

## Le retour sur collaboration : Évaluation de l'efficacité des solutions de collaboration actuelles

Par Carl Wiese, Vice Président, Global Collaboration Sales, Cisco



### Qu'allez-vous apprendre ?

Ces dix dernières années, Internet, la téléphonie mobile et les technologies haut débit ont redéfini notre manière de vivre. Les outils de collaboration sont devenus essentiels pour les entreprises dont elles augmentent la valeur de bien des manières. Ce document propose un cadre d'évaluation du retour sur investissement en collaboration orienté autour de trois axes :

- Retour sur investissement opérationnel : réalisé par la réduction ou l'élimination des coûts ;
- Retour sur investissement de productivité : obtenu par la mise en place de processus plus efficaces, de délais de commercialisation plus courts et de durées de cycle réduites ;
- Retour sur investissement stratégique : conduit à une transformation des activités de l'entreprise ainsi qu'à un avantage stratégique.

Nous sommes passés de la première génération d'outils de collaboration basés sur les individus au sein d'une même entreprise à des outils plus élaborés qui favorisent les sessions sociales entre différentes organisations. Aujourd'hui plus que jamais, une approche centrée sur le réseau est indispensable pour tirer les meilleurs profits de la technologie de collaboration actuelle.

### Introduction

Ces dix dernières années, le puissant trio formé par Internet, la téléphonie mobile et les technologies haut débit a tout changé, de notre manière de rechercher des informations et d'utiliser les médias à notre façon d'interagir avec nos homologues. Facebook et YouTube, les smartphones et les blogs ont désormais intégré notre quotidien. Aujourd'hui, nous bénéficions de contenus infinis, sans barrières, de communications avec des interlocuteurs multiples et de réseaux sociaux qui s'étendent très rapidement.

La plupart d'entre nous a d'abord testé ces technologies à la maison ; nous avons ensuite souhaité bénéficier des mêmes possibilités et expériences interactives sur notre lieu de travail. Ce qui a commencé par une simple tendance de consommation est rapidement devenu incontournable pour l'entreprise. Pouvez-vous imaginer travailler sans messagerie instantanée dans notre environnement professionnel toujours plus pressé ?

À l'ère de la dispersion des équipes et de la réduction des budgets de déplacement, il devient de plus en plus difficile de bâtir des relations de confiance avec nos clients, nos partenaires et même nos collègues. Les réseaux sociaux privés, les conférences audio et les conférences Web, les espaces de travail en équipe, la vidéo et les espaces de discussion nous aident à surmonter les limites imposées par la distance et les fuseaux horaires. En effet, une utilisation efficace de ces outils de collaboration est devenue indispensable à la réussite d'une entreprise.

Les technologies de collaboration ajoutent de la valeur à l'entreprise de bien des manières. Nous l'avons observé au quotidien à notre poste de travail, mais pouvons-nous réellement mesurer l'impact de ces technologies sur notre entreprise ? La réponse est Oui. Comme je l'ai mentionné plus haut, le retour sur collaboration peut être évalué sur trois axes : le retour sur investissement opérationnel, le retour sur investissement de productivité et le retour sur investissement stratégique.

Ce document retrace l'évolution de la collaboration professionnelle, propose un cadre de mesure du retour sur investissement sur trois axes et présente quelques exemples de sociétés qui ont réussi grâce à la technologie de collaboration. Enfin, vous y trouverez une description de la valeur stratégique d'une approche de la collaboration basée sur le réseau.

### Collaboration 1.0 et 2.0

Pour mieux comprendre l'importance de la collaboration de nos jours, il est utile de revenir au commencement. La première génération d'outils de collaboration professionnelle était basée sur des documents créés et partagés par des individus utilisant le même appareil, à savoir un PC. Les données demeuraient en sécurité au sein de l'entreprise et amélioraient la productivité du personnel.

La collaboration 2.0 se base non plus sur des documents et des PC mais sur les gens et les relations sociales, définies comme les nouvelles unités fondamentales de travail collaboratif, au sein desquelles des groupes d'individus interagissent au-delà des limites d'une société et des frontières géographiques. L'objectif d'une session sociale est de recréer un effet de présence dans le cadre d'une réalité d'absence.

**Les sessions sociales** représentent la nouvelle unité fondamentale du travail collaboratif. L'objectif d'une session sociale est de recréer un effet de présence dans le cadre d'une réalité d'absence.

Cette nouvelle expérience de la collaboration nous aide à mieux appréhender la surcharge d'informations en mettant uniquement à notre disposition les données dont nous avons besoin, au moment où nous en avons besoin. Nous pouvons trouver des experts en quelques secondes et prendre part à des blogs, vidéos, wikis, réseaux sociaux, espaces de travail en équipe et conférences sur de nombreux périphériques. Grâce à une meilleure gestion de la sécurité et de la stratégie, nous pouvons inviter des partenaires, des clients et des fournisseurs à participer à nos communications à interlocuteurs multiples, comme illustré à la Figure 1.

Figure 1. Collaboration d'ordre supérieur



Source : Cisco, 2010

Il en résulte que la communication virtuelle est devenue plus proche de la réalité et plus personnelle. Ces interactions plus riches contribuent à la réussite de l'entreprise. La question est : dans quelle mesure ?

**Prenons un exemple :** selon un rapport dévoilé en mars 2010 par Bernstein Research, « les avancées techniques en matière de vidéoconférence ont, en l'espace de 18 mois, entièrement révolutionné les possibilités offertes aux entreprises et ont désormais un réel impact sur les déplacements professionnels ». Se basant sur le succès de la téléprésence auprès de ses premiers utilisateurs, la société prévoit que 70 % des déplacements nationaux et 10 % des déplacements à l'étranger pourraient être remplacés par ces technologies au cours des 10 à 15 années à venir, soit une réduction globale de 21 % des dépenses en déplacements professionnels.

### Comment mesurer le succès ?

Rejoindre une session sociale peut sembler curieux ; mais à quoi un chef d'entreprise doit-il s'attendre en termes de retour sur investissement pratique ? Rappelez-vous les trois modes de mesure que nous avons identifiés : retour sur investissement opérationnel, retour sur investissement de productivité et retour sur investissement stratégique.

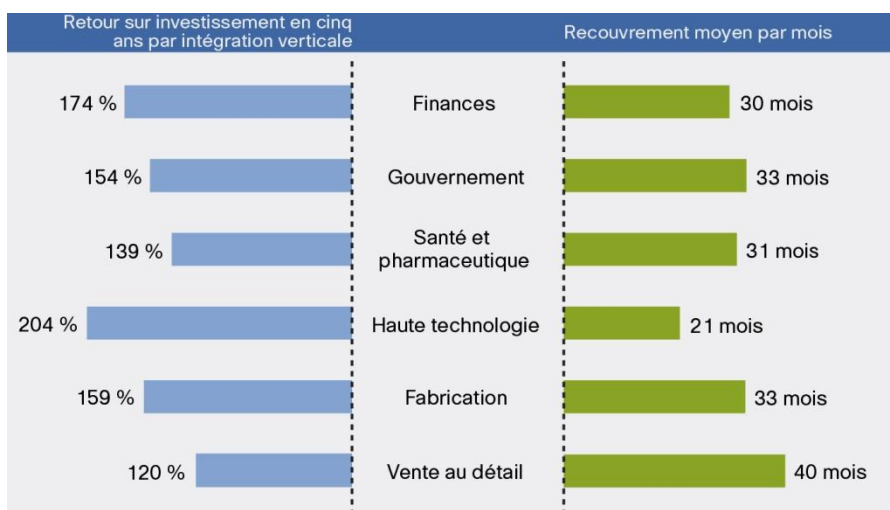
#### Retour sur investissement opérationnel : commencer par la réalisation d'économies

Les sociétés bénéficient d'un retour sur investissement opérationnel en réduisant et/ou en évitant certaines dépenses. Elles peuvent abandonner le système d'autocommutateur privé (PBX) au profit de la téléphonie IP afin de réduire les frais d'infrastructure, utiliser la téléprésence pour réduire les frais de déplacement ou déployer la suite Cisco WebEx™ pour organiser des réunions virtuelles, ce qui réduit les besoins en espace de travail. Ce type de retour sur investissement est plus facile à mesurer car il reflète des économies directement chiffrables qui se transforment en profit. Les économies ainsi réalisées peuvent profondément modifier l'entreprise.

En février 2010, la société d'analyses Salire Partners a publié un rapport sur le retour sur investissement opérationnel de la collaboration. Sur une période de 3 ans, Salire a réalisé des centaines d'analyses de retour sur investissement pour des sociétés de différentes envergures et de différents secteurs, réparties dans le monde entier, et ayant déployé des solutions de communication unifiée, de téléphonie IP et de collaboration. Les analystes ont demandé à ces sociétés de leur communiquer les bénéfices nets de leur investissement technologique, les prévisions de coût de mise en œuvre de leur solution et la durée de recouvrement.

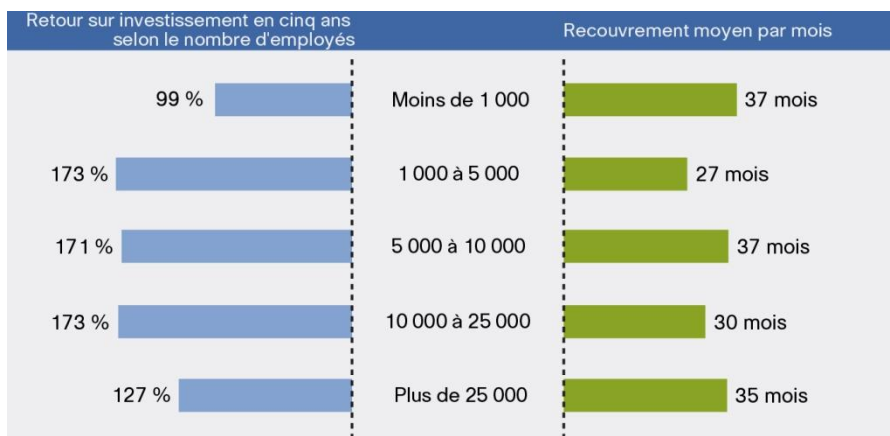
Le rapport conclut que la plupart des sociétés (près de 80 %), ont observé un retour positif sur leur investissement en technologies de collaboration. Dans de nombreux secteurs importants, les entreprises ont bénéficié en 5 ans d'un retour sur investissement de plus de 100 %, avec des périodes de recouvrement de 21 à 40 mois. Ces résultats positifs ont bénéficié à des sociétés de toutes tailles : les entreprises de 1 000 à 25 000 employés ont révélé des retours de plus de 170 % (voir Figure 2 et 3).

**Figure 2.** Retour sur collaboration par secteur



Source : Salire, février 2010.

**Figure 3.** Retour sur collaboration par nombre d'employés



Source : Salire, février 2010.

En étudiant les résultats selon le type d'économies réalisées, la société Salire a constaté que la plupart des catégories ont révélé des retours particulièrement élevés, comme la réduction du nombre de déplacements, d'ajouts et de modifications apportés au réseau vocal. Les sociétés de plus grande envergure réalisent par ailleurs des économies sur les services locaux et longue distance (voir Tableau 1).

**Tableau 1.** Retour sur collaboration par catégorie

Nombre d'employés	Déplacements, ajouts et modifications	Service téléphonique local	Services longue distance	Conférence audio
Moins de 1 000	-85 %	-12 %	-6 %	-17 %
1 000-5 000	-55 %	-46 %	-12 %	-46 %
5 000-10 000	-54 %	-38 %	-49 %	-75 %
10 000-25 000	-58 %	-30 %	-30 %	-47 %
Plus de 25 000	-36 %	-35 %	-32 %	-58 %

Source : Salire, février 2010.

**Retour sur investissement de productivité : orienté sur l'efficacité**

Les réductions de coûts représentent une manière de mesurer les résultats de la collaboration professionnelle, mais de nombreuses sociétés réalisent également des gains de productivité significatifs. Une collaboration plus efficace vous permet de rationaliser le processus de développement des produits ou de réduire la durée des cycles de vente. Quel est l'intérêt d'utiliser la vidéo pour publier un manuel de l'utilisateur ou d'utiliser la messagerie instantanée pour rechercher la personne susceptible de saisir sans délai une opportunité ?

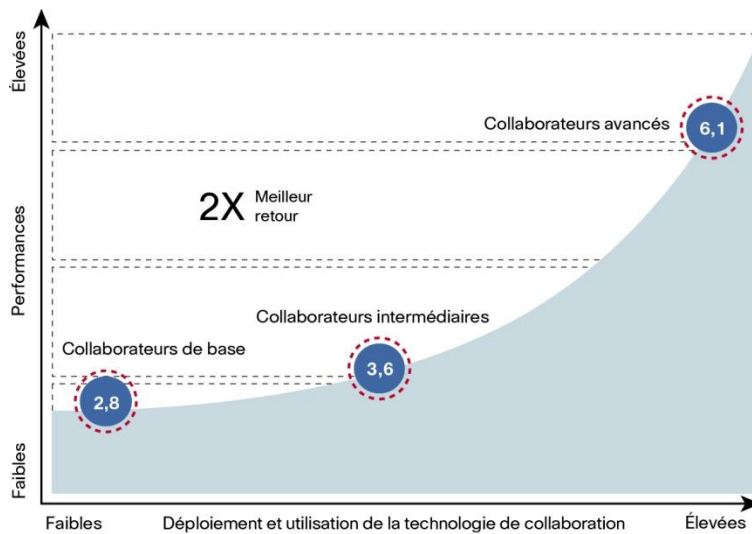
En mettant en place des processus plus efficaces, en intervenant plus rapidement sur le marché et en réduisant la durée des cycles, vous dégagez davantage de bénéfices de votre investissement en collaboration. Si vous pouvez identifier les opportunités permettant d'accélérer les prises de décisions stratégiques, il n'y aura pas meilleur investissement.

« Augmenter la productivité des personnes dont les emplois ne peuvent pas être automatisés est le prochain grand défi en termes de performances, et les enjeux sont de taille. »

—McKinsey & Company. The 21st Century Organization

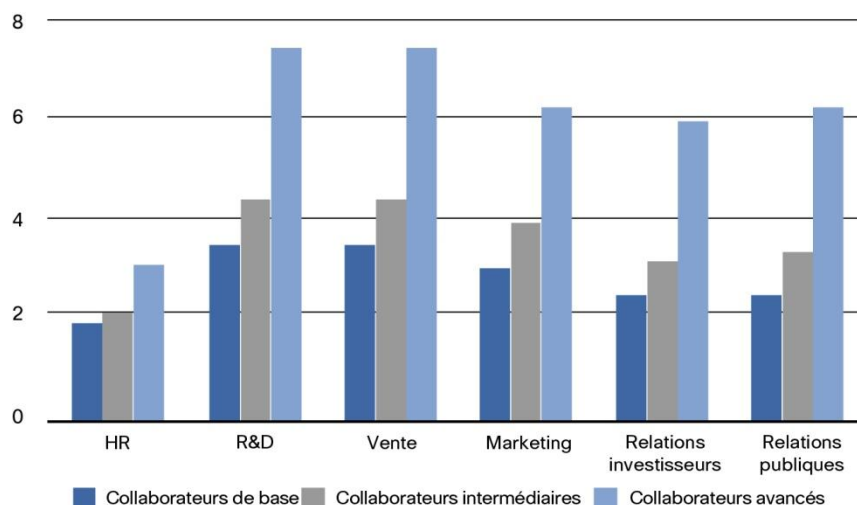
Après une étude réalisée en mai 2009 auprès de 3 500 chefs d'entreprises et spécialistes informatiques, la société Frost & Sullivan conclut que les sociétés ont bénéficié d'un retour de 400 % sur leurs investissements en collaboration. Ce rapport indique également que le retour sur investissement en collaboration suit la même logique : les sociétés déployant des outils plus élaborés et bâtissant une puissante culture de collaboration réalisent davantage de bénéfices que les entreprises se concentrant sur les outils de base. Cela dit, même un effort de collaboration minimale donne des résultats, comme illustré à la Figure 4.

**Figure 4.** Vos gains sont proportionnels à votre mise



Source : Frost & Sullivan.

**Frost & Sullivan a observé « l'effet réseau » dans des sociétés ayant opté pour la collaboration** : plus il existe d'interactions entre les employés, plus l'organisation profite de la collaboration. Par exemple, les ingénieurs ont amélioré le développement des produits et réduit les frais associés à l'innovation. Les responsables des ventes et du marketing ont pu constater l'amélioration des performances commerciales, de la rétention des clients et de leur capacité à réagir aux menaces de la concurrence. Les équipes en charge des relations avec les investisseurs et des relations publiques ont constaté que la collaboration leur a permis d'améliorer la réputation de l'entreprise auprès des actionnaires. Les ressources humaines considèrent, quant à elles, que les outils de collaboration sont utiles dans les activités de recrutement, de rétention et de formation. En résumé, les analystes ont constaté que l'impact était le plus net dans les secteurs professionnels au sein desquels le plus grand nombre d'employés interagissent dans des relations de type « plusieurs à plusieurs », qui accélèrent la productivité et créent de la valeur (comme illustré à la Figure 5).

**Figure 5.** Plus d'interactions pour plus de bénéfices

Source : Frost & Sullivan.

« De nos jours, la technologie de collaboration ajoute de la valeur à de nombreuses fonctions de l'entreprise. Pour les entreprises, le plus grand avantage réside dans la capacité de cette technologie à soutenir des équipes complexes et disséminées, à améliorer les activités commerciales, telles que le service à la clientèle et le développement des produits, et à permettre une meilleure gestion et réutilisation des documents et autres supports de données. »

—Forrester Consulting

### Retour sur investissement stratégique : réinventer l'entreprise

Le retour sur investissement stratégique est souvent difficile à évaluer en dollars. La stratégie est pourtant le domaine dans lequel les transformations de l'entreprise surviennent. Les outils de collaboration aident les sociétés à pénétrer de nouveaux marchés, à imaginer de nouveaux modèles d'entreprise, à accélérer les cycles d'innovation et à prendre plus rapidement les meilleures décisions. Ces outils permettent les mutations les plus profondes, qui se transforment en avantage compétitif, et réinventent la manière dont vous faites des affaires.

Le secteur des services financiers fournit le meilleur exemple de retour sur investissement stratégique dont bénéficient les pionniers de la collaboration. Avez-vous déjà été accueilli à l'entrée par un expert financier virtuel ? Saviez-vous que vous pouviez déposer un chèque en le prenant en photo avec votre iPhone ? Trouvez-vous surprenant de parler à un agent du service client qui connaît non seulement votre historique bancaire, mais peut également vous suggérer de nouveaux produits adaptés à votre profil personnel ?

Le même genre de mutation se prépare dans le secteur de la santé. Les experts et les patients se réunissent afin d'établir le bon diagnostic et de déterminer le traitement adapté de manière plus rapide et précise. Les médecins et les infirmiers sont entièrement mobiles et ont accès à toutes les informations dont ils ont besoin, et ce en temps réel.

Le secteur de la haute technologie est l'un des autres secteurs les plus prompts à adopter la technologie de collaboration. Aujourd'hui, les produits sont conçus dans un pays, fabriqués dans un autre et commercialisés dans le monde entier. Tous les intervenants bénéficient d'une complète visibilité du processus et le travail ne s'arrête jamais.

Même les écoles ont trouvé des manières créatives de rendre l'enseignement et l'apprentissage plus interactifs et plus mobiles, et par conséquent plus efficaces.



## Pionnier de la collaboration : Duke University

La Fuqua School of Business de la Duke University de Durham, en Caroline du nord aux États-Unis, a mis au point un nouveau mode d'apprentissage grâce à une technologie de collaboration innovante. Cette école a créé le premier amphithéâtre virtuel, qui permet un apprentissage mondial. Conçue sur mesure à l'aide des systèmes de collaboration Cisco TelePresence™, cette nouvelle salle rassemble autour de l'écran d'une salle de classe unique des professeurs, des chefs d'entreprise et des conférenciers du monde entier. L'utilisation de la technologie Cisco TelePresence a amélioré la capacité de Duke à attirer les meilleurs talents et à diffuser dans le monde entier les connaissances des personnalités les plus reconnues. L'école, qui n'est plus limitée par la distance ni les frais de déplacement, peut par exemple inviter le Président Directeur Général de la société Honda à participer à un cours de commerce international ou demander à Jack Welch d'animer un cours sur le leadership. Il est évident que la collaboration ouvre à l'éducation de nouveaux horizons. Duke a démontré le type de transformation rendue possible dans le domaine de l'éducation grâce à un investissement en collaboration stratégique.

Que va-t-il se passer maintenant ? La vente au détail, les pouvoirs publics et le domaine des sports et loisirs commencent tous à faire l'expérience du même type de transformation, grâce au pouvoir de la collaboration. En calculant les avantages de ces solutions sur les trois axes de retour sur investissement opérationnel, stratégique et de productivité, les sociétés peuvent définir l'impact réel d'une solution de collaboration.

## La ville de demain : New Songdo, en Corée

La collaboration permet de transformer des communautés entières, comme c'est le cas pour la ville de New Songdo, une « ville intelligente » entièrement construite de manière à optimiser la consommation d'énergie, avec des services rationalisés dans tous les domaines, allant de la santé et de l'éducation au trafic routier et aux achats. Chaque habitation et bâtiment de la ville sera équipé d'écrans de vidéoconférence Cisco TelePresence qui seront reliés à des ingénieurs chargés d'écouter, d'apprendre et de proposer de nouveaux services. Cela vous semble trop beau pour être vrai ? Ce scénario est l'avenir de la collaboration.

## L'importance d'une approche centrée sur le réseau

Une collaboration efficace commence et se termine par un réseau. Seule une approche centrée sur le réseau permet de soutenir notre mobilité toujours grandissante, ainsi que la large variété de périphériques qui nous permettent de communiquer les uns avec les autres. De plus, les applications de collaboration émergentes, telles que la vidéo immersive, la convergence mobile fixe et les services géo-contextuels, dépendent toutes d'une infrastructure réseau intelligente permettant d'optimiser l'expérience vécue et d'améliorer le taux de participation.

Une architecture basée sur le réseau permet aux utilisateurs de vivre une expérience sans contraintes, c'est-à-dire de collaborer où qu'ils se trouvent, depuis n'importe quel périphérique, à travers n'importe quel type de contenu :

- N'importe où : une collaboration n'est efficace que si elle offre l'expérience la plus riche possible, que l'on se trouve à la maison, en conseil d'administration, au bureau, à l'hôtel ou à un match de football. Les innovations de Cisco, telles que Cisco® Intercompany Media Engine (IME), Cisco TelePresence Interoperability Protocol et Extensible Messaging et Presence Protocol (XMPP), permettent aux utilisateurs de profiter de la vidéo, des communications unifiées et de la présence lors de leurs déplacements hors de l'entreprise. De même, la collaboration doit offrir des modèles de déploiement flexibles incluant des options sur site, en nuage ou hybrides.
- Depuis n'importe quel périphérique : la collaboration doit prendre en charge tous les points de terminaison et toutes les plates-formes utilisées aujourd'hui, notamment les PC et téléphones, mais aussi les périphériques mobiles et les tablettes de plus en plus intelligents. Elle doit également prendre en charge de nombreuses plates-formes, dont Android, Mac, RIM, Symbian et Windows.
- Quel que soit le contenu : la collaboration doit permettre d'accéder à tout type de support, dans les applications utilisées aujourd'hui, notamment Microsoft et IBM. Ce contenu inclut les données et la voix, ainsi que la vidéo en temps réel. Qu'il s'agisse d'applications de réunion Cisco WebEx™ installées sur un smartphone utilisé dans un aéroport, d'une réunion de téléprésence organisée au bureau ou d'une vidéo haute définition lue sur un ordinateur portable à la maison, seul Cisco offre cette interopérabilité entre le support, le fournisseur et la plate-forme, permettant la mise en place d'une collaboration non seulement avec les applications Cisco, mais également avec toutes les autres.

Avec le passage de la collaboration 1.0 à la collaboration 2.0, Cisco vous promet une nouvelle expérience de collaboration. Notre approche basée sur le réseau se traduit par une architecture interopérable, des modèles de déploiement flexibles, des interactions inter-entreprises sûres, une vidéo omniprésente, des logiciels sociaux d'entreprise et une expérience intégrée. Le réseau est notre héritage. Il est inscrit dans nos gènes.

## Conclusion

Les outils de collaboration d'entreprise, tels que la vidéoconférence de téléprésence, les logiciels sociaux d'entreprise et les communications unifiées, ont révolutionné nos vies. En connectant les membres des équipes réparties dans différentes entreprises et régions du monde, la technologie de collaboration permet aux entreprises de réduire et d'éviter les dépenses supplémentaires, d'accélérer le délai de commercialisation et de transformer des secteurs entiers.

La collaboration est-elle rentable ? Les études réalisées en attestent. Pour bien mesurer le retour sur collaboration, les chefs d'entreprise doivent tenir compte des résultats observés sur trois axes : le retour sur investissement opérationnel, le retour sur investissement de productivité et le retour sur investissement stratégique. Même le plus modeste niveau de collaboration engendre des gains de performance ; cependant, l'amélioration progressive de la collaboration engendre de meilleures performances et de meilleurs retours. Il est désormais temps d'élaborer votre stratégie de collaboration. Les pionniers dans les secteurs des services financiers, de la santé, de l'éducation et dans les autres secteurs définissent les nouvelles normes professionnelles applicables à leur domaine. Ne laissez pas passer l'opportunité d'être le leader d'une collaboration innovante.



## Informations complémentaires

Nul n'est mieux placé que Cisco pour aider les entreprises à mettre en place leur système de collaboration et à l'utiliser de manière à en tirer le meilleur profit.

Contactez votre Account Manager Cisco afin d'analyser avec lui votre retour sur investissement de collaboration, ou rendez-vous sur le site : <http://www.cisco.com/en/US/netsol/ns870/index.html> pour en savoir plus sur la nouvelle expérience de collaboration.



**Siège social aux États-Unis**  
Cisco Systems, Inc.  
San Jose, Californie

**Siège social en Asie**  
Cisco Systems (USA) Pte. Ltd.  
Singapour

**Siège social en Europe**  
Cisco Systems International BV  
Amsterdam, Pays-Bas

Cisco dispose de plus de 200 agences à travers le monde. Les adresses, numéros de téléphone et numéros de fax sont répertoriés sur le site Web de Cisco, à l'adresse [www.cisco.com/go/offices](http://www.cisco.com/go/offices).

Cisco et le logo Cisco sont des marques déposées de Cisco Systems, Inc. et/ou de ses filiales aux États-Unis et dans d'autres pays. Vous trouverez une liste des marques commerciales de Cisco sur la page Web [www.cisco.com/go/trademarks](http://www.cisco.com/go/trademarks). Les autres marques commerciales mentionnées dans les présentes sont la propriété de leurs détenteurs respectifs. L'utilisation du terme « partenaire » n'implique pas de relation de partenariat entre Cisco et toute autre entreprise. (1005R)