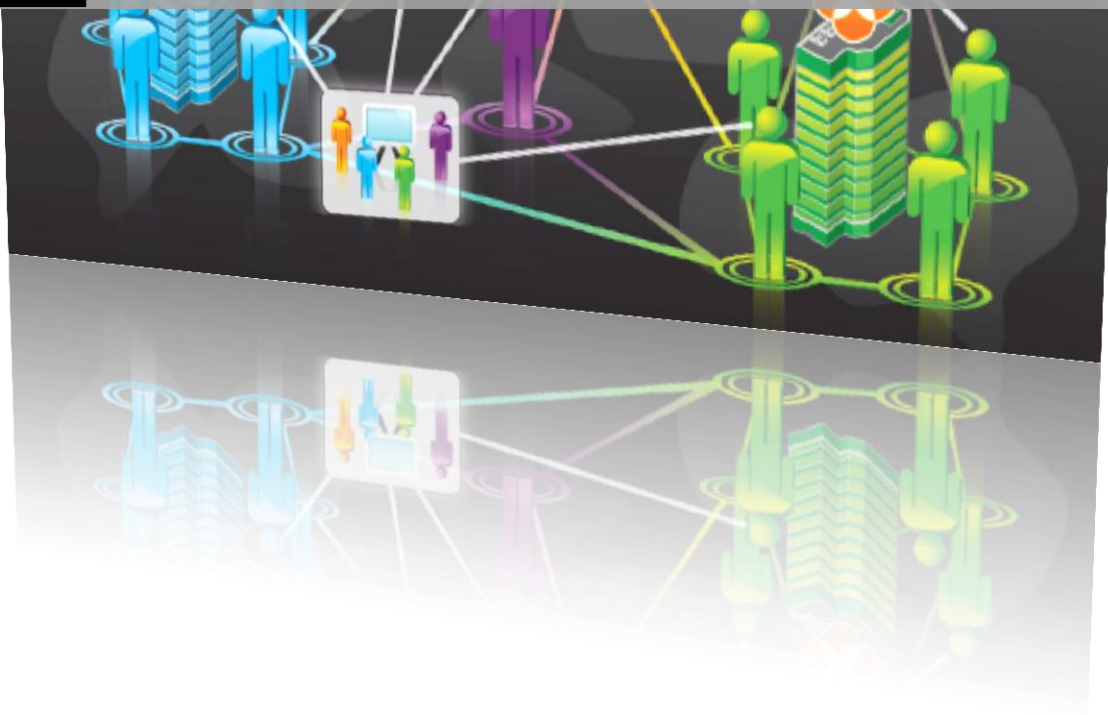




2011

POURQUOI FAUT-IL CONSIDERER LA NOUVELLE STRATEGIE LOTUS D'IBM ?



Analyse de la stratégie Social Business d'IBM, et focus sur son offre LotusLive

Table des matières

1	Synthèse	3
2	Introduction.....	4
3	Deux évolutions stratégiques incontournables pour les systèmes d'information	4
3.1	La montée en puissance des médias informatiques « sociaux »	4
3.1.1	Premiers aperçus des opportunités entreprise du Social Computing	5
3.1.2	Social Computing : une évolution réellement incontournable du travail collaboratif	7
3.1.3	Bénéfices métier du Social Computing	9
3.2	La montée en puissance du Cloud.....	10
4	Pourquoi faut-il aujourd'hui considérer la stratégie <i>Social Business</i> d'IBM ?	14
4.1	Social Business : une stratégie en phase avec les attentes actuelles du marché	14
4.1.1	Une approche évoluée du Social Computing.....	14
4.1.2	Pertinence de la stratégie <i>Social Business</i> d'IBM.....	16
4.1.3	Les atouts de l'approche IBM pour les projets « sociaux » d'entreprise.....	19
4.2	Les solutions Cloud d'IBM - Focus sur LotusLive	23
4.2.1	Le Cloud Computing, un axe stratégique pour IBM.....	23
4.2.2	Focus sur LotusLive.....	24
4.2.3	Les atouts de la plate-forme LotusLive	26
4.2.4	Les modes de déploiement privilégiés de LotusLive.....	30
4.3	Stratégie de développement Lotus : la révolution du social.....	32
4.3.1	Orientation générale de la stratégie développement	32
4.3.2	Le rôle central du Social Business Toolkit	33
4.3.3	Les atouts de la stratégie développement IBM	34
4.4	Le futur : une stratégie d'évolution sans rupture	35
5	Cinq témoignages détaillés de clients IBM	38
5.1	Projet 1 : Des retombées sociales pour les ventes et le service clientèle.....	38
5.1.1	L'organisation	38
5.1.2	Le défi	38
5.1.3	Le projet	38
5.1.4	Les résultats.....	39

5.2	Projet 2 : Accélération de la recherche et du développement dans le domaine des produits de consommation au niveau mondial	40
5.2.1	L'organisation	40
5.2.2	Le défi	40
5.2.3	Le projet	40
5.2.4	Les résultats.....	41
5.3	Projet 3 : Gérer les ressources humaines grâce aux réseaux sociaux.....	41
5.3.1	L'organisation	41
5.3.2	Le défi	41
5.3.3	Le projet	42
5.3.4	Les résultats.....	42
5.4	Projet 4 : Partage des idées d'une main d'œuvre internationale	43
5.4.1	L'organisation	43
5.4.2	Le défi	43
5.4.3	Le projet	43
5.4.4	Les résultats.....	44
5.5	Projet 5 : Un réseau social « attachant » permet d'augmenter le chiffre d'affaires 45	
5.5.1	L'organisation	45
5.5.2	Le défi	45
5.5.3	Le projet	46
5.5.4	Les résultats.....	46

1 Synthèse

Depuis les premières expériences *Groupware* au sein des entreprises, au seuil des années 1990, les scénarios collaboratifs se sont étoffés et ont muri, de pair avec les possibilités toujours plus importantes des technologies IT.

Aujourd'hui, deux tendances majeures sont en train de remodeler le paysage des solutions collaboratives : il s'agit d'une part de la montée en puissance des médias informatiques sociaux (Social Software), et d'autre part des possibilités offertes par le Cloud Computing. La majorité des entreprises l'ont bien compris : ces évolutions ne sont en aucun cas des effets de mode, mais représentent bien au contraire un gisement d'opportunités stratégiques.

Avec sa récente stratégie *Social Business*, IBM embrasse pleinement ces tendances, d'une façon remarquée par le marché et les analystes : comme le résume par exemple Tom Austin du Gartner Group dans sa note intitulée « *Pay Attention to IBM's Lotus Strategy Shift* », il faut aujourd'hui considérer sérieusement les évolutions actuelles de l'offre Lotus d'IBM.

Cela pour au moins quatre grandes raisons :

1. La stratégie *Social Business* d'IBM est une approche évoluée du *Social Computing*, en phase avec les attentes actuelles du marché. Son intérêt vient également de ce qu'elle s'inscrit dans le prolongement de l'offre historique Lotus (Une bonne nouvelle pour les clients IBM), et place la notion d'intégration avec les applications métiers au centre de la démarche, accroissant ainsi son champ d'opportunités.
2. LotusLive, réponse d'IBM à l'évolution du marché vers le Cloud, s'inscrit naturellement dans la stratégie globale, et dispose d'atouts intrinsèques aussi bien pour des clients historiques Lotus que pour le reste du marché.
3. L'évolution de la plate-forme de développement, articulée autour du *Social Business Framework (SBF)*, permet à la fois de capitaliser sur l'existant Lotus, et de jouer la carte de l'intégration cross-applicative. Il permet le développement de services utilisateurs indépendants des modalités de mise en œuvre des composantes collaboratives et sociales d'infrastructure (Cloud et sur site).
4. L'approche technologique d'IBM, dont les évolutions ont été démontrées avec le projet Vulcan, présente également l'intérêt de proposer un chemin d'évolution sans rupture pour ses clients historiques. Il donne enfin à IBM, et à ses partenaires, la capacité de faire évoluer chaque composante de l'infrastructure sous-jacente sans introduire de rupture technologique pénalisante pour les clients.

2 Introduction

Avant de porter un regard sur les évolutions récentes de la stratégie IBM Lotus, il nous semble indispensable de nous arrêter un moment sur deux tendances importantes du monde IT, qui sont en train d'impacter en profondeur la manière de concevoir les Systèmes d'Information des entreprises :

1. La montée en puissance des médias informatiques dits « sociaux » : les technologies et concepts du *Social Computing* transforment progressivement la façon de concevoir les solutions de travail collaboratif, et leurs applications dans les scénarios métier.
2. Le rôle grandissant des services Cloud : en réponse au souci croissant des organisations de concilier réduction des coûts, disponibilité des services, ou encore rapidité d'adoption de nouvelles solutions fonctionnelles, les offres de Cloud Computing proposent des réponses particulièrement attractives.

Comprendre les enjeux autour de ces deux tendances permettra de mieux appréhender la portée de la stratégie actuelle d'IBM autour du *Social Business*, mais aussi de mettre dans une perspective marché une offre telle que *LotusLive*, ou un projet comme *Vulcan*.

Certes IBM n'est pas le seul acteur de l'industrie IT à embrasser ces tendances ; il est en revanche marquant de constater que l'éditeur d'Armonk ne se contente pas aujourd'hui d'un rôle de suiveur dans l'industrie, et se positionne au contraire en leader en proposant une offre et une stratégie très aboutie, comme nous allons le découvrir dans la suite de cette étude.

A ce titre, la note récente « *Pay Attention to IBM's Lotus Strategy Shift* » de Tom Austin¹ du Gartner Group résume bien la situation : par ce titre évocateur, l'analyste attire notre attention sur la nécessité de considérer sérieusement les évolutions actuelles de l'offre Lotus d'IBM.

Mais avant de voir en quoi consiste ce changement stratégique, voyons tout d'abord les tendances IT qui les sous-tendent.

3 Deux évolutions stratégiques incontournables pour les systèmes d'information

3.1 La montée en puissance des médias informatiques « sociaux »

Depuis le début des années 1990, marquées par l'émergence du *Groupware*², les principes du travail de groupe n'ont pas cessé d'évoluer, sous l'influence de nombreux facteurs qu'il serait vain de vouloir tous citer : maturité croissante des technologies, retours d'expériences

¹ « Pay Attention to IBM's Lotus Strategy Shift » – Tom Austin – 9 mars 2011 - ID Number: G00211096.

² Le pionnier du Groupware fut Lotus Notes (1989) et son inventeur Ray Ozzie.

des entreprises, influence des travaux de recherche & développement de certains acteurs de l'industrie informatique, ou plus récemment encore l'influence de la *Consumérisation*.

Tant est si bien qu'aujourd'hui, les réflexions de l'industrie IT se focalisent sur le *Social Computing*, dont les scénarios ont majoritairement pris naissance sur le Web.

Pour bien comprendre la situation, commençons par quelques définitions, avant de nous intéresser aux enjeux de ce qui s'avère être incontestablement une évolution majeure des scénarios de travail collaboratif pour les entreprises.

3.1.1 Premiers aperçus des opportunités entreprise du Social Computing

Le Gartner propose une définition assez complète et didactique du Social Computing : *“Les logiciels de Social Software d'entreprise fournissent un environnement ouvert et adaptable qui (1) stimule la participation à grande échelle au travers d'interactions informelles, et (2) agrège ces interactions en une structure émergente qui reflète les attitudes, dispositions et savoirs collectifs des participants”*³.

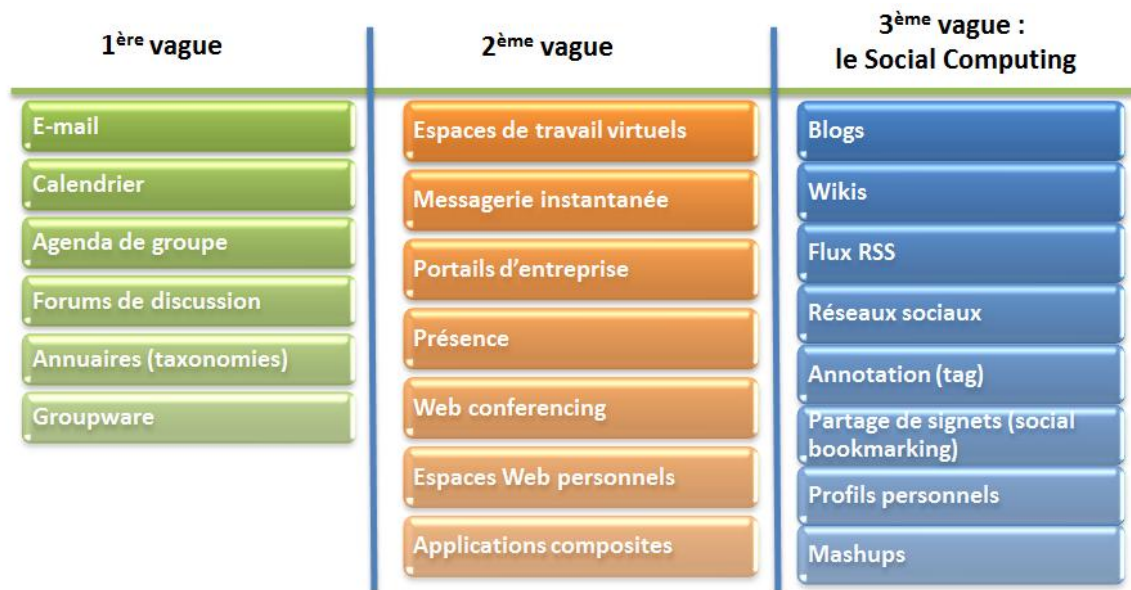
Pour mieux comprendre la direction prise actuellement par le Social Computing, son intérêt pour les organisations, revenons un moment sur sa genèse.

C'est bien Internet, et en particulier les capacités du Web 2.0, qui en ont permis l'émergence : tout d'abord cantonné à la sphère publique, l'intérêt des médias sociaux mûrit aujourd'hui pour la sphère « Pro ». Blogs, wikis, flux RSS, réseaux sociaux, annotation (*tagging*), partage de signets (*social bookmarking*), profils personnels, applications *Mashup* rentrent ainsi progressivement dans les systèmes d'information. L'intérêt et les bénéfices attendus en sont tous assez différents de ceux du monde grand public, dans la mesure où le débat ne se résume pas à refaire un Facebook d'entreprise.

Ces nouveaux scénarios sont, en fait, considérés comme étant la 3^{ème} vague d'évolution du collaboratif, les deux premières ayant été :

- 1^{ère} vague : les fonctions PIM (Personal Information Management, c'est-à-dire agenda, tâche, contact et e-mail), mais aussi et surtout les concepts *Groupware* incarnés dès 1989 par Lotus Notes.
- 2^{ème} vague : l'émergence des espaces de travail (mis en valeur par exemple par Lotus Quickr), ou la communication unifiée (IBM Sametime).

³ Source : Gartner - “Wikis and Social Software: How to Create and Harvest Value from Informal People Networks” par Nikos Drakos, mars 2007.



Les fournisseurs de solutions IT, les leaders des deux premières vagues de scénarios collaboratifs, se retrouvent naturellement en position de force pour aborder la 3^{ème} vague du Social Computing, tant il est vrai que tous ces scénarios ne sont pas antinomiques, mais bien complémentaires :

- Le travail de groupe hébergé dans les espaces de travail virtuels prend une nouvelle dimension par le renforcement de notion de communautés (d'intérêt, d'expertise, etc.).
- La mise en relation de personnes est facilitée par la construction de réseaux sociaux.
- Les informations et connaissances présentes dans les différents systèmes collaboratifs actuellement en place sont mis en valeur via le partage de signets ou les annotations utilisateurs.
- Etc.



Remarque : la place de leaders sur la "3^{ème} vague" des principaux acteurs historiques du travail collaboratif est une réalité marché reflétée notamment dans le Magic Quadrant 2010 du Gartner sur le Social Software. Ce dernier montre clairement la prééminence d'IBM et de Microsoft (cf. page 13).

3.1.2 Social Computing : une évolution réellement incontournable du travail collaboratif

Qu'on ne s'y trompe pas : le *Social Computing* n'est pas un phénomène de mode, mais bien une approche réellement nouvelle et profonde du travail collaboratif que toute organisation doit considérer sérieusement.

Trois clés⁴ pour en comprendre les impacts :

- L'innovation se déplace d'un modèle *top-down* à un modèle *bottom-up*.
- La valeur des scénarios ne s'appuie plus sur le principe de "propriété" mais "d'expérience".
- Le pouvoir se déplace des institutions vers les communautés.

Pour mieux appréhender l'intérêt de ces principes, il faut en premier lieu les comparer avec ceux du **Knowledge Management (Gestion des connaissances)**. Cette discipline, qui est depuis la fin des années 1990 une préoccupation stratégique de bien des organisations ou d'éditeurs tels qu'IBM, s'est toujours heurtée à une problématique de fond : découlant d'une décision stratégique d'entreprise, la gestion des connaissances est une **approche top-down**, générant souvent des difficultés de mise en œuvre, liées notamment à la nécessité de choisir avec attention les facilitateurs logiciels adaptés à chaque situation. Le succès de ce type de projet est fréquemment au rendez-vous pour la gestion des connaissances explicites, mais beaucoup plus aléatoire pour la gestion des connaissances tacites (liées par exemple au « savoir-faire », à « l'expérience »).

Le *Social Computing* promet de résoudre ces difficultés, en privilégiant la mise à disposition de moyens informels là où le recours à des processus formels risque d'échouer.



L'exemple phare de cette approche est le réseau social, permettant la mise en relation dynamique des individus transversalement à l'organisation, et la création de communautés à forte valeur ajoutée.

Lorsqu'on interroge les utilisateurs en entreprises, ils confirment que les réseaux sociaux leur permettent de répondre à des problématiques très variées : trouver un expert, se rassembler autour de communautés d'intérêt, exposer ses idées et recueillir des retours et avis, faire partager son savoir-faire et connaître l'utilisation qui en est faite, publier des documents utiles à tous, obtenir des retours sur ses fichiers (publications, travaux, etc.), rechercher les informations et compétences adéquates, etc.

⁴ Source : Forrester Research, Inc. - "Social Computing - How Networks Erode Institutional Power, And What to Do About It", février 2006.

Au niveau des entreprises, les promesses des réseaux sociaux ne sont pas non plus une simple vue de l'esprit, comme en témoigne une étude McKinsey⁵ qui a analysé l'opinion d'entreprises ayant mené à bien des projets sur le sujet ; 69% des entreprises interrogées ont mesuré des bénéfices métier selon les axes suivants :

- Des produits et services plus innovants,
- Un marketing plus efficace,
- Un meilleur accès au savoir,
- Des revenus en croissance (& un meilleur TCO du travail).

Plus largement, les scénarios de *Social Computing* représentent des gisements de valeur bien plus larges que ceux des solutions collaboratives traditionnelles. Ces gisements de valeur sont globalement liés aux promesses suivantes :

- **Trouver et mettre en contact les experts**, et plus largement : identifier et contacter rapidement les personnes ayant la bonne information, la bonne expertise.
- **Prendre en compte les changements générationnels, et augmenter l'attractivité de l'organisation** : les nouvelles générations qui entrent actuellement dans le monde du travail sont habituées aux réseaux sociaux, et délaissent massivement l'e-mail traditionnel⁶ ; ils s'attendent naturellement à retrouver ce type de services dans les entreprises.
- **Dépasser les barrières organisationnelles** : les réseaux sociaux sont transversaux à l'organisation, ce qui encourage les échanges, le partage au-delà du périmètre immédiat des équipes.
- **Promouvoir les savoir individuels, et donc les individus** : quelles que soient les organisations, le besoin de reconnaissance des individus est universel ; les nouveaux scénarios collaboratifs permettent de mettre en place une dynamique forte sur ce sujet.
- **Améliorer l'agilité métier de l'organisation** : les scénarios de *Social Computing* mettent en avant des principes de travail informels, ce qui autorise une plus grande réactivité à l'échelle de l'entreprise.

⁵"How companies are benefiting from Web 2.0", McKinsey Global Survey Results, juin 2009.

⁶ Cf. étude Comscore de février 2011 : 59% de baisse de l'usage de l'e-mail par les 12-17 ans américains entre décembre 2009 et décembre 2010 ; à partir de mai 2010, le temps passé sur Facebook > celui passé sur l'e-mail.

[http://www.comscore.com/Press Events/Presentations Whitepapers/2011/2010 US Digital Year in Review](http://www.comscore.com/Press%20Events/Presentations/Whitepapers/2011/2010_US_Digital_Year_in_Review)

3.1.3 Bénéfices métier du Social Computing

Comme nous l'avons évoqué dans les paragraphes précédents, les gisements de valeur des scénarios de Social Computing portent en premier lieu sur les scénarios de gestion des connaissances, de travail collaboratif, de valorisation des individus et des communautés.

En réalité, leur intérêt va bien au-delà, comme le notent certains analystes, et certains – rares – acteurs du monde informatique tels qu'IBM : leur utilisation au sein de scénarios métier ouvre en effet la porte à des opportunités bien plus larges.

Deux exemples pour s'en convaincre :



Témoignage
secteur santé

Dans ce secteur, la gestion des coûts et de la qualité est une problématique complexe, permanente, faisant appel à la nécessité de partager les bonnes informations avec les bonnes personnes. La mise en place de réseaux sociaux serait, à ce titre, un atout important, comme l'indique William Marder, PhD, Senior Vice President for Research au Healthcare business de Thomson Reuters, *"Cost and quality of healthcare are complex issues that can benefit from social networking tools that help decision makers form a shared understanding of what the 'system' is doing and how to improve it."*



Témoignage
secteur bancaire

La gestion du risque est une problématique récurrente dans les activités des banques d'affaires. Par exemple, lorsque des traders s'appêtent à effectuer une opération, il est nécessaire que les bons spécialistes réglementaires et risk-management soient consultés auparavant. Pour une banque de New-York, IBM a mis en oeuvre récemment une solution logicielle automatisant la création de connexions avec les experts dans le contexte du processus de trading ; les traders peuvent ainsi prendre les avis des bons experts en temps réel, sans aucun surcroît de travail.

Comme le fait remarquer Susan Landry⁷, Managing VP au Gartner : les réseaux sociaux offrent en fait la possibilité de fournir une nouvelle catégorie d'information issue des interactions sociales. Cette information peut être utilisée pour alimenter des processus opérationnels, pour faciliter les engagements clients et partenaires, et plus globalement pour créer des opportunités métier innovantes.

Les dirigeants d'entreprises accordent une très grande attention à ces scénarios, dans la mesure où ils les aideront à répondre à l'évolution des demandes de leurs clients : Les CEOs interrogés par IBM⁸ déclarent ainsi à 89% que leurs clients leur demanderont plus de collaboration et de partage d'information dans les 5 prochaines années.

« **Social Business** » : cette terminologie, employée par IBM comme *tagline* de sa stratégie, est symptomatique de sa vision : là où d'autres acteurs du monde IT proposent des solutions

⁷ « Business Gets Social » - Gartner Group : <http://www.gartner.com/technology/research/business-gets-social>

⁸ Capitalizing on Complexity 2010 IBM Global CEO Study.

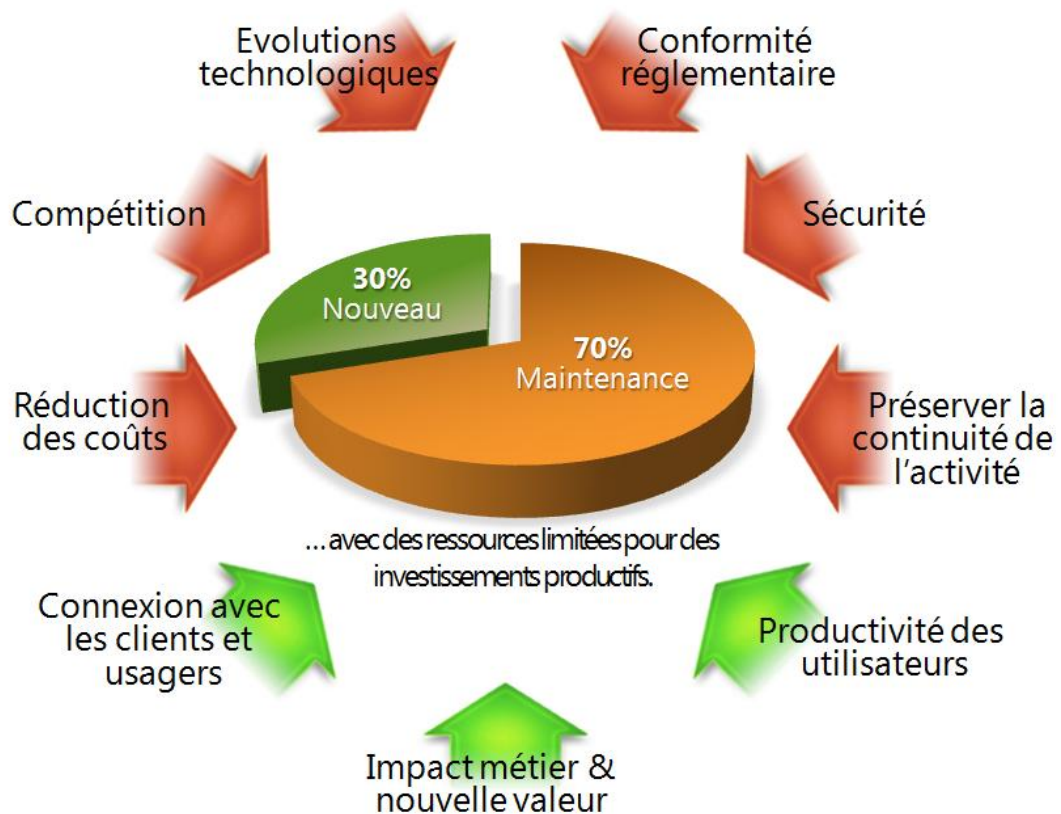
de *Social Computing*, IBM se positionne d'emblée sur un périmètre plus large allant jusqu'à englober les scénarios métier, internes ou externes à l'entreprise (B2C).

Comme nous le verrons par la suite, ce positionnement a des implications technologiques importantes, qu'IBM a abordé de façon très différenciante sur le marché (cf. chapitre 4.1) : en prévoyant en amont l'intégration aux scénarios métier, l'éditeur facilite l'intégration des deux mondes (métier et « social ») :

- Dès aujourd'hui au niveau de son offre Cloud LotusLive.
- Par le recours systématique aux standards d'interopérabilité et d'intégration tels que REST, JSON, OpenSocial, etc.
- Demain, en proposant en complément une approche RIA (Rich Internet Application) avancée via le projet *Vulcan*.

3.2 La montée en puissance du Cloud

Les Systèmes d'Informations subissent une pression croissante, sous l'influence de facteurs multiples (cf. schéma ci-dessous). Malgré ces pressions, qui encouragent les DSI à optimiser en permanence les services informatiques, ils n'arrivent encore aujourd'hui qu'à consacrer environ un tiers de leur budget à cet objectif, les deux autres tiers allant aux opérations de maintenance, par essence peu créatrices de valeur. Le tout dans un contexte de ressources de plus en plus limitées.



Les raisons en sont connues :

- Les évolutions fonctionnelles et métier s'accompagnent traditionnellement de projets d'intégration technique dont les entreprises ne souhaitent pas forcément gérer la complexité.
- La préservation de la continuité des activités et des services prime souvent sur les autres considérations, et se traduit par des postes budgétaires pouvant être coûteux.

Ce dilemme n'est pas nouveau, et explique l'engouement des entreprises pour l'infogérance et l'hébergement de tout ou partie de leur Système d'Information, solutions qui répondent à leurs questions de fond parmi lesquelles :

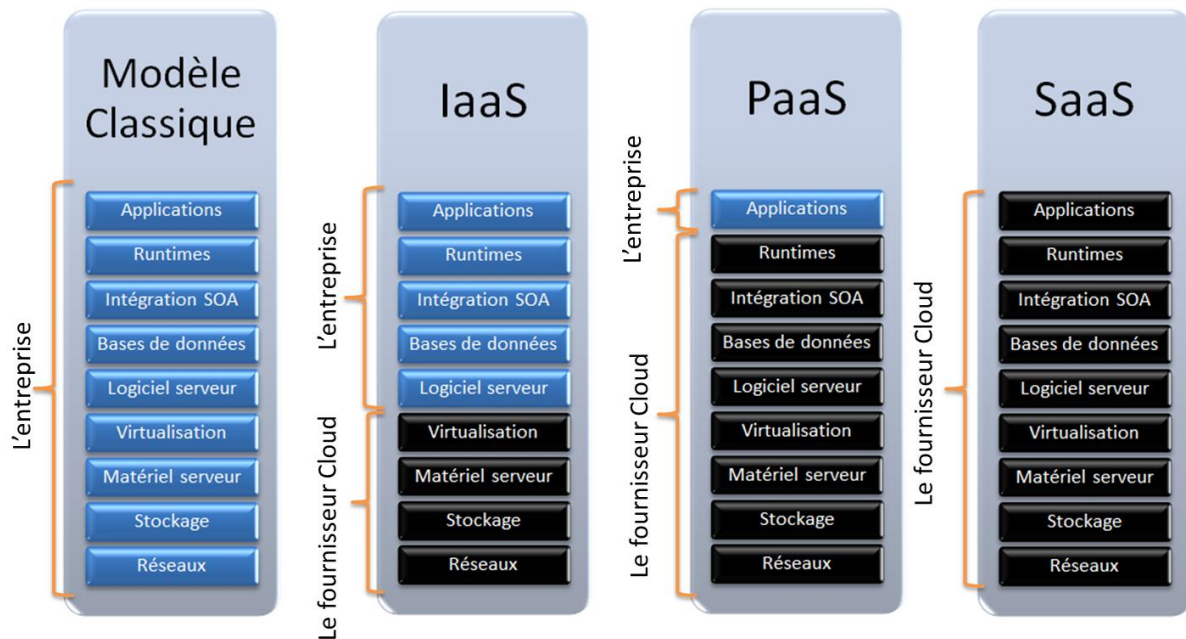
- Comment optimiser les investissements et minimiser les coûts de fonctionnement ?
- Comment réduire les coûts associés aux dimensionnements de pics de charges ?
- Est-il possible de simplifier l'administration et les déploiements ?
- Comment améliorer la flexibilité de l'infrastructure, et permettre une montée en charge graduelle ?
- Quelle organisation me permettrait de me focaliser sur les applications et non sur l'infrastructure ?

Le Cloud Computing est clairement la réponse la plus aboutie à l'ensemble de ces problématiques, en proposant un modèle de consommation de services selon un coût défini (pas de coût caché, souscription par utilisateur), encadré par un contrat de service.

Les organisations accueillent très favorablement les promesses du Cloud : « *Après l'e-mail, où 58% des personnes interrogées estiment qu'elles utiliseront une solution de messagerie dans le Cloud dans les 24 prochains mois – la collaboration arrive en seconde position : 48% des entreprises interrogées étudient la possibilité de porter leurs services collaboratifs dans des Clouds privés ou publics.* »⁹.

Progressivement, le marché du Cloud Computing s'est organisé, selon le niveau de service maintenu et proposé par le fournisseur :

⁹ "IDC North American Cloud Survey" - Robert Mahowald, January 2011.



Peu d'acteurs fournissent des solutions selon les différentes modalités (IBM en fait partie – voir chapitre 4.2) :

- IaaS (Infrastructure as a Service) : pour résumer, il s'agit ici de fournir sous une forme évoluée les services d'un hyperviseur, pour des scénarios de virtualisation de serveurs, voire de VDI (Virtual Desktop Infrastructure – offre IBM Virtual Desktop for Smart Business).
- PaaS (Platform as a Service) : la plate-forme fournit ici un framework applicatif.
- SaaS (Software as a Service) : modalité la plus complète du Cloud Computing, il s'agit ici de fournir un service fonctionnel complet aux utilisateurs (ex : messagerie électronique).

Dans le même temps, plusieurs réalités s'imposent :

- D'une part le Cloud Computing doit apporter des réponses adaptées à chaque entreprise, d'où la nécessité pour un fournisseur de proposer à la fois des solutions de Cloud public, et de Cloud privé.



Remarque : en rachetant la société **CastIron** en 2010, IBM s'est doté de solides capacités d'intégration Cloud/applications. L'offre LotusLive en bénéficie aujourd'hui, ce qui permet d'envisager la mise en oeuvre des **architectures hybrides** (cf. page 27). IBM dispose ici d'un atout concurrentiel clé.

- D'autre part le Cloud Computing doit être considéré comme une modalité

complémentaire à la mise en œuvre de solutions intégrées « classiques », qui restent justifiées dans nombre de cas (ex : contraintes réglementaires, juridiques, technologiques, etc.).

La capacité d'un fournisseur IT à urbaniser les différents modèles d'architectures est un atout stratégique rare.

4 Pourquoi faut-il aujourd'hui considérer la stratégie *Social Business* d'IBM ?

A la lumière des récentes précisions faites par IBM lors du dernier Lotusphere¹⁰, il est clair que les évolutions récentes de la stratégie et de l'offre Lotus d'IBM ne peuvent pas être ignorées par les organisations, qu'elles soient ou non des clientes IBM.

La stratégie Lotus d'IBM, dorénavant appelée *Social Business* d'IBM, présente en fait différentes facettes qu'il convient de toutes appréhender pour en comprendre la portée.

Nous allons maintenant en présenter les points clés.

4.1 *Social Business* : une stratégie en phase avec les attentes actuelles du marché

Challenger ? Leader ? Acteur de niche ? La position stratégique d'un acteur du monde IT, la maturité de son offre sont bien évidemment mises en question par les organisations lorsqu'elles s'interrogent sur la capacité d'un fournisseur de solutions logicielles à les accompagner sur le long terme.

Voyons ce qu'il en est concernant la stratégie *Social Business* actuelle d'IBM.

4.1.1 Une approche évoluée du Social Computing

A chaque évolution importante du marché du collaboratif, IBM a su se positionner en précurseur sur le marché des fournisseurs de solutions logicielles : avec tout d'abord le Groupware (jusqu'en 96/98), puis avec le Knowledge Management (1998/2000), et aujourd'hui avec le Social Computing, comme le résume le dernier Magic Quadrant du Gartner sur le Social Software (octobre 2010).

Plus récemment (le 21 juin 2011), une étude IDC¹¹ a placé IBM en première place en termes de part de marché pour les plates-formes sociales d'entreprise, pour la deuxième année consécutive.

Worldwide Social Platforms Revenue by Vendor, 2008–2010 (\$M)

	2008	2009	2010	2010 Share (%)	2009–2010 Growth (%)
IBM	10.7	47.2	60.3	12.0	27.7
Communispace	28.0	35.0	45.1	9.0	28.9
Jive Software	22.3	24.4	35.0	7.0	43.4
Telligent	12.0	25.0	32.1	6.4	28.3
Socialtext	18.0	20.0	25.9	5.2	29.6

Selon cette étude, le marché a représenté 500 millions de dollars en 2010, en croissance de 31.9% par rapport à l'année précédente. L'opportunité marché serait de plus de 2 milliards

¹⁰ Lotusphere 2011 – Orlando – du 30 janvier au 3 février 2011.

¹¹ <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/34855.wss> - IDC, "Worldwide Social Platforms 2010 Vendor Shares," Doc#228808, June 2011



Parmi ces responsabilités, l'IBM Center for Social Software a pour rôle d'explorer de nouveaux scénarios, développer et

commercialiser les bonnes pratiques résultantes ; mais aussi de créer des entités conjointes avec des gouvernements, des académies, ou l'industrie.

Les publications du centre sont disponibles en téléchargement sur le site : <http://www.research.ibm.com/social/>

Ce centre est également à l'origine de plusieurs projets logiciels marquants, exploitables par les entreprises :

	<p>Traduction en temps-réel de texte dans les pages Web, les documents électroniques, les chats instantanés Sametime. http://www.research.ibm.com/social/projects_nfluent.html</p>
	<p>« Social Networking & Discovery » (SaND) : une plateforme d'agrégation pour la découverte et l'analyse d'information. http://www.research.ibm.com/social/projects_sand.html</p>
	<p>Un utilitaire permettant la création de pages Web accessibles (handicap visuel) http://www.research.ibm.com/social/projects_sap.html</p>
	<p>Projet « Olympus » : recherche sur l'intérêt d'utiliser des avatars dans le cadre de meetings virtuels. http://www.research.ibm.com/social/projects_olympus.html</p>

Aujourd'hui, force est de constater qu'IBM a contribué significativement par ses différentes initiatives à l'engouement croissant des entreprises envers le *Social Computing*, et à leur prise de conscience de l'intérêt des scénarios tels que nous l'avons présenté au chapitre 3.1.

4.1.2 Pertinence de la stratégie *Social Business* d'IBM

Les études récentes sur l'évolution prévisibles des processus métier montrent toutes que la vague du Social Computing n'est pas cantonnée aux chantiers de travail collaboratif, de Gestion des Connaissances en intra-entreprise.

En pratique, le bouleversement est plus profond : c'est véritablement la manière dont nous échangeons, nous agissons, les uns avec les autres, qui est en train de changer ; et cette transformation a un impact direct sur tous les processus d'entreprise :

- Selon le Gartner¹³, les services de réseaux sociaux auront remplacé l'e-mail comme média principal de communication interpersonnelle d'ici 2014, pour 20% au moins des utilisateurs en entreprise.
- 95% des entreprises¹⁴ déclarent vouloir être plus proches de leurs clients dans les 5 ans : compte tenu des changements d'habitude des individus vis-à-vis des outils sociaux, à commencer dans la sphère privée¹⁵, on imagine que les entreprises vont adapter en conséquence leurs processus B2C.

Ces constats, que l'on pourrait multiplier, sont à l'origine de la stratégie *Social Business* d'IBM, consistant à intégrer progressivement les médias sociaux dans son offre ; un nombre conséquent de scénarios d'entreprise est concerné par ce mouvement de fond : le CRM (Customer Relationship Management), la BI (Business Intelligence), l'ECM (Enterprise Content Management), le commerce électronique, le BPM (Business Process Management), etc.

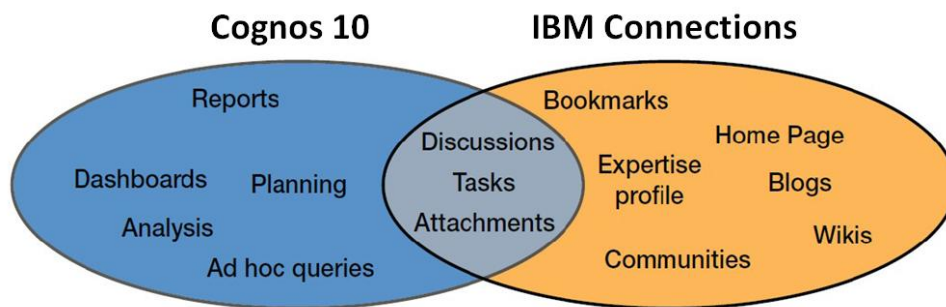
L'engagement stratégique d'IBM sur cette voie est vérifié par l'actualité de ces derniers mois. Avant d'analyser les initiatives marquantes d'IBM, un tour d'horizon des principaux scénarios d'entreprise, au regard d'annonces récentes d'IBM :

- **Commerce électronique** : intégration entre **Coremetrics** Social Analytics et WebSphere Commerce, ce qui permettra aux entreprises de mesurer l'impact de l'activité des réseaux sociaux sur leur site marchand, et d'analyser les mentions de leurs produits dans les réseaux sociaux (ex : critiques, avis). Par ce type d'intégration, les entreprises seront à même d'affiner leurs décisions d'investissement. En rachetant **Unica** en 2010, IBM a également renforcé sa proposition de valeur sur les scénarios B2C, en se dotant de solutions évoluées de gestion marketing : Unica Enterprise, et Unica Ondemand. Ces offres permettent ainsi de créer et gérer des campagnes de marketing multicanales, de prendre en charge les interactions avec les clients de façon personnalisée, d'analyser les parcours des visiteurs sur un site Web, de modéliser le comportement et les évolutions de ses clients, etc. L'intégration des médias sociaux est clé sur ce type de scénarios.
- **Business Intelligence** : c'est en premier lieu l'intégration d'IBM Connections et d'IBM Cognos 10, qui a fait dire au Gartner « *you are further ahead than anyone else in the marketplace* ». Par cette intégration, IBM entend mettre en avant les processus de prise de décision collaborative, et vise à exploiter la notion de réseaux sociaux de décision. Cette approche se base sur un constat pragmatique : les meilleures décisions proviennent d'un échange entre des personnes ayant des rôles, des fonctions différentes au sein de l'organisation, et intervenant également à différents niveaux dans le processus de décision. Autre constat de base important : chaque individu peut avoir des idées, des connaissances et retours d'expérience critiques pour la prise de décision finale.

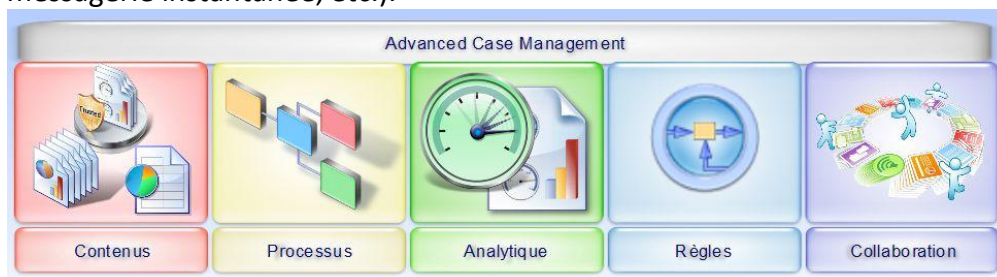
¹³ <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1293114> - Five Social Software Predictions for 2010 and Beyond

¹⁴ IBM CEO Study 2010.

¹⁵ Cf. étude Comscore évoquée au paragraphe 3.1.2 sur l'évolution des usages de médias sociaux.



- **Enterprise Content Management** : intégration d'IBM Connections avec IBM FileNet, mais aussi avec Microsoft SharePoint.
- **Customer Relationship Management** : intégration privilégiée entre LotusLive et SugarCRM (cf. chapitre consacré à LotusLive).
- **Business Process Management (BPM)** : la gestion d'affaires, la gestion de dossiers (ex : gestion de sinistres, de réclamations, de prêts, etc.) sont des processus très variés, faisant appel à des infrastructures logicielles « larges » (intégration ECM par exemple). IBM a annoncé récemment son offre **Advanced Case Management**, qui intègre les services de gestion de contenus et de processus existants avec des capacités analytiques (processus et contenus) avancées, la gestion des règles métier (« Business Rules Management »), la collaboration et les médias sociaux (blogs, wikis, messagerie instantanée, etc.).



- **Portails et WCM (Web Content Management)** : IBM WebSphere Portal Server, pilier de la stratégie portail intranet/Internet d'IBM, propose différents connecteurs et portlets lui permettant de s'intégrer à IBM Connections.

Signalons enfin que la dimension sociale n'échappe pas non plus aux plates-formes de développement, puisque IBM intègre dorénavant les médias sociaux dans son environnement de développement collaboratif **Rational Team Concert**.

4.1.3 Les atouts de l'approche IBM pour les projets « sociaux » d'entreprise

L'expérience montre que le succès ou l'échec des projets réseaux sociaux en entreprise dépend de facteurs très variés, touchant aussi bien à l'adéquation de la solution mise en œuvre, à l'accompagnement des utilisateurs, mais aussi aux moyens permettant un pilotage et une animation réussis des réseaux sociaux et communautés.



Sur ces différents points, IBM affiche aujourd'hui des atouts indéniables :

Atout n°1 : IBM Connections



Profils : identifier la bonne personne.



Communautés : travailler et partager l'expertise commune, le savoir faire.



Fichiers : publier, partager, découvrir les documents et les enrichir.



Wikis : créer du contenu en commun.



Activités : organiser son travail et solliciter son réseau.



Forums : échanger des idées, bénéficier de l'expertise des autres.



Photo/vidéo : partage multimédia au sein des communautés.



Page d'accueil : visualiser les événements de son réseau social.



Social Analytics : découvrir avec qui nous sommes en relation et quel contenu nous est commun par des recommandations.



Micro-blog : s'appuyer au mieux sur l'ensemble du réseau.



Signets : sauvegarder, partager, et découvrir les signets.



Blogs : exposer ses idées, et apprendre des autres.



IdeasBlogs : support de la fonction de soumission d'idées.

IBM Connections est la plate-forme IBM Lotus permettant l'intégration d'une solution de réseaux sociaux au sein d'un Système d'Information. La 3^{ème} version, actuellement commercialisée, propose des fonctionnalités abouties, que nous résumons dans le schéma ci-dessus. La feuille de route actuelle d'IBM prévoit une version majeure de ce produit tous les ans.

Parmi les caractéristiques de la version actuelle d'IBM Connections, plusieurs nous semblent d'un intérêt particulier, dans le sens où elles représentent des différenciateurs forts sur le marché :

- Ses **capacités d'intégration** sont symptomatiques d'une volonté d'IBM d'adopter une approche « *Embrace & Extend* » très encourageante¹⁶ pour ses clients et le marché dans son ensemble : WebSphere Portal, Lotus Notes, LotusLive, Microsoft SharePoint, Microsoft Office, Microsoft Windows, IBM Cognos, Jazz, Case Management peuvent désormais s'intégrer à IBM Connections.
- Une **prise en compte des nouvelles tendances de la mobilité** : IBM Connections 3.1, tout comme Lotus Domino (etc.), propose aujourd'hui une version cliente pour iPhone, iPad, Android 2.x, Nokia S60 (3^{ème} et 5^{ème} édition). Stratégiquement, cet atout montre la pertinence de l'approche plate-forme développement de Lotus face aux bouleversements constatés actuellement sur le sujet au sein des organisations (ex : la montée en puissance des iPad au sein des directions d'entreprise).

Atout n°2 : LotusLive

Avec ses offres Cloud **LotusLive Engage** et **LotusLive Connections**, IBM fournit une réponse adaptée aux entreprises qui, tout en adhérant à la vision IBM autour du Social Business, ne souhaite pas conduire un projet d'intégration au sein de leur Système d'Information, pour l'une des raisons suivantes :

1. Souhait de mettre en place rapidement une solution extranet sécurité, éventuellement inter-entreprises.
2. Volonté de mettre en œuvre une solution complètement fonctionnelle, sans pour autant conduire un projet d'intégration.
3. Souhait de diminuer les coûts opérationnels, de planifier les dépenses, ou en encore de payer à l'utilisation.

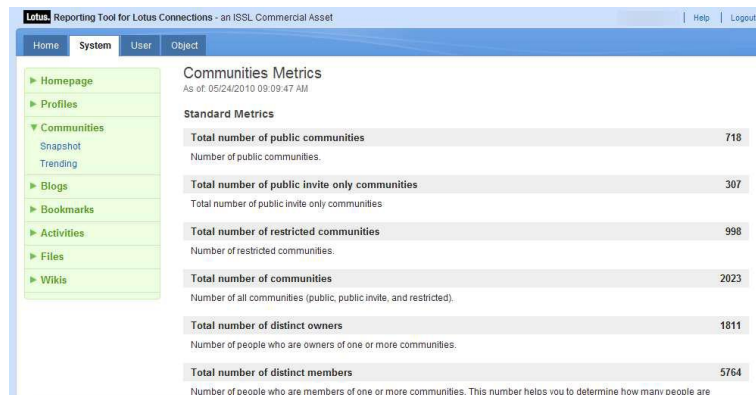
A l'heure où d'autres acteurs du secteur IT proposent leurs solutions exclusivement en mode SaaS, ou bien exclusivement en mode « On-premise », l'approche dual d'IBM est un atout considérable car :

- Elle est le gage d'une plus grande souplesse de mise en œuvre,
- Elle permet d'envisager des architectures hybrides SaaS et *On-Premise*.

¹⁶ Cette volonté d'IBM d'intégration, saluée par les analystes tels que le Gartner (cf. étude de mars 2011 de Tom Austin), se retrouve également dans LotusLive, dans le Social Business Toolkit, dans Vulcan, dans l'approche agnostique de la mobilité, etc.

Atout n°3 : des capacités pour accompagner le déploiement des communautés et réseaux sociaux

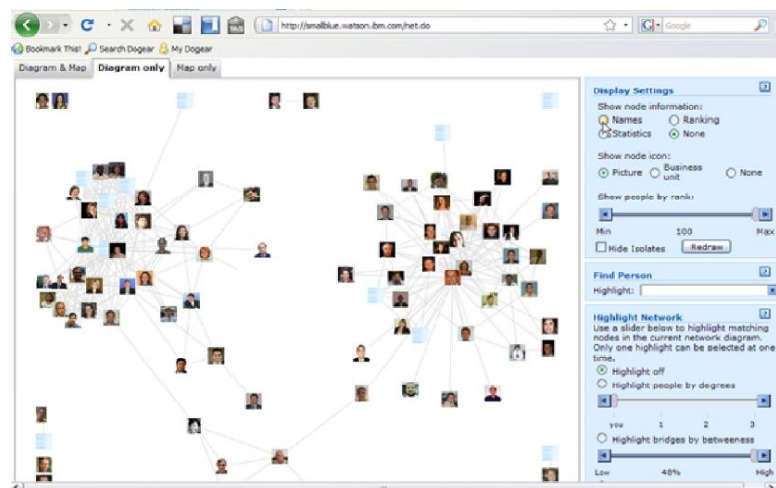
Comme nous l'indiquions en début de chapitre, le succès ou l'échec d'un projet *Social Computing* en entreprise n'est pas dû exclusivement à la maturité de l'offre logicielle, mais aussi aux moyens que l'on peut utiliser pour accompagner la vie, le pilotage des communautés et réseaux sociaux.



De façon assez rare sur le marché, IBM propose une palette assez large de moyens, ce qui constitue de fait un atout important pour tout client désirant maîtriser les risques inhérents à ce type de projet :

- **Social Analytics :** cette fonction d'IBM


Connections propose des recommandations de contenus et de personnes au sein, ce qui permet de renforcer l'animation des réseaux sociaux.



- **Audit et traçabilité des actions dans IBM Connections :** ce type de fonctions, disponibles dans le produit IBM, est nécessaire dans le contexte de grandes organisations par exemple du secteur bancaire, ayant de fortes contraintes en termes de diffusion d'informations.

- **Reporting Tool for IBM Connections :** cet outil d'ISSL¹⁷ fait partie de l'approche *ISSL Adoption Measurement Framework*, et vise à améliorer et étendre les métriques prévus par Connections : une trentaine de rapports sont disponibles en standard, complétés par

Do You Know



Lucille Suarez

[Invite to connect](#) [Remove](#)

- You tagged this person
- This person is your manager
- You are tagged the same
- You have both tagged the same person
- You share some colleagues
- You are in a community together

¹⁷ ISSL : IBM Software Services for Lotus - <http://www-01.ibm.com/software/lotus/services/>

la possibilité d'exporter les données vers des outils de reporting type Brio, Excel ou Cristal Reports.

- **Atlas for IBM Connections** : il s'agit également d'un outil ISSL facilitant le *Social Media Mining*, et visant à mettre en évidence les réponses à des questions telles que : qui partage les mêmes intérêts ? Qui collabore étroitement avec ces personnes ?, etc. Cet outil rapproche les fonctions type *Social Analytics* à la recherche d'expertise, et montre la meilleure façon de contacter un expert ou un réseau social sur un thème donné.
- **SPSS Modeler**¹⁸ : il s'agit d'un outil de monitoring de médias sociaux, positionné sur le haut de gamme par rapport aux précédents outils de monitoring ; il utilise un algorithme poussé (NLP : *Natural Language Processing*), pour analyser les informations publiées, en corrélation d'un vocabulaire prédéterminé.

Atout n°4 : l'intégration aux applications métier

Nous considérons ici la volonté d'IBM d'intégrer les médias collaboratifs et sociaux avec les applications métier (cf. 4.1.3). En s'appuyant sur un framework technique connu sous le nom d'IBM Social Business framework (cf. chapitre 4.3 traitant de la stratégie développement), cette approche offre deux types d'opportunités :

- 1) Soit la possibilité de collaborer dans le contexte des processus métier.
- 2) Soit l'exécution d'applications métier dans les applications collaboratives (aujourd'hui uniquement dans LotusLive, demain dans toute la plate-forme IBM via Vulcan).

Cette thématique, très particulière sur le marché, est un réel atout stratégique de l'approche IBM du Social Computing.



Témoignage
secteur
informatique

En 2009, Sogeti a décidé d'utiliser la plate-forme Lotus Connections d'IBM



pour étoffer sa plate-forme collaborative, et encourager les réseaux sociaux au sein de ses équipes.

L'objectif était de rassembler virtuellement les 20 000 collaborateurs Sogeti répartis dans 14 pays. Comme l'indiquait alors Luc-François Salvador, Président Directeur Général de Sogeti : « *Nous avons choisi Lotus Connections car c'est un portail qui va au-delà du simple partage de documents. Nous y voyons l'avenir de la collaboration avec l'ambition d'être aux premiers rangs de cette nouvelle tendance* ».

La plate-forme permet à l'ensemble des collaborateurs de Sogeti de mieux communiquer entre eux selon leurs expériences et leurs

¹⁸ Plus d'informations sur <http://www.spss.com/software/modeler/>

intérêts professionnels.

« Nous avons pris le parti d'ouvrir tout pour tout le monde à la fois », précise le DSI, Mr Didier Coffin. « Le jour où la plate-forme a été mise en ligne, les 20 000 collaborateurs avaient leurs profils initialisés avec les informations de base contenues dans les annuaires et l'ensemble des modules de Connections étaient disponibles. ».

Aujourd'hui la plate-forme fonctionne et continue de s'enrichir fonctionnellement, avec des fonctions telles que le streaming vidéo, le vote en ligne ou encore les communications instantanées avec les clients.

Enfin, avec le déploiement de Lotus Connections, Sogeti estime avoir répondu au besoin qui avait été exprimé initialement par les collaborateurs. La Société de Services est également montée en compétences dans le déploiement d'un réseau social, tant sur les aspects méthodologiques que techniques.

4.2 Les solutions Cloud d'IBM - Focus sur LotusLive

4.2.1 Le Cloud Computing, un axe stratégique pour IBM

Les différentes annonces récentes d'IBM montrent que son investissement sur le Cloud Computing est stratégique ; la société prévoit à ce titre un revenu de 7 milliards de dollars sur ce marché d'ici 2015

IBM possède 11 laboratoires dédiés au Cloud dans le monde (Etats-Unis, Royaume-Uni, Chine, Inde, Corée, Japon, Irlande, Afrique du Sud, Brésil, Hong Kong et Singapour).

La société investit régulièrement pour se doter de ses propres infrastructures ; parmi les investissements récents, on peut citer :

- Un investissement de 38 millions de dollars dans l'ouverture à Singapour de son cinquième centre Cloud.
- En France, investissement de 300 millions de dollars pour l'ouverture de 10 datacenters sécurisés.
- Toujours en France, IBM a ouvert en 2011 un centre de compétences Cloud sur son site de La Gaude.
- En 2010, IBM a racheté CastIron, une société spécialisée dans l'intégration Cloud/applications : des organisations telles que NEC, Time Warner ou Dow Jones figurent parmi les utilisateurs de ces solutions. Aujourd'hui, **l'offre LotusLive en bénéficie, ce qui permet d'envisager la mise en œuvre d'architectures hybrides.** IBM dispose ici d'un atout concurrentiel clé.

Cinq ans après avoir lancé ses premières initiatives sur le Cloud, IBM propose aujourd'hui une palette complète d'offres :

- **IBM Smart Business Cloud** : il s'agit de l'offre plates-formes IaaS / PaaS d'IBM.

- **IBM Virtual Desktop for Smart Business** : destinée pour l'instant aux PME/PMI, il s'agit d'une solution VDI, d'un coût de 150 dollars par utilisateur / an. L'offre prévoit l'accès aux postes de travail depuis une grande variété de *devices*, y compris iPad. Les systèmes d'exploitation hébergés peuvent être Windows (XP, 7) et Linux (Ubuntu, Red Hat, Novell). IBM a recruté une centaine de partenaires au niveau mondial, qui pourront installer le système sur site chez le client, ou bien le gérer en interne comme un service hébergé. IBM propose d'héberger directement le service, ce qui lui permet de renforcer son offre IaaS.
- **IBM Cloud Workload Deployer** : cette offre permet de concevoir et déployer des architectures Cloud Privé de manière rapide et efficace. L'outil se caractérise par le recours à des interfaces graphiques, qui facilitent la construction des environnements Cloud Privé basés sur l'offre logicielle IBM.
- Et bien évidemment son offre SaaS phare **LotusLive**, sur laquelle nous allons nous attarder dans le prochain chapitre. IBM investit régulièrement sur ses datacenters LotusLive, actuellement (mai 2011) situés aux états-Unis et au Japon

En parallèle, IBM a rejoint le groupe de travail **Open Cloud Standards Alliance**, constitué de plus de 25 entreprises mondiales comme AT&T, Lockheed Martin, ADP, ou StateStreet. Cette alliance a pour but de standardiser l'approche Cloud au travers de standards d'interopérabilité, et d'architecture de référence.

4.2.2 Focus sur LotusLive

Cette offre d'IBM est clé, dans la mesure où elle est à la confluence des deux tendances stratégiques que nous avons évoquées dans les premiers chapitres de cette étude. De ce fait, et compte tenu des investissements majeurs consentis à son sujet par IBM, LotusLive mérite à elle seule de considérer sérieusement l'offre Social Business du géant d'Armonk.

Pour comprendre le rôle actuel de cette offre, et anticiper ses évolutions, considérons la stratégie IBM dans le Cloud résumée par les trois points suivants :

- Simplifier et améliorer les interactions métier.
- Etendre le périmètre de l'entreprise au Cloud.
- Créer de nouvelles valeurs métier par une intégration transparente avec les applications.

Le schéma page suivante résume le portfolio LotusLive actuel.

Conférences Web



LotusLive Meetings

Service complet de conférence
Web facile à utiliser

Collaboration



LotusLive Engage

Suite intégrée de services de collaboration qui permettent le partage sécurisé d'informations avec votre réseau.

Messagerie



LotusLive Notes

Services de messagerie, agenda, contacts Lotus Domino / Notes et Web en mode SaaS



LotusLive Events

Outils pour créer, gérer et conduire des conférences / séminaires web avec jusqu'à 999 participants



LotusLive Connections

Sous-ensemble des services intégrés LotusLive Engage



LotusLive iNotes

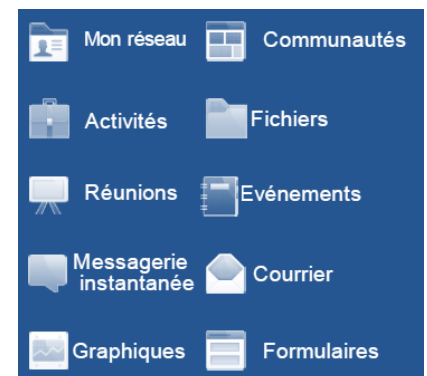
Services simples de messagerie et d'agenda web

Le service LotusLive Notes propose un quota de 25GO par boîte aux lettres, et niveau de disponibilité de 99,9%. Ce service peut être accédé via un client Lotus Notes 8.5, en mode Web (LotusLive Web Access), et en mobilité via Lotus Traveler (y compris sur iPhone, iPad).

Les différentes offres LotusLive résumées ci-dessus englobent un périmètre fonctionnel qui s'enrichit progressivement (cf. figure ci-contre).

Courant 2011, LotusLive se dotera d'une suite bureautique collaborative en ligne appelée **LotusLive Symphony** ; proposant un traitement de texte, un tableur, et un outil de présentations, cette suite sera intégrée à LotusLive et offrira : la co-édition en temps réel, les indicateurs de présence des auteurs, l'assignation de paragraphes (et notifications), l'historique de révision, la gestion de tâches, la notion de sections vivantes (« live sections »). Elle permettra enfin l'importation de documents Office.

Parmi les clients ayant d'ores et déjà choisi LotusLive, on peut citer :





4.2.3 Les atouts de la plate-forme LotusLive

LotusLive dispose d'atouts très différenciateurs sur le marché :

Atout n°1 : les applications intégrées

En application des principes de la stratégie IBM Social Business, deux types de capacités d'intégrations applicatives :

- 1) La possibilité de collaborer dans le contexte des processus métier.
- 2) L'exécution d'applications métier dans LotusLive.

En pratique, les administrateurs de l'entreprise peuvent intégrer les applications au cas par cas, pour quelques ou tous les utilisateurs. La souscription aux applications peut s'effectuer directement auprès des partenaires.

Le catalogue d'applications « intégrables » est pour l'instant le suivant (cf page suivante) :



IBM travaille actuellement à développer le catalogue d'applications intégrables, par exemple dans le domaine de la gestion de projets, la gestion de processus, ou encore des solutions de commerce en ligne.

La liste actualisée de ces applications est communiquée sur le site https://www.lotuslive.com/fr/lotuslive_apps_2



Remarque : Techniquement, l'intégration s'effectue par le biais d'APIs LotusLive recourant autant que possible aux standards : en premier REST, mais aussi CMIS, OpenSocial, et SAML/LuLL pour la sécurité. Le recours à Atom est généralisé dans les APIs, qui retournent leurs résultats dans un format XML ou JSON.

Atout n°2 : les architectures hybrides

Que signifie « architecture hybride » ?

En pratique, cela signifie qu'une entreprise peut envisager de déporter une partie de son infrastructure Lotus Notes/Domino dans le Cloud : LotusLive Notes devient alors une extension de l'environnement existant de l'entreprise, ce qui lui permet de choisir son propre chemin d'évolution, sans rupture (maintien de l'organisation établie, conservation des IDs existants). Les utilisateurs ne se préoccupent pas de qui est dans le Cloud ou non.

Cette architecture hybride est conçue pour prendre en charge la coexistence à titre transitoire (ex : dans un but de migration) ou permanente.

IBM communique également sur la possibilité d'utiliser LotusLive comme une étape transitoire dans l'évolution d'un Système d'Information : la migration dans le Cloud étant alors faite à des fins de continuité de l'activité (ou pour moderniser rapidement

les services), le temps de mettre à jour l'infrastructure et les services internes de l'entreprise.

La clause de réversibilité (cf. atout n°4) est ensuite utilisée pour réintégrer les données.

Atout n°3 : une souplesse contractuelle adaptée aux scénarios intra et inter-entreprises

Dans le quotidien des entreprises, il est fréquent que s'exprime le besoin de faire participer un client, un partenaire à une conférence en ligne, de façon plus ou moins ponctuelle ; partager de l'information à l'externe, par un exemple un fichier, fait également partie des scénarios demandés fréquemment.

LotusLive est l'une des rares offres en ligne à prévoir ce type d'usage en standard, tant du point de vue technique que contractuel :

- La fonction Files de LotusLive Meetings ou Engage permet ainsi le partage d'informations avec une communauté entière, ou juste une personne, interne ou externe à l'organisation (5GO par utilisateur).
- Les conférences Web peuvent intégrer des personnes externes à l'organisation.

Atout n°4 : une vision « entreprise » des engagements contractuels entre IBM et ses clients LotusLive.

IBM a reconduit dans LotusLive des engagements contractuels (SLAs) très complets, à un niveau malheureusement encore peu répandu chez d'autres acteurs du SaaS :

- Un Service Level Agreements (SLA) de 99.9% pour la disponibilité des services, intégrant des engagements financiers.
- Présence d'une clause de réversibilité précise, dans le cas où un client souhaite se désengager de LotusLive, et veut pouvoir récupérer le contenu des boîtes aux lettres.
- Engagement d'IBM à ne pas utiliser les informations de ses clients à des fins publicitaires ou autres (pas de data mining).
- Infrastructure auditée (SAS70 Type II) et sécurisée selon 3 niveaux : infrastructure, applicatif, et utilisateur final. IBM a d'ailleurs décrit les méthodes de sécurisation employées au sein de LotusLive dans un livre blanc spécifique : <https://www.lotuslive.com/styles/tours/EngageSecurityWhitepaper.pdf>
- Fourniture aux clients de rapports standardisés et administration à travers une console IBM iSRVCE.

Atout n°5 : mobilité

IBM n'est pas le seul acteur du marché à proposer une solution de messagerie d'entreprise en mode SaaS.

Il est par contre le seul à donner la possibilité d'accéder aux boîtes aux lettres selon une palette de moyens : client riche Lotus Notes, client Web LotusLive Web Access, en situation de mobilité sur les iPhone, iPad, BlackBerry, Nokia.

Cette possibilité est un atout marquant dans un contexte d'explosion des périphériques mobiles en entreprise, notamment ceux d'Apple.

Atout n°6 : l'hébergement d'applications Notes/Domino dans le Cloud

Parmi les différents scénarios « hybrides », il en est un qui représente un champ d'opportunités important pour les clients historiques Lotus : il s'agit de la possibilité d'utiliser LotusLive pour héberger les applications Notes/Domino, indépendamment des modalités de mise en œuvre de la messagerie. Facilité par l'offre appelé *Domino Utility Server for LotusLive*, ce scénario est un atout intéressant pour gérer les évolutions d'infrastructures collaboratives. Cette offre est portée par IBM Global Technology Services.



Témoignage secteur transport & logistique

Créé en 1992, LPR est aujourd'hui le n°2 de la location-gestion de palettes en Europe, et gère plus de 40 millions de mouvements de palettes par an. En 2010, LPR a décidé d'externaliser ses services de messagerie en mode SaaS, pour répondre à 2 objectifs :



- 1) Recentrer les équipes informatiques internes sur le métier de l'entreprise.
- 2) Améliorer la relation client en facilitant la collaboration, pour l'ensemble des 7 filiales.

Après avoir évalué les solutions Microsoft, Google et IBM, LPR a retenu la solution LotusLive Notes avec abonnement Traveler et Engage : « *les collaborateurs LPR pourront avoir accès à leur base de données clients à tout moment. De nouveaux outils qui vont radicalement changer le métier de DSI* » déclare ainsi Patrick SIGWALT, DSI de LPR

Les raisons invoquées pour le choix de la solution LotusLive :

- Migration en douceur grâce au mode hybride de LotusLive Notes.
- Réduction et meilleure maîtrise des coûts (abonnement à l'utilisateur).
- Sécurité, haute-disponibilité, capacités de stockage 25 Go.
- Services collaboratifs intégrés : messagerie, partage de fichiers, gestion d'activités, agenda, carnet d'adresses, messagerie instantanée.
- Fonction de réseaux sociaux Lotus Engage pour favoriser les échanges avec les clients et les Partenaires.



- Solution évolutive et intégrée avec des solutions de CRM.

Le projet a été géré de bout en bout par l'intégrateur ASI, partenaire IBM reconnu (3 Lotus Award, en 2011, 2010 et 2006).

4.2.4 Les modes de déploiement privilégiés de LotusLive

Pour mieux comprendre le positionnement stratégique de LotusLive, considérons maintenant ses différents scénarios d'emploi :

Thématique du scénario	Objectifs & bénéfices attendus
Réduction des coûts	<p>La réduction des coûts est un bénéfice clé du Cloud Computing, et peut justifier à elle seule une migration vers LotusLive pour des clients historiques Lotus.</p> <p>La réduction des coûts est due à un faisceau de facteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réduction des investissements. - Gestion graduelle de la montée en charge et prise en compte transparente des pics de charges. - Absence de coûts cachés. <p>Enfin, les clients LotusLive bénéficient de l'effet de mutualisation des moyens au sein des datacenters, et des bénéfices d'une « industrialisation » des processus (provisioning, sécurité, etc.)</p>
Modernisation des infrastructures collaboratives	<p>Une organisation souhaitant faire évoluer les usages collaboratifs en son sein (pour passer par exemple de l'e-mail aux réseaux sociaux) doit intégrer une pile logicielle supplémentaire, comparativement à un système d'e-mail simple. Une voie logique d'adoption des nouveaux usages consiste à souscrire à LotusLive ; la charge et le coût de la gestion opérationnelle étant ainsi gommés, l'entreprise peut focaliser ses efforts sur l'accompagnement au changement des utilisateurs, et la recherche d'un retour sur investissement métier. L'organisation peut s'appuyer sur l'expérience d'IBM dans la gestion des Datacenters depuis décennies.</p>
Sécurisation de l'infrastructure	<p>Dès lors qu'une entreprise ouvre son Système d'Information sur Internet – c'est généralement le cas pour les solutions collaboratives ! – se pose automatiquement la question de son niveau de sécurité, et des moyens à y consacrer.</p> <p>L'effet d'industrialisation et de mutualisation des moyens et procédures, propre à l'infrastructure LotusLive, permet l'atteinte d'un niveau de sécurité qu'aucune organisation ne pourra atteindre, quelles que soient ses compétences propres.</p> <p>Des audits de sécurité réguliers (notamment SAS70 type II) sont conduits aux seins des Datacenters IBM.</p>
Optimisation de l'infrastructure	<p>En fonction de leurs typologies réseau, de l'évolution historique de leur infrastructure Lotus Notes, nombre d'entreprises ont actuellement à gérer des infrastructures distribuées. LotusLive, compte tenu de ses différentes capacités</p>

architecturales (y compris architecture hybride), répond aux différents souhaits d'optimisation des infrastructures :

- Consolidation de serveur.
- Gestion linéaire des montées et pics de charges.
- Possibilité de (re)-déploiement rapide de services collaboratifs dans des sites distants de différentes tailles, tout en gardant le contrôle complet (par exemple) de l'infrastructure du site central selon une architecture intégrée classique.
- Les clients souhaitant mettre en place un Cloud privé peuvent recourir au Domino Utility Server for LotusLive.
- Etc.

**Souplesse de
lotissement**

LotusLive, de par ses capacités d'architectures hybrides, peut être utilisé pour mettre en place une stratégie de déploiement par silo fonctionnel.

Ex : basculement dans LotusLive de la messagerie Lotus, tout en conservant les bases applicatives en intra-entreprise.

**Migration
concurrentielle**

Une organisation souhaitant mettre en place les solutions IBM Lotus, à partir de solutions d'autres acteurs de l'industrie, dispose rarement des compétences adéquates en interne pour effectuer la migration, mais surtout pour opérer avec succès la nouvelle infrastructure ; LotusLive représente alors la modalité idéale de mise en œuvre des solutions IBM Lotus, d'autant plus que tous les outils de migration habituellement utilisés dans ce type de projet fonctionnent normalement (Quest, Casahl, etc.).

4.3 Stratégie de développement Lotus : la révolution du social

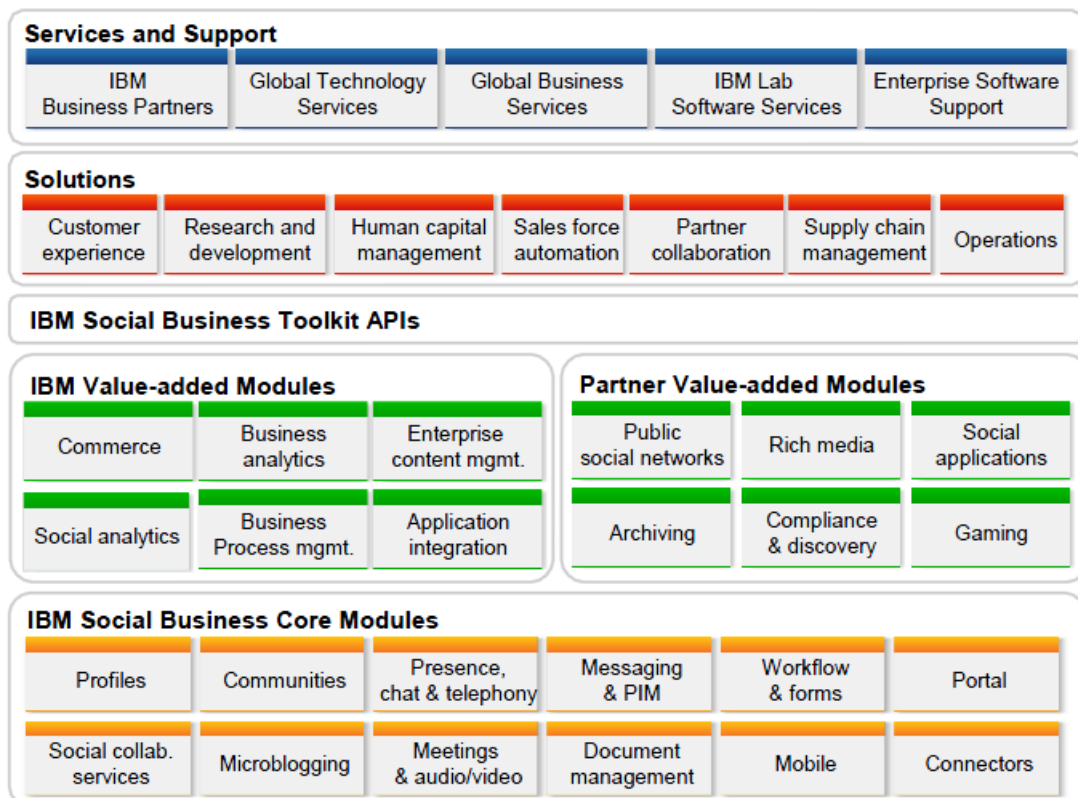
4.3.1 Orientation générale de la stratégie développement

L'analyse de la stratégie *Social Business* d'IBM serait incomplète si l'on ne s'attardait pas sur le volet développement logiciel.

Le facilitateur des différentes facettes de la stratégie (ex : la mobilité, l'intégration applicative, les évolutions autour de Vulcan) est en effet un framework applicatif appelé « IBM Social Business Framework ».

Il s'agit en pratique d'un ensemble de capacités applicatives, modulaires, conçues selon 3 axes :

- Apporter des capacités sociales aux applications.
- Faciliter le développement d'applications mobiles.
- Accélérer le développement.



Un regard sur le schéma ci-dessus, qui entend résumer le Framework Social Business, montre plusieurs caractéristiques clés de l'approche :

- La capitalisation proposée par IBM des « core modules », autrement dit des services applicatifs fournis par ces différentes solutions actuelles, qu'elles soient on-premise ou Cloud.
- L'ouverture du framework sur des apports partenaires, qui se traduiront par un portefeuille d'applications intégrées de plus en plus large.

- On voit apparaître le Social Business Toolkit, qui joue dès aujourd'hui un rôle central dans la plate-forme applicative.

Ce framework ouvre la voie aux évolutions présentées sous le nom de code Vulcan.

Au travers de ce Framework, la stratégie technique voulue par IBM se résume selon les 3 axes suivants :

- **Simplifier** l'exploitation de la pile logicielle représentée par les offres Lotus et partenaires.
- Permettre une stratégie évolutive de la part d'IBM, et éviter ainsi toute rupture technologique.
- Se positionner au niveau de l'industrie en tant que leader pour la mise en œuvre de standards sociaux « ouverts ». Actuellement :



Les applications fédérées des partenaires IBM peuvent bénéficier de la signature unique (Single Sign On), par l'emploi de protocoles tels que SAML et LuLL.

4.3.2 Le rôle central du Social Business Toolkit

Le Social Business Toolkit joue un rôle clé dans l'application pratique des concepts de développement présentés précédemment.

Il fournit parallèlement :

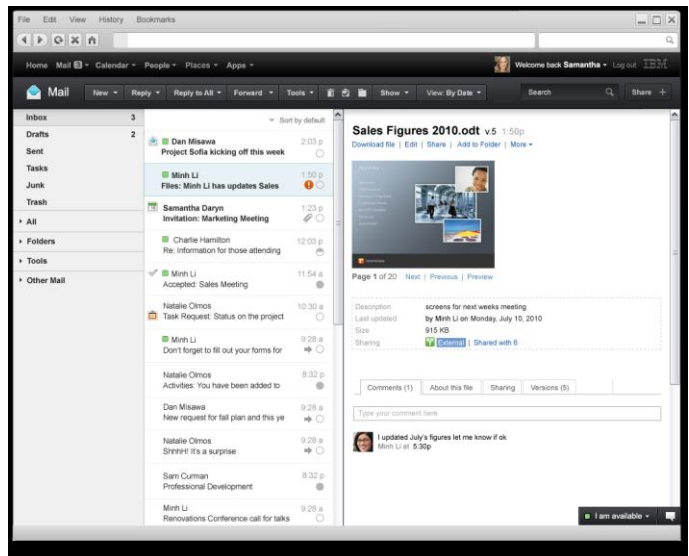
- Des **APIs** (Application Programming Interface) pour IBM Connections, Sametime, Domino, Quickr, etc., avec des capacités programmatiques transversales aux produits. Ces APIs sont basées sur des *patterns* Web telles que JSON, ATOM et REST.
- Des **Runtimes** pour Lotus Domino, IBM WebSphere Portal, IBM Connections, LotusLive, ainsi que une variété importante de mobiles. Les technologies de runtime s'appuient sur OSGi, Dojo et bien sûr HTML.
- Le **support d'outils de développement**, basés sur Eclipse, pour le Web, Domino et Java.

Ce toolkit est utilisable depuis <http://www.lsonline.info/>

Ce Toolkit est stratégique pour IBM, de telle sorte qu'il est appelé à évoluer sur le long terme, pour prendre une place de plus en plus importante. Sont ainsi prévues courant 2011 de nouvelles APIs unifiées donnant aux développeurs (dont IBM !) les capacités suivantes :

- Construction d'expérience utilisateurs consistante quels que soient le mode d'implémentation (Cloud ou On-premise), le type de client (client riche, navigateur, mobile).
- Indépendance vis-à-vis des produits sous-jacents.

Ces différentes évolutions seront progressivement intégrées en standard dans les prochaines versions majeures de produits de la plate-forme Lotus.



4.3.3 Les atouts de la stratégie développement IBM

Dès aujourd'hui, et également sur le long terme, la stratégie de développement IBM déployée au travers du Social Business Framework présente un certain nombre d'atouts clés sur le marché :

Atout n°1 : pour la mobilité, une approche quasi-agnostique des différents *devices*

L'approche choisie au travers du Social Business framework est en adéquation avec l'évolution actuellement constatée d'explosion des plates-formes de mobilité : BlackBerry, Android, iPhone & iPad, Windows Mobile 6.5.



La prise en compte de l'iPad, en particulier, est un atout stratégique pour IBM, dans la mesure où ce type de *device* connaît actuellement une recrudescence au sein des organisations, en particulier au niveau des directions générales.

Atout n°2 : à terme, la promesse d'une symétrie On-premises/cloud des expériences utilisateurs

L'évolution annoncée du Social Business framework par IBM va progressivement apporter aux organisations une souplesse accrue de déploiement des nouvelles expériences utilisateurs, dans le Cloud ou On-premise.

Atout n°3 : la création rapide de Rich Internet Application (RIA)

Le Social Business Toolkit, et ses évolutions, vont permettre de capitaliser sur les investissements applicatifs et collaboratifs, qui pourront dorénavant être assemblés, et consommés, au sein d'interfaces utilisateurs Web 2.0.

Le support par IBM des standards d'interopérabilité est un gage d'acceptation par le marché de son approche.

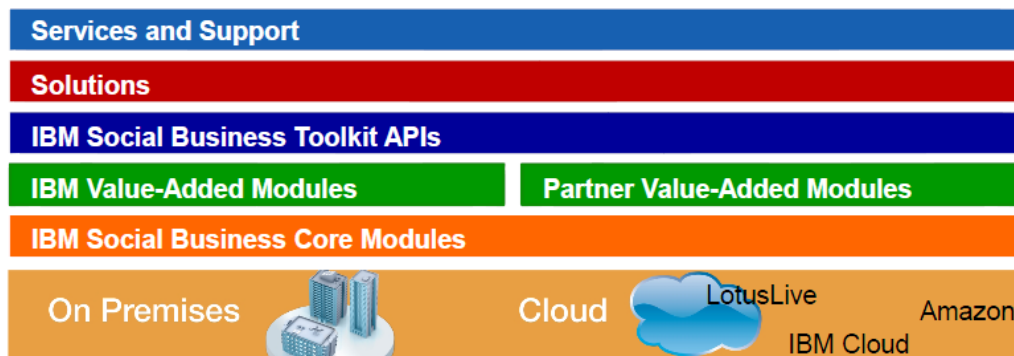
4.4 Le futur : une stratégie d'évolution sans rupture

La mise en place du Framework Social Business, ses capacités d'évolution, constitue une approche stratégique particulièrement intéressante pour IBM et son marché.

L'approche a d'ailleurs été saluée par les analystes (cf. Gartner par exemple), qui n'ont pas manqué d'en remarquer les avantages suivants :

- En se positionnant comme une composante à la fois complémentaire et transversale à toutes les solutions collaboratives (on-premise et Cloud), il permet :
 - o De bâtir des solutions capitalisant sur les apports individuels de chacune des briques.
 - o Il facilite l'évolution technologique de chacune des composantes ; en particulier, l'existence de ce framework donne à IBM plus de latitude pour faire évoluer les technologies fondatrices de Lotus Domino, Quickr, etc., sans impact significatif sur les expériences utilisateurs.
 - o Il permet le développement de services utilisateurs indépendants des modalités de mise en œuvre des composantes collaboratives et sociales d'infrastructure (Cloud et On-Premise).
- Globalement, ce framework donne à IBM, et à ses partenaires, la capacité de faire évoluer chaque composante de l'infrastructure sous-jacente sans introduire de rupture technologique.

Ce champ d'opportunités est illustré par le schéma ci-dessous, qui permet de visualiser le fait que les « Core module » du framework constituent un niveau d'abstraction par rapport aux composants sous-jacents (cf page suivante) :

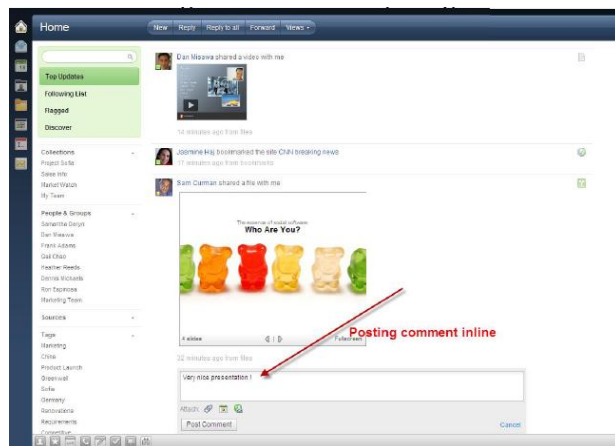


Le projet Vulcan d'IBM marque cette volonté d'évolution d'IBM ; ses démonstrateurs, montrés à l'occasion des différents évènements récents tels que le Lotusphere, figurent les nouvelles expériences utilisateurs qui seront permises à terme, lorsque les évolutions prévues dans le framework seront disponibles et généralisées.

Fonctionnellement, les interfaces utilisateurs Vulcan promettent des innovations importantes du point de vue des usages : en particulier avec la notion de conversation.

Concrètement, Vulcan présente une vision de comment les gens pourraient collaborer de façon plus naturelle à l'avenir :

- L'interface utilisateur devient une « Cabine de pilotage » de tous les flux d'informations qui présentent un intérêt pour l'activité quotidienne de l'utilisateur.
- Cette interface fusionne les flux d'informations de l'entreprise avec les flux provenant de l'extérieur.



Remarques : Vulcan n'est pas le nom de code d'un futur produit, mais bien une vision des usages qui seront rendus possibles grâce aux évolutions du Social Business Framework (horizon 2012).

IBM précise également que l'utilisation des nouvelles interfaces Vulcan ne sera pas obligatoire, ce qui permettra à chaque client de rester maître de son chemin d'évolution utilisateur.

Lotus Domino, dans sa prochaine version majeure, sera selon les dires d'IBM

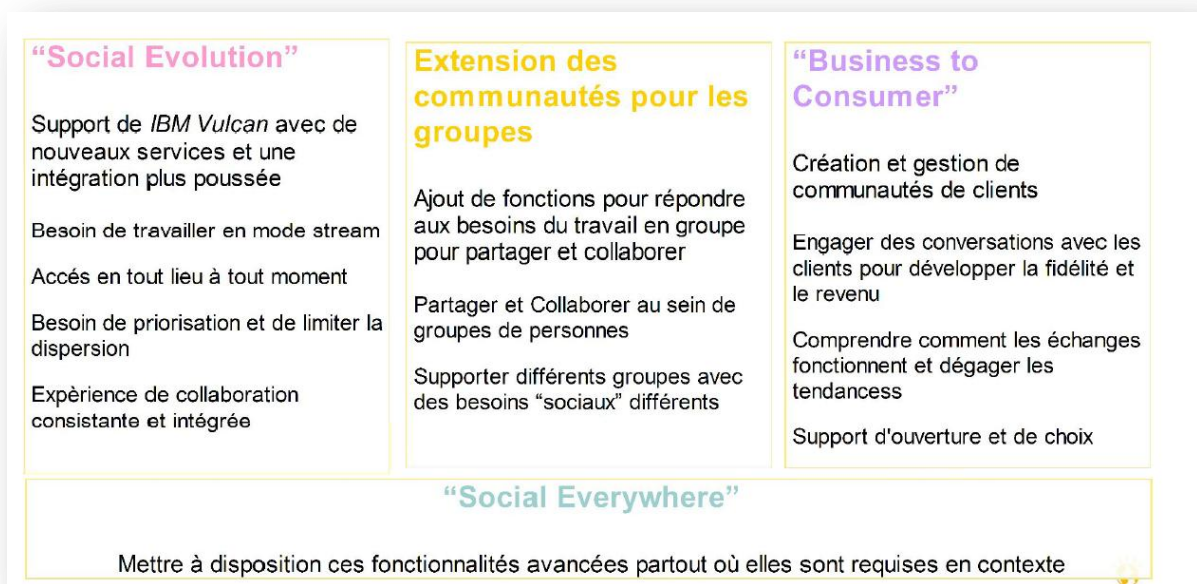
un « solide contributeur » du projet Vulcan, du fait qu'il fournira :

- Un service commun d'agrégation.
- SSO entre les clients Notes, iNotes, IBM Connections, Lotus Sametime® & LotusLive™.
- Sécurisation via XSS et CSRF.
- Support SAML SP pour les accès Web.
- Des APIs REST.
- Le support et développement des Widgets.

Signalons également que la technologie XPages est au cœur du dispositif Vulcan :

- Le Framework d'agrégation s'effectue via XPages.
- Il propose le conteneur OpenSocial.
- Il fournit le service d'agrégation de lecture de Feeds ainsi que des composants communs (ex : carte de visite d'un utilisateur).

A plus long terme, la direction stratégique prise par IBM, sera toujours axée sur le social software, autour de 4 thèmes résumés sur la figure suivante :



5 Cinq témoignages détaillés de clients IBM

5.1 Projet 1 : Des retombées sociales pour les ventes et le service clientèle

5.1.1 L'organisation

Un réseau d'assurance santé de premier plan, comptant des millions d'assurés et plus de 3 000 salariés.

5.1.2 Le défi

Aujourd'hui les prestataires de santé sont plus que jamais sous pression. Ils doivent améliorer leur service client, accroître la productivité de leurs employés et augmenter le nombre de leurs adhérents. Cependant, pour atteindre de tels objectifs, l'entreprise est tributaire de l'utilisation de processus et de technologies informatiques efficaces dans la gestion des communications, de la collaboration et des connaissances, des domaines que l'assureur a clairement identifiés comme « domaines d'amélioration ».

Des retours indiscutables ont été obtenus suite à l'utilisation **d'IBM Connections** dans l'assistance au personnel chargé des questions sociales, jusque-là embourbé dans de fastidieuses recherches d'information et d'expertise, et qui avait donc moins de temps à consacrer aux clients potentiels, ce qui réduisait le nombre de ventes conclues. Dans le même temps, les employés isolés à leur poste de travail ou dans leurs services rencontraient d'énormes difficultés à entrer en contact avec les experts. La redondance des tâches faisait perdre à la fois du temps et de l'argent. Comme le disait un collaborateur, « *Lorsque nous apprenons que des projets comparables sont en cours, il est trop tard.* » Comme dans de nombreuses entreprises, les employés sont également fortement incités à en faire davantage avec les mêmes moyens, une réalité parfaitement résumée par le commentaire suivant : « *Nous ne pouvons pas embaucher, mais nos objectifs sont plus élevés.* » Ces défis se compliquaient encore au fur et à mesure que l'organisation devenait dépendante du courrier électronique pour la gestion des interactions et des procédures de communication et de travail complexes. Selon un collaborateur, « *Communiquer par courrier électronique donne le vertige !* »

5.1.3 Le projet

Pour apporter une solution à ces problèmes ayant un impact direct sur la productivité, le service clientèle et le nombre d'adhésions, l'assureur a lancé un projet de transformation de son réseau intranet via les logiciels sociaux d'IBM. Le projet a démarré avec une stratégie incluant un planning détaillé et une analyse des impacts financiers.

L'équipe du projet a évalué l'impact qu'aurait un portail Intranet intégrant les logiciels sociaux d'IBM et des fonctions de collaboration offrant entre autres l'accès à des communautés et à des espaces pour les équipes, et des possibilités de communication en temps réel.

Avec IBM Connections comme moteur de l'expérience en ligne, l'information est plus facile d'accès et ce, grâce aux communautés d'intérêt en ligne dans lesquelles faire des recherches, aux lieux de réunion, aux foires aux questions et au partage de fichiers. Les profils employés et les recherches dans ces profils permettent aux membres du personnel d'entrer en contact avec des experts de la société, comme ils le feraient via un blog, un forum en libre-service ou une base de données contenant un historique des problèmes déjà résolus consultable.

Les logiciels de collaboration et la messagerie permettent à des collaborateurs, qu'ils soient géographiquement proches ou sur des sites distants, de communiquer en temps réel et d'accroître leurs performances d'équipe et individuelles.

Le personnel du service clientèle, en particulier, peut en tirer de réels avantages, grâce à un accès plus rapide et plus transparent aux informations et aux avis d'experts pour répondre aux réclamations des clients et aux problèmes liés à la santé. Ces améliorations devraient augmenter le taux de recommandation généré par le bouche à oreille, et fidéliser la clientèle.

Les commerciaux gagnent également en productivité grâce à un accès plus facile à l'information, aux expertises et à des outils de travail plus performants avec, au final, une augmentation des ventes.

5.1.4 Les résultats

Une meilleure expérience Internet à la disposition du personnel des ventes, du service clientèle et des autres services devrait générer un **avantage financier de plus de 12 millions de dollars US sur trois ans.**

- La réduction des coûts d'un montant de 3,9 millions de dollars US comprend une baisse des coûts liés à la formation, aux communications téléphoniques, aux conférences en ligne hébergées par des tiers, aux frais de déplacements liés à la tenue de réunions, ainsi qu'aux impressions de documents papier et à leur distribution.
- Des économies supplémentaires de 8,1 millions de dollars US sont réalisées grâce à l'augmentation du nombre d'adhésions (qui augmente proportionnellement au taux de réussite des ventes des commerciaux) et aux gains de productivité découlant de la rapidité des recherches d'informations et d'une collaboration plus efficace.

5.2 Projet 2 : Accélération de la recherche et du développement dans le domaine des produits de consommation au niveau mondial

5.2.1 L'organisation

Une grande société internationale comptant plus de 10 000 salariés, spécialisée dans la recherche et le développement (R&D) de produits de consommation.

5.2.2 Le défi

Les défis étaient au nombre de trois : réduction du cycle de développement, optimisation de la main d'œuvre et anticipation de l'innovation. Les obstacles à ce projet comprenaient notamment les difficultés de collaboration liées à la distance séparant les employés et les sites répartis dans le monde entier. Comme le faisait remarquer un employé, « *Après l'une de nos vidéo-conférences mensuelles, je passe quatre à cinq heures à répondre par messagerie à des questions ; souvent, c'est la même question qui revient sans cesse* ». Un autre nous a déclaré : « *Quand il n'existe pas de communauté, l'outil de communication par défaut est le téléphone* ». De plus, les campus et les spécialistes sont souvent isolés, ce qui ralentit les projets et gêne la réutilisation des meilleures pratiques et des équipements. « *Nous devons raccourcir le cycle de développement* » a déclaré un des collaborateurs. « *On obtient de très bons résultats lorsque les chercheurs d'un campus découvrent les travaux d'un autre campus.* »

Retours obtenus grâce à l'utilisation d'IBM Connections dans l'assistance au personnel chargé des questions sociales

5.2.3 Le projet

Les différents acteurs de l'entreprise, avec l'aide d'IBM, ont évalué dans quelle mesure IBM Connections pouvait aider la recherche et le développement au niveau mondial en augmentant le nombre d'innovations de nouveaux produits, en améliorant le développement et en accélérant les délais de mise sur le marché. L'équipe chargée de l'évaluation de l'entreprise a étudié les cas de collaboration et fait une projection de l'impact financier sur tous les campus et sites de recherche et développement au niveau mondial.

IBM Connections permet au personnel en recherche et développement d'établir des communautés de pratique, d'entamer des conversations, de trouver des expertises et d'établir des liens de confiance avec des collègues basés sur d'autres sites. Des listes d'activités regroupent tous les messages, documents et publications nécessaires à des objectifs plus spécifiques. Lorsqu'un problème survient, une recherche de profil peut permettre de trouver le bon spécialiste. Cela permet de gagner du temps et favorise la réutilisation des connaissances et des meilleures pratiques. Cela favorise également la motivation et la satisfaction des employés, par le biais de la création d'un réseau personnel de collègues de confiance.

Par exemple, Robert, nouveau directeur de la recherche en Australie, trouve des informations sur l'émulsion des matériaux grâce à une recherche par mot clé qui l'oriente

vers des documents téléchargés par un ingénieur au Texas. Robert a également découvert une « communauté de l'émulsion », où il peut poser des questions et obtenir des conseils via les forums de discussion.

Au fur et à mesure que ses travaux avancent, il télécharge son propre travail pour le partager avec la communauté. La multiplication de ces opérations parmi des milliers de chercheurs montre l'impact positif des outils de collaboration sociale via **IBM Connections**.

Ces exemples d'utilisation génèrent d'importants avantages pour la recherche et le développement mondiaux.

L'innovation de produits croît lorsque les gens découvrent et partagent plus facilement leur expertise. L'organisation gagne en efficacité lorsque les hommes s'appuient sur leurs relations pour accéder à l'information, exécuter leurs tâches et réduire la redondance de leur travail. Les salariés s'impliquent davantage et leur satisfaction augmente lorsqu'ils évoluent dans un meilleur réseau, en adaptant mieux leurs compétences aux priorités de l'entreprise.

5.2.4 Les résultats

Au total, l'évaluation table sur des réductions de coûts et une augmentation du chiffre d'affaires se montant à 14,1 millions de dollars US pour la recherche et le développement global.

- Grâce à une utilisation plus efficace et plus rationnelle des équipements et des matériels, il devrait être possible de réaliser une économie de coûts de 7,8 millions de dollars US.
- Le chiffre d'affaires peut augmenter de 6,3 millions de dollars US, par le biais d'une organisation en recherche et développement plus innovante et efficace.

5.3 Projet 3 : Gérer les ressources humaines grâce aux réseaux sociaux

5.3.1 L'organisation

Une société de production d'électricité avec un effectif de plus de 10 000 salariés, au service de plus de 10 millions d'abonnés.

5.3.2 Le défi

Le projet de l'entreprise consiste à bâtir un futur énergétique plus propre et plus intelligent, en devenant plus réactif et meilleur dans la gestion des changements opérationnels. Il est essentiel, pour atteindre ces objectifs, d'avoir la capacité de développer et de garder une main d'œuvre stable, productive, flexible et satisfaite.

Aujourd'hui, la productivité de la main d'œuvre souffre du fait qu'il existe peu de voies qui permettent aux meilleurs de partager leurs pratiques avec le reste de l'organisation. La rotation élevée du personnel et les nombreux départs à la retraite prévus font apparaître

des carences en ressources humaines et en compétences, rendant ainsi difficile le recrutement pour des milliers de postes dans les années à venir. Les personnels saisonniers, déjà occupés, sont accaparés par le parrainage et la formation des nouveaux arrivants. Il n'existe tout simplement aucun moyen facile de s'adresser à ses collègues salariés ou de puiser dans le vivier des talents existants pour planifier des rotations en internes ou constituer des équipes de projets.

La productivité et le moral des employés pâtiennent également d'un manque de fiabilité des outils de collaboration et de procédures surchargées. Les salariés doivent quasiment s'appuyer sur le seul courrier électronique pour partager des documents, ce qui rend difficile la recherche des informations importantes pour la prise de décision. Beaucoup de temps et d'informations se perdent à cause d'une culture faisant quasiment exclusivement appel aux réunions en face à face pour arriver à des consensus et prendre des décisions. Le fait que les employés soient géographiquement dispersés, et qu'ils doivent voyager pour assister physiquement à des réunions génère des pertes de temps et d'énergie, et augmente les dépenses et les risques pour la sécurité. Les entreprises n'arrivent pas à garder leurs salariés à cause de ces points noirs de l'opérationnel et la rotation y est élevée, en général avec moins de trois ans à un poste de travail.

5.3.3 Le projet

La pièce maîtresse du dispositif proposé, conçu en association avec un partenaire d'IBM, inclut **IBM Connections** et des technologies IBM complémentaires pour les **communications en temps réel, la collaboration et la gestion de contenu**.

Des fonctionnalités avancées incluent un meilleur suivi des connaissances, une localisation plus transparente des expertises et une collaboration productive en contexte. La messagerie en temps réel et une collaboration améliorée permettent de réduire les besoins en réunions en face à face et en rapports sur l'avancée des projets. Les espaces d'équipe et les bibliothèques de contenus améliorent le partage de contenus pour les projets, les équipes et les individus. Les profils aident les employés à dynamiser l'innovation, leur productivité et à acquérir une satisfaction professionnelle.

Les retombées économiques indiscutables d'IBM Connections dans les entreprises sociales leur permettent de trouver des gens et de se faire connaître. Les communautés d'intérêt permettent aux employés de partager, d'innover et de collaborer. Et les référentiels d'information interactifs, comme les wikis et les modèles d'activité, complètent, voire remplacent les formations classiques.

5.3.4 Les résultats

L'analyse financière montre la capacité du logiciel social d'IBM à tirer le meilleur profit des ressources humaines, en générant des avantages financiers aussi bien directs qu'indirects.

- Les frais de déplacements pour les réunions en face à face peuvent être réduits de quelque 8 millions de dollars US, grâce à la localisation d'expertise en ligne, les

commentaires sur le projet, la messagerie et la mise à jour des statuts, et la gestion des connaissances via les wikis, les blogs, les forums de discussions et les signets partagés.

- Les coûts de formation des salariés peuvent être réduits de 1,6 million de dollars US, et l'accélération du recrutement, l'augmentation de la motivation et de la satisfaction des employés permettent de réduire le taux de rotation du personnel.
- Les frais de téléconférence en ligne peuvent être réduits de 700 000 dollars US.
- La réduction de l'espace nécessaire au stockage des courriers électroniques pourrait faire baisser les coûts d'environ 88 000 dollars.

Les bénéfices directs potentiels pourraient ainsi atteindre 10,4 millions de dollars US, et les bénéfices indirects sont estimés à environ 18,5 millions de dollars sur cinq ans. Les avantages indirects sont une meilleure productivité du personnel, l'accélération de la formation des nouveaux employés et la fidélisation des salariés dans l'entreprise.

Les bénéfices financiers totaux du logiciel social d'IBM sont estimés à 28,9 millions de dollars US, dont 1 million de dollars US dès la première année.

5.4 Projet 4 : Partage des idées d'une main d'œuvre internationale

5.4.1 L'organisation

Un des plus grands fournisseurs de matériaux de construction du monde, avec un effectif de plus de 12 000 salariés répartis sur toute la planète.

5.4.2 Le défi

Au cours des dernières années, le modèle de la société se caractérisait par une gestion fortement centralisée et des unités opérationnelles spécifiques sur les marchés.

Les salariés se sentaient isolés dans leur « tour d'ivoire », et les unités opérationnelles desservant des marchés pourtant similaires étaient dupliquées inutilement autour du monde.

La société devait trouver le moyen de faire tomber les barrières entre les gens pour rentabiliser l'innovation et mettre sur le marché de nouveaux produits, mieux à même de satisfaire, et même de surpasser, les attentes des consommateurs.

5.4.3 Le projet

Fin 2009, la société a commencé à déployer une plate-forme interne de collaboration utilisant la technologie sociale. La collaboration sociale devait permettre de rendre les meilleures pratiques dans les procédures et les fonctions accessibles à tous les salariés et groupes, quelle que soit leur localisation géographique. Le but final était de créer une

culture réactive et efficace de collaboration ouverte, qui raccourcirait la durée des cycles, favoriserait l'innovation et réduirait les délais de mise sur le marché.

La plate-forme de collaboration devait prendre en charge les technologies sociales clés et les intégrer à une expérience en ligne unique, tout en restant facile à utiliser. Elle devait également être suffisamment évolutive pour pouvoir prendre en charge les nouvelles pratiques de collaboration au fur et à mesure de leur apparition. Pour atteindre ces objectifs, la société a fait appel à **IBM Connections**. Cette solution primée intègre un logiciel social avec messagerie et communications unifiées accessibles sur une page d'accueil unique, et peut intégrer rapidement de nouvelles fonctionnalités au fur et à mesure de leur développement. Sa puissance de transformation de la main d'œuvre est basée sur des fonctions de réseau offrant une visibilité globale sur tous les salariés et sur leur contribution. Des communautés d'intérêt peuvent rapidement se former pour relever des défis au sein de divers sites, marchés et compétences.

Les profils d'employés rendent possible les pratiques de réseau telles que la présentation de collègues, les mises en relation et les recommandations. Les Wikis et les blogs facilitent le partage des connaissances et des expertises, ainsi que les retours et les commentaires. Les forums encouragent les discussions pour trouver des solutions aux problèmes urgents. Les publications de statut des profils et les listes d'activités permettent aux salariés autrefois isolés, de savoir sur quoi travaillent leurs collègues qui partagent la même vision qu'eux, de s'épauler pour relever les défis et de partager leurs succès. La prise en charge des « tags », des signets de communauté et le partage des fichiers facilitent la localisation des connaissances et des meilleurs pratiques.

5.4.4 Les résultats

Les statistiques d'utilisation confirment le succès de la société dans l'implantation d'une culture de collaboration ouverte.

- Quelques 400 communautés se sont formées.
- Près de 10 000 salariés travaillent sur des initiatives régionales.
- Plus de 1 600 salariés collaborent à des communautés internationales pour conduire l'innovation, notamment l'amélioration des procédures, les pratiques environnementales, le développement de produits et le marketing.
- Les ingénieurs, autrefois isolés dans leur tour d'ivoire, peuvent à présent partager les meilleures pratiques entre régions et des marchés (un ingénieur au Brésil, par exemple, peut partager et collaborer avec son homologue en Allemagne). Ces pratiques les aident à adapter des produits locaux au marché mondial, à s'implanter sur de nouveaux marchés et à accroître leur chiffre d'affaires.

En fait, l'une des communautés a permis de mettre au point une nouvelle marque internationale pour une ligne de produits phare en moins de 4 mois, divisant ainsi par trois le délai habituel de 12 mois. Une telle efficacité permet actuellement à la société **d'économiser plus d'1 million de dollars US par an**, et a offert un retour immédiat dès la première année. « *Je crois que c'est l'avenir* », a déclaré le directeur responsable de l'innovation. « *En facilitant la mise en relation, nous pouvons faire en sorte qu'une grande société fonctionne comme une petite. Le résultat est une entreprise adaptable, rentable et intégrée au niveau international.* »

5.5 Projet 5 : Un réseau social « attachant » permet d'augmenter le chiffre d'affaires

5.5.1 L'organisation

Un institut de formation continue, comptant plus de 100 000 membres, dont la mission est de permettre aux membres des professions juridiques de développer leurs compétences professionnelles et d'évoluer dans leur carrière

5.5.2 Le défi

En tant que spécialiste de l'enseignement juridique à la pointe du progrès, l'institut voulait renforcer sa position de leader, et élargir sa mission en proposant un enseignement et un développement professionnel allant au-delà de simples séminaires. Le nouveau modèle d'entreprise nécessitait le développement d'échanges en ligne au moyen d'une technologie de réseau social, dont le rôle, comme le responsable du projet l'a décrit, est de mettre à la disposition des juristes un lieu où ils pourraient « prendre connaissance des dernières nouvelles, analyses et informations juridiques ». Si le concept rencontrait un certain succès, les participants au séminaire reviendraient. Cette « fidélité » leur permettrait d'approfondir leurs compétences et de poursuivre leur carrière professionnelle, tout en améliorant les perspectives de développement de leur activité professionnelle grâce à une adhésion plus rapide et une participation au séminaire.

Pour atteindre ces objectifs, fin 2007, l'institut a mis en place les outils nécessaires à l'expérience Internet. L'échange nécessitait un espace de travail pour publier toutes les informations relatives au séminaire et des liens avec une myriade de sources de contenus sur des sujets associés. Les membres de la communauté devaient partager leurs profils et pouvoir se connecter entre eux par e-mail et par messagerie instantanée. Un système permettant de recueillir les commentaires devait être mis en place, pour permettre à l'organisation de mieux appréhender les exigences d'apprentissage des clients. Et les utilisateurs devaient disposer de moyens de collaborer pour construire des bases de connaissances.

5.5.3 Le projet

Les exigences des solutions cadraient parfaitement avec le logiciel social d'IBM.

Avec un partenaire commercial agréé IBM Business, l'institut a mis en place une expérience en ligne offrant un environnement complet pour un réseau social Web 2.0, un échange d'informations, la gestion de documents et la collaboration. Au cœur du dispositif, **IBM Connections**, qui assure la prise en charge des profils d'utilisateur, des wikis, des signets partagés et autres activités sociales.

Ils sont complétés par le **courrier électronique**, la **messagerie instantanée**, la **gestion de documents et les fonctions de conférence en ligne**, prises en charge par le portefeuille de produits de collaboration sociale d'IBM.

Les utilisateurs du réseau, uniquement sur invitation, sont invités à remplir leur profil personnel. Ils choisissent leur mode de participation, ce qu'ils vont afficher dans leur profil et de quelle manière ils souhaitent être contactés. Chaque utilisateur est alors dirigé vers un « micro site », une communauté définie par son sujet et par les participants au séminaire. Chaque communauté issue d'un séminaire est équipée de nombreux outils sociaux de collaboration, de RSS d'actualités, de documents juridiques et d'un réseau de blogueurs juridiques.

Les participants au séminaire peuvent afficher et interagir avec des collègues étudiants, télécharger des cours, poser des questions à la communauté et mener des recherches plus approfondies. La communauté peut consulter les profils des inscrits aux cours, voire même s'en servir pour adapter les supports de cours.

Une fois le séminaire terminé, la communauté s'anime.

Les photocopies et les cours sont mis à disposition, et les étudiants sont interrogés et leur impressions recueillies, ce qui permettra d'élaborer les programmes futurs. Les membres peuvent continuer à générer et partager des connaissances à travers les wikis et les blogs. Ils peuvent également cultiver les nouveaux liens pour pouvoir évoluer dans leur carrière.

5.5.4 Les résultats

Un réseau social destiné à la communauté des professions juridiques a permis à l'institut de réaliser l'une de ses principales missions : approfondir la formation des membres et leur permettre d'évoluer au niveau professionnel. À l'heure actuelle, des milliers d'avocats y participent, notamment les conseillers juridiques de la plupart des 1 000 sociétés appartenant au classement Fortune, ainsi que des partenaires et des associés de grands cabinets juridiques.

Les membres de la communauté peuvent faire ce qui suit :

- s'impliquer et revenir sans cesse ;
- localiser des experts et trouver des réponses à leurs questions ;
- identifier les nouvelles opportunités professionnelles et offrir leurs compétences.

Après avoir utilisé les outils de réseau social d'IBM, **l'institut de formation a connu une croissance positive de sa clientèle de 1,25 % par jour**. Ce taux de croissance se traduit par davantage de participants aux séminaires, davantage d'expertises à partager dans les communautés en ligne, et de plus grandes possibilités de réseau pour le nombre croissant d'adhérents.

Comme l'a dit un membre de la communauté, « L'utilisation de la technologie Web 2.0 permet aux associés de disposer d'une plateforme sophistiquée, qui leur permet d'apprendre les uns des autres, de communiquer en réseau avec leurs collègues, et d'établir et de cultiver des relations d'affaires ».

calipia | research

Etude réalisée par Eric Mijonnet – Directeur Associé
Eric.Mijonnet@calipia.com

Calipia
64 rue Marcel Miquel
92130 Issy-les-Moulineaux
France

Téléphone : +33 1 55 92 52 59
Télécopie : +33 1 78 76 60 96
Messagerie : contact@calipia.com
www.calipia.com