Le rôle des communautés	9
6 - Innovation personnelle, innovation collective	10
7 - Le rôle des plateformes collaboratives	11
8 - L'exemple d'IBM	12
9 - Les gisements de productivité attendus.....	12
10 - Faut-il animer et gouverner les espaces collaboratifs ?	13
L'intervenant.....	14

1 - Des usages d'abord publics et privés aux usages professionnels

La révolution du web 2.0 en entreprise tire son énergie, ses outils, ses méthodes, ses pratiques et son inspiration directement de la sphère publique.

Hors de l'entreprise, les internautes salariés ont à leur disposition des outils formidables :

- de création, de publication et de partage autonomes de contenus (blogs, Youtube, Dailymotion, Instagram...),
- d'interaction relationnelle sans intermédiaire (Twitter, Facebook)
- de commentaires et d'évaluation de services (e-Bay, Amazon, Foursquare, Trip Advisor...),
- de collaboration (Wiki et toutes ses déclinaisons)...

Sans parler de l'omniprésence du moteur de recherche Google.

Les internautes ont adopté ces outils et ces usages dans la sphère publique et privée. Ils ont très vite éprouvé le besoin de les transposer dans la sphère professionnelle.

Historiquement, les intranets classiques présentaient une information produite, validée et éditorialisée par les directions de la communication des entreprises. Cette organisation de l'information a été remise en cause avec l'émergence du web 2.0.

Certains salariés ont développé en interne des solutions techniques autonomes : outils collaboratifs pour une communauté informatique, chat pour des techniciens nomades, forum de discussion entre certains commerciaux ou chercheurs, etc.

Mais les collaborateurs ont eu aussi le choix d'accéder à des solutions et de supports alternatifs à l'extérieur de l'entreprise.

Le traitement même de l'information a subi des changements considérables. La production de l'information s'est décentralisée. A l'envoi massif de mails pour annoncer une publication s'est substituée l'alternative des notifications, alertes et autres flux RSS en provenance directs des fournisseurs de contenus. En parallèle, certains intranets ont ouvert leurs contenus aux commentaires.

On observe donc aujourd'hui des avancées considérables, avec l'émergence d'intranets 2.0 dont les composantes sont bien identifiées : Information, Connaissance, Communautés, Collaboration, Applications...



2 - Les nouveaux horizons du web 2.0 dans l'entreprise

Trois types d'outils sont présents dans les entreprises et sont caractéristiques d'un nouvel ordre numérique.

A - L'intranet

L'intranet est un **réseau informatique** utilisant la technologie et les protocoles Internet pour partager un système ou un réseau d'information entre les collaborateurs d'une organisation, via un navigateur internet. Réservé aux membres d'une organisation, il devient un extranet s'il est accessible hors des limites de l'organisation (clients, fournisseurs, parties prenantes...), via une connexion sécurisée.

La personnalisation par profil d'utilisateur et celles des systèmes de push et d'alertes permettent de mettre en avant des informations jugées pertinentes en fonction de l'intérêt professionnel de telles ou telles cibles de collaborateurs.

L'intranet peut aussi se définir par son contenu informatif, les pratiques de travail qu'il engendre, les documents qu'il propose, les applications qu'il rend accessibles et, d'une façon générale, par la place qu'il occupe dans le poste de travail de l'employé.

Selon l'histoire, les produits, les besoins de l'entreprise, l'intranet peut enfin intégrer des espaces ou pratiques (collaboration, commentaires, échanges, mise en relation, socialisation...) issus de dimensions différentes et qui modifient son utilisation.

B - Les espaces collaboratifs

Un espace collaboratif est un **espace de travail virtuel** utilisé par des collaborateurs d'une organisation pour travailler ensemble, assurer la gestion d'un projet, partager et enrichir des documents, créer ensemble, innover, etc.

De taille et de format très variables, ils peuvent utiliser différents types de services informatiques :

- communication (e-mail, messagerie instantanée, forum, visio-conférence...),
- coordination des tâches (formulaires, feuilles de temps, work-flow...),
- applications (bureautique, annuaire, agenda, échange de fichiers, etc.),
- partage de connaissance (archivage, gestion de contenu, classements, recherche...).

D'autres outils peuvent se greffer sur la plateforme (blogs, wikis), pour faciliter la communication et la collaboration entre les participants accédant à cet espace.

C - Les réseaux sociaux d'entreprise

Un réseau social d'entreprise est une **plateforme applicative** réservée aux collaborateurs, offrant des fonctionnalités de **réseau social classique** :

- Profil des collaborateurs.
- Mise en relation directe avec d'autres collaborateurs présents dans le réseau social, selon une approche non hiérarchique.
- Interaction avec les autres membres : « J'aime », « je recommande », rating des éléments publiés, commentaires.
- Communication : messagerie privée, échange de fichiers, partage direct de documents auprès de sa communauté : photos, vidéo, etc.
- Gestion des flux d'information, publics ou privés, internes ou externes. Ce qu'on regroupe habituellement sous le terme un peu barbare de « curation ».

Ces trois outils se rapprochent et vont prochainement se confondre en un seul. La collaboration entre salariés devrait donc prendre un nouvel essor, grâce à une position plus autonome dans la production, la diffusion et le partage d'information. C'est ici que se trouvent les gisements de productivité dont l'entreprise à besoin pour se développer et réduire ses coûts.



3 - La nouvelle logique du travail en entreprise

Avec l'impact des nouvelles technologies, la logique du travail a largement évolué : on passe progressivement d'un travail identique, séquencé, répétitif, vers un travail où chacun devient un assembleur de compétences et d'information, où chacun doit résoudre des problèmes, trouver des solutions, innover.

Cette évolution oblige chacun à penser transversalement, c'est-à-dire s'entourer de compétences variables pour résoudre les problèmes posés.

La question qui suit concerne les savoirs nécessaires pour résoudre ces problèmes :

- qui les détient dans l'entreprise,
- dans quel contexte peuvent-ils s'exprimer au mieux,
- comment impliquer les gens qui les détiennent ?

Trouver de l'information utile, c'est trouver une personne qui détient ce savoir. Dans ce contexte, travailler avec des répertoires partagés et une boîte mail n'est plus pertinent. Si on veut rassembler des experts à un instant T sur un sujet donné, il faut passer d'une logique hiérarchique à une logique de réseau social, avec des interactions possibles et immédiates entre les parties prenantes de ce réseau.

Les outils et la technologie n'ont alors de sens que dans le cadre d'un changement d'organisation. Pour que ces projets réussissent, il faut remplir une condition, que résume Antoine Riboud : « Aujourd'hui, les entreprises les plus performantes sont celles qui pensent solidairement le changement technologique, le contenu du travail et le changement des rapports sociaux internes à l'entreprise. »

On a donc besoin d'une co-construction basée sur ces trois éléments. Avec un but et des objectifs partagés, des acteurs multiples et sollicités en fonction de ces objectifs et non plus en fonction de leur seule place dans l'organisation.



4 - Les différents types de communauté

La caractérisation de ces différents types¹ permet de bien comprendre à quel moment les communautés deviennent efficaces et apportent de réels avantages à l'entreprise qui a permis leur éclosion.

1 - Communauté embryonnaire

- La communauté est potentielle plus que réelle.
- Individualisme et compartimentation l'emporte sur la collaboration.
- Sentiment d'appartenance, coopération et coresponsabilité faibles ou inexistants.
- Les membres du groupe peuvent contribuer individuellement mais il n'y a pas d'esprit d'équipe.
- L'organisation se caractérise par une relation bilatérale avec l'animateur.

2 - Communauté potentielle

- La cohésion humaine se développe sur un mode interpersonnel.
- Le sentiment d'appartenance est réel et agit sur la satisfaction des individus, même si cela ne se ressent pas encore manifestement sur le rendement.
- Ce stade présente l'avantage de lever les principales difficultés rencontrées dans des équipes très compartimentées fonctionnant à partir de pratiques individualistes et d'une forte segmentation des tâches.
- Ce deuxième stade constitue le socle et ouvre les portes à la coopération.

NB : De nombreuses entreprises en sont actuellement à ce stade ou commencent à parvenir au suivant.

¹ Sources : - Anthony Poncier, consultant en management et entreprise 2.0. - Olivier Devillard : Dynamique d'équipes (Edition d'Organisation)

3 - Communauté constituée

Établissement et acceptation d'une communauté d'objectifs.

C'est le premier niveau d'équipe réelle dans lequel chacun perçoit que fonctionner de façon collective ou comme entité n'exclut en rien la dimension individuelle.

Tous les membres de la communauté inscrivent leur objectif dans celui de la communauté et acceptent l'interdépendance personnelle et opérationnelle.

Chacun conduit ses opérations en relation continue avec celles des autres, dans un souci permanent de cohésion, de cohérence et de partage.

Les collaborateurs présentent une forte identification à l'enjeu et à l'objectif, la cohésion est devenue primordiale, le manager intègre la totalité des talents.

4 - Intelligence collective et pratiques collaboratives

Au stade d'intelligence collective s'opère un phénomène assez rare qui conduit à une unité de compréhension et de réaction entre les différents membres de la communauté. À ce stade, le mode collaboratif est intégré pour chacun.

Leur habitude de travailler ensemble, les succès qui en résultent, les travaux préparatoires, les confrontations d'opinions, les scénarios tactiques élaborés ensemble et l'utilisation des talents de chacun par chacun des autres produisent au final une réaction rapide, homogène et cohérente quels que soient les aléas qui se présentent.

5 - Le rôle des communautés

Les communautés qui se développent en entreprise ont des contenus très variables, centrées le plus souvent autour d'un apprentissage, d'une pratique ou d'un intérêt commun. Elles évoluent dans le temps selon des schémas bien identifiés, ce qui autorise une certaine forme de pilotage.

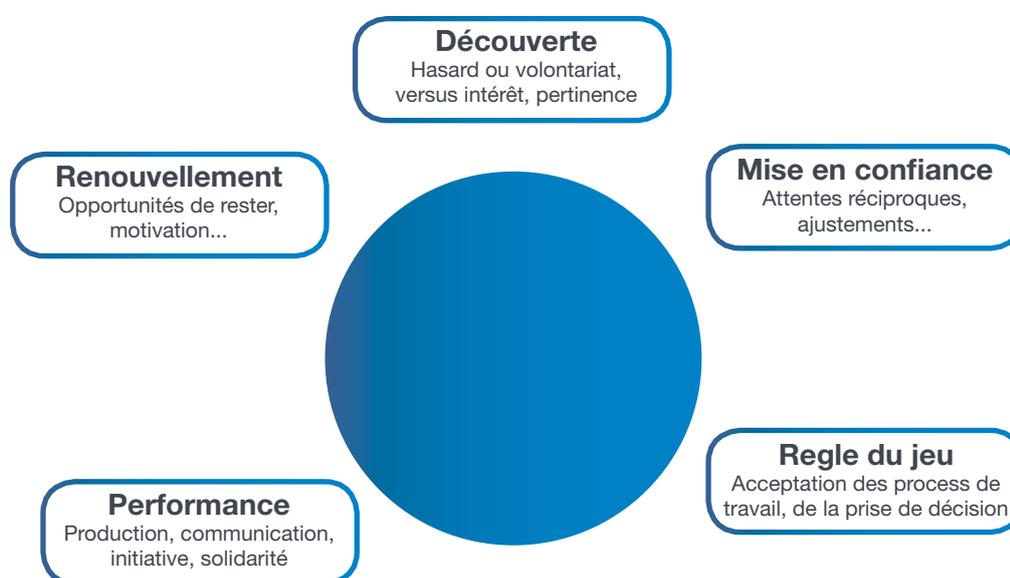


Schéma 1 : l'évolution des communautés

Chez **Dassault Systèmes**, par exemple, près de 3000 communautés se sont structurées en regard des différents secteurs cibles de l'entreprise : aéronautique, automobile, grande consommation, banque. Ces communautés réunissent des acteurs concernés pour co-construire de nouvelles offres, assurer une veille concurrentielle, lancer de nouveaux produits...

Plusieurs questions se posent alors face à l'émergence de ces communautés, notamment la question de la gouvernance, d'une forme de régulation. Certaines entreprises choisissent de laisser l'auto-organisation faire son œuvre. Chez **France Telecom Orange**, par exemple, chacun peut ouvrir une communauté, sur quelque sujet que ce soit, y compris social, sous la seule réserve qu'elle soit connectée avec l'entreprise.

A côté de ces communautés spontanées, l'entreprise peut en distinguer certaines, dont l'objet, l'ampleur ou le dynamisme suscite son intérêt. Elle peut sponsoriser des communautés dites "initiées", proposées par les métiers. Comme celles de la DSI, qui anime des espaces d'échange de partage d'information sur la technologie, certains comptes clients, etc... A ce jour, France Telecom Orange compte 1 000 communautés, dont la moitié très actives, et seulement 10% d'inactives.

6 - Innovation personnelle, innovation collective

Avec le développement des pratiques collaboratives et l'apport des nouvelles technologies dans les collectivités que représentent les entreprises, on se rend compte qu'une partie de l'innovation vient de l'intérieur de ces collectivités et qu'elle peut être portée individuellement.

Dans ce cas, l'organisation autonome d'une communauté autour du porteur d'idée peut aider grandement à son éclosion et son passage à l'état de projet pris ensuite en charge par l'entreprise. Les collaborateurs deviennent des sortes d'entrepreneurs internes de l'innovation.

Cette reconnaissance de l'innovation individuelle est un des ressorts de la motivation des entreprises performantes et de la reconnaissance des acteurs internes.

Chez Google, par exemple, chaque collaborateur peut travailler 20% de son temps sur un projet personnel qu'il a choisi lui-même, et qui débouchera peut-être un jour sur une innovation reprise par l'entreprise elle-même.

Procter et Gamble a poussé encore plus loin cette logique, en intégrant des compétences et des ressources externes (chercheurs, universitaires, consultants par exemple) via sa plateforme collaborative (Connect+Develop). Cette plateforme est destinée à résoudre ses problématiques industrielles, avec un système de récompense très incitatif. Selon P&G, 50 % des produits intègrent désormais des innovateurs extérieurs à l'entreprise, et ceux-ci représentent une communauté d'1,5 million de personnes.

Le collaboratif immergé dans l'intranet et les réseaux sociaux d'entreprise redonne donc de la vigueur à l'innovation, en lui offrant de nouveaux outils et de nouveaux territoires : l'accès à l'ensemble de l'entreprise et son réservoir d'expertises actuelles, et l'accès aussi à l'extérieur de l'entreprise pour y détecter des potentiels nouveaux.



7 - Le rôle des plateformes collaboratives

En externe, certaines plateformes collaboratives externes sont devenues de vraies références, notamment. EDF, Suez, Lilly, etc. ont ainsi recours à la plateforme **Innocentive** : ils y soumettent un problème et récompensent ceux qui apportent la bonne réponse.

On peut citer également l'exemple de **Researchgate**. Cette plateforme de collaboration regroupant 2,5 millions de chercheurs et de scientifiques est destinée à la recherche scientifique. Ces chercheurs et ces scientifiques du monde entier se voient soumettre des questionnements d'entreprise auxquels chacun peut répondre puis collaborer directement avec l'entreprise qui retient son apport.

En interne, le web 2.0 a aussi donné un coup de booster à des initiatives ou des organisations de l'innovation pré-existantes dans l'entreprise. Ainsi, chez **Renault**, avec la constitution de communautés de gens qui ont le même métier, le même problème, qui sont dans des pays différents et qui doivent collaborer pour résoudre des problèmes quasi-identiques.

Dans un même ordre d'idées, chez **Pernod**, le système d'aide à l'innovation a été transposé sur Pernod Lab, où les collaborateurs peuvent commenter et évaluer les idées qui étaient proposées. Chez **Alcatel-Lucent**, Les Laboratoires Bell, réservoir de brevets très productif, devenus centre de Recherche et Développement d'Alcatel Lucent en 2009, ont été sollicités pour fournir les outils web du système d'information interne, outils qu'ils avaient développé de leur côté pour leur usage.

Même ressort chez IBM : les centres de recherche mondiaux du groupe ont joué un rôle crucial pour la conception d'outils de collaborations efficaces. L'exemple de Cisco est également intéressant. Anticipant sur les limites du développement actuel, la logique de déploiement des communautés d'experts va de pair avec l'idée de concevoir et de développer désormais un business plan en 3 mois, au lieu de 6/8 mois mobilisés auparavant.

C'est donc bien une nouvelle logique de travail qui est à l'œuvre, et qui se retrouve dans l'essor des communautés internes et externes des entreprises.

8 - L'exemple d'IBM

L'innovation est une des composantes fortes de la culture d'entreprise d'IBM. La dynamique de l'innovation y est structurée autour du programme TAP (Technology Adoption Program). Cela se traduit par divers événements structurants autour de l'innovation, comme les « Jam ».

Les « Jam » sont des sessions de trois jours de brainstorming, tenues à deux reprises dans l'année, avec un forum de discussion pour soutenir les conversations. L'objectif est de réfléchir à des innovations simples ou complexes sur lesquelles IBM devrait s'engager. Les discussions sont riches, notamment du fait qu'elles sont ouvertes à l'ensemble des employés, parfois à leurs familles et à des clients d'IBM.

Il existe également des « Jam » centrées sur des populations plus restreintes. La « Jam » repose sur toute une organisation : Facilitateur, Modérateur, Subject Mater Expert qui vérifie que l'idée n'a pas déjà connu un autre développement, etc. Au final, 10 idées sont retenues et IBM met au pot 100 millions de dollars pour assurer le développement réel de ces idées.

Il faut parler enfin de la boîte à idées participative et collaborative, ThinkPlace, qui permet de partager les idées, de monter une discussion sur les projets qui en découlent en faisant appel à des volontaires pour les développer, et de tracer ainsi l'origine et l'évolution des idées.

9 - Les gisements de productivité attendus

Si incontestablement, une augmentation de la productivité est à espérer suite au déploiement des espaces collaboratifs, il est encore difficile d'évaluer le retour sur investissement.

Néanmoins, des gisements de productivité sont identifiés dans plusieurs domaines. Tout d'abord en matière d'organisation interne. Avec un réseau social d'entreprise, la préparation des réunions, la prise de rendez-vous et le suivi se font désormais en ligne. Un certain nombre de tâches disparaissent ou sont rendues inutiles.

Le travail à distance est facilité, ce qui permet des économies d'organisation substantielles. Autre exemple, lors de la préparation des salons internationaux, les contributions ne viennent plus seulement des gens et des directions concernées, mais de l'ensemble de l'entreprise.

Et comme évoqués plus haut, on assiste aussi à l'émergence du crowd-sourcing des experts, par l'élargissement du réservoir d'expertises dans et à l'extérieur de l'entreprise.

Ensuite, le fait de pouvoir accéder partout, à tout moment et sur tout support (téléphone, ordinateur, tablette) à l'information, impacte favorablement la productivité, sous réserve de pouvoir gérer les interruptions successives et le télescopage des différentes sphères (privée, publique, professionnelle). C'est une des clés du travail collaboratif et de son évolution par couches successives.

En revanche, le nombre des mails n'est pas appelé à baisser, notamment à cause des notifications d'activités sur les différentes plateformes. En revanche, leur poids (à cause des fichiers joints désormais plus partagés que réellement envoyés) va se réduire.

A terme, le salarié aura accès aux trois dimensions (intranet, espaces collaboratifs, RSE). Dans le cas plus évolué de la "Digital Workplace", les trois dimensions doivent être coordonnées et cohérentes. Echanger, communiquer, découvrir, trouver des experts, et donc collaborer sera rendu plus aisé, avec des gains de productivité à la clé.

10 - Faut-il animer et gouverner les espaces collaboratifs ?

Les communautés, les espaces collaboratifs, les lieux de partage, les espaces d'échange, les réseaux sociaux internes doivent-ils être animés ou vivre leur vie sans intervention des initiateurs des plateformes en question ? Cette question n'est pas tranchée. Certains pensent que les réseaux sociaux doivent pouvoir exister de façon autonome, sinon ils sont sous perfusion et leur viabilité n'est pas assurée.

D'autres pensent qu'un peu d'animation ne nuit pas : repérage et valorisation des membres influents, par exemple, ou mise en exergue des communautés les plus influentes. En outre, la réussite de certaines communautés peut être utile à d'autres, soit comme support d'information, ou tout simplement pour assimiler les bonnes pratiques qui les ont conduites au succès.

L'idée est aussi d'avoir des relais managériaux qui assurent le management de communautés localement, dispensent de la formation et accompagnent pour faire en sorte que les contributions collaboratives gardent une certaine cohérence. Et tout cela avec un suivi bienveillant, en invitant les gens à contribuer davantage. Et surtout en identifiant les « key users » qui vont être les relais les plus efficaces de la communauté.

Du coup, faut-il récompenser la contribution ? Même si chez IBM, on déclare que cette contribution est valorisée par l'entreprise, cette pratique reste encore très embryonnaire.

L'intervenant

Consultant, conférencier, auteur, Thierry do Espirito réalise des missions de conseil en stratégie digitale pour des grands comptes de l'industrie et des services, des PME et des indépendants (avocats, coachs, créateurs d'entreprise...).

Il les aide à définir leur stratégie digitale afin d'améliorer leurs ventes, leur communication et le marketing de leurs produits et services.

Créateur du blog "L'Atelier Ted et Eux", Thierry do Espirito est diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et formé au Centre Européen d'Ecriture Audiovisuelle.

Il est l'auteur de plusieurs ouvrages professionnels de référence dans le domaine du marketing personnel, de la communication et de l'internet ([*Les nouveaux intranets*](#), [*Développez votre marque personnelle*](#), [*La communication de changement...*](#)), ainsi que de livres pour le grand public, comme [*L'Histoire, c'est trop con*](#).



<http://www.tde.fr>



GoToMeeting,
notre services en ligne pour
une meilleure collaboration

Essayez gratuitement dès maintenant :
+33 1 41 49 92 10
<http://www.gotomeeting.fr>



Amérique du Nord
7414 Hollister Avenue
Goleta, CA 93117
U.S.A.
Tél. +1 805 690 6400
info@citrixonline.com

Contact pour la presse :
pr@citrixonline.com
T +1 805 690 2969

Europe, Moyen-Orient et Afrique
Proche Orient & Afrique
Citrix Online UK Ltd
Chalfont Park House
Chalfont Park, Gerrards Cross
Bucks SL9 0DZ
Royaume-Uni
Tél. +44 (0) 800 011 2120
europe@citrixonline.com

Asie-Pacifique
Level 3, 1 Julius Ave
Riverside Corporate Park
North Ryde NSW 2113
Australie
Tél. +61 2 8870 0870
asiapac@citrixonline.com

À propos de Citrix

Citrix Systems, Inc. révolutionne les interactions entre les individus, les entreprises et les services informatiques à l'heure de la dématérialisation. Son portefeuille de services en ligne permet à tout un chacun de travailler en tout lieu grâce à des outils conviviaux de collaboration, d'accès à distance et d'assistance informatique adaptées à toutes les entreprises. Pour en savoir plus consultez www.citrix.fr et www.citrixonline.fr

©2013 Citrix Online, UK Ltd. Tous droits réservés. Citrix, GoToAssist, GoToMeeting, GoToMyPC, GoToTraining, GoToWebinar, HiDef Corporate, Podio et Sharefile sont des marques commerciales ou des marques déposées de Citrix Systems, Inc. ou de ses filiales, et peuvent être déposées auprès du United States Patent and Trademark Office (bureau des brevets aux États-Unis) et dans d'autres pays. Toutes les autres marques commerciales et marques déposées appartiennent à leurs propriétaires respectifs. Mac et iPad sont des marques déposées d'Apple Inc., aux États-Unis et dans d'autres pays. Android est une marque déposée de Google, Inc.