

IBM Institute for Business Value

Le Social Business comme levier de développement

Adopter le Social Business et le mettre en œuvre par une démarche efficace



IBM Institute for Business Value

À travers l'IBM Institute for Business Value, IBM Global Business Services s'adresse aux cadres dirigeants, et leur propose une réflexion stratégique et des recommandations fondées sur des données factuelles, autour de problématiques soulevées aussi bien dans le secteur public que privé. Cette étude repose sur une enquête approfondie réalisée par les chercheurs de l'Institut. Elle reflète l'engagement d'IBM Global Business Services de proposer des analyses et des réflexions qui aident les entreprises à créer davantage de valeur ajoutée. Pour en savoir plus, vous pouvez contacter directement les auteurs de l'étude ou envoyer un courrier électronique à iibv@us.ibm.com. D'autres études de l'IBM Institute for Business Value sont disponibles sur ibm.com/iibv.

Auteurs : James W. Cortada, Eric Lesser et Peter J. Korsten

Pour les organisations, le **Social business** constitue une opportunité formidable de transformation. Après de premières incursions sur les réseaux sociaux externes, beaucoup d'entreprises constatent aujourd'hui l'intérêt d'intégrer des approches collaboratives, aussi bien en interne que vers l'extérieur. En effet, le Social Business permet de créer des expériences client de valeur, d'accroître la productivité opérationnelle et d'accélérer l'innovation. Cependant, la plupart des entreprises est encore aux prises avec les défis organisationnels et culturels que posent ces nouvelles approches du travail. Une nouvelle étude de l'IBM® Institute for Business Value, menée auprès de plus de 1 100 personnes incluant des entretiens avec une vingtaine de dirigeants de grandes entreprises, révèle comment certaines organisations utilisent les approches collaboratives pour générer de la valeur de manière significative.

Aujourd'hui, la question concernant les réseaux sociaux n'est pas de savoir si vous les utilisez, mais si vous les exploitez suffisamment. Il est tout à fait satisfaisant de recueillir son 100 000ème « J'aime » sur Facebook, ou de constater que votre dernier Twitt a été repris 200 fois par heure, mais ces activités génèrent-elles du chiffre d'affaires, attirent-elles des talents et contribuent-elles à combler les lacunes en matière de collaboration au sein de votre entreprise ? Votre utilisation des réseaux sociaux vous permet-elle de communiquer avec les bons clients, d'améliorer leur expérience en ligne et de puiser dans leurs dernières réflexions et leurs idées ? Votre approche des réseaux sociaux apporte-t-elle aux collaborateurs qui sont au contact de vos clients la capacité à rechercher partout dans le monde l'expertise nécessaire ou la capacité à mettre en application les enseignements obtenus ?

Dans une période où les approches fondées sur les réseaux sociaux deviennent la nouvelle référence, les réponses à ces questions sont cruciales. Aujourd'hui, près de la moitié de la population mondiale est connectée. La grande majorité de ces utilisateurs d'Internet se connectent via des appareils mobiles. Et ils utilisent de plus en plus les réseaux sociaux pour repérer, acheter et partager leurs réflexions. Facebook,

par exemple, compte plus de 1 milliard de comptes actifs ; LinkedIn est utilisé dans pratiquement tous les pays du monde ; plus de 100 millions de personnes utilisent régulièrement Twitter.¹ Toutes les organisations, publiques comme privées, perçoivent l'intérêt de participer à ce nouveau monde des réseaux sociaux. Selon la société de relations publiques Burson-Marsteller, près des trois quarts des 100 plus importantes entreprises du monde sont présentes sur Facebook ou Twitter.² Les réseaux sociaux sont devenus courants et omniprésents. Et ils ne sont plus seulement le « terrain de jeux » des moins de 30 ans.

Cependant, les entreprises les plus visionnaires vont bien au-delà de développer leur présence sur les principales plates-formes de réseaux sociaux. Elles intègrent les réseaux sociaux externes dans leurs processus métier et dans les moyens mis en œuvre. Elles les utilisent non seulement pour mieux communiquer avec leurs clients, mais également pour partager des connaissances avec leurs fournisseurs, leurs partenaires commerciaux et, peut-être plus important encore, avec leurs collaborateurs. En d'autres termes, elles progressent à grands pas vers une transformation élargie et substantielle de leur manière de travailler, transformation que l'on appelle le Social Business.

Le Social Business se définit comme l'intégration d'outils, de plates-formes et de pratiques relevant des réseaux sociaux, dans les activités courantes d'une organisation. Le Social Business permet à chacun de se connecter et de partager plus efficacement des informations et des réflexions avec d'autres, aussi bien en interne qu'avec l'extérieur. Il permet d'engager plus facilement un dialogue approfondi entre collaborateurs, avec des clients, des partenaires commerciaux, ou tout autre partie prenante, et ce, tout en partageant des ressources, des compétences et des connaissances dans le but de faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation.

Pour ceux qui ont adopté le Social Business, la démarche est porteuse d'opportunités significatives. L'augmentation du chiffre d'affaires peut atteindre de 3 à 11 %, selon une récente étude du McKinsey Global Institute, avec une progression de la productivité comprise entre 2 et 12 %.³

Pour mettre en lumière les avantages du Social Business, l'IBM Institute for Business Value a mené une étude mondiale auprès de plus de 1 100 entreprises et organisations et conduit des entretiens approfondis avec plus d'une vingtaine de leaders reconnus dans le domaine du Social Business (voir l'annexe « Méthodologie », page 14). Ces dirigeants nous ont expliqué la dynamique manifeste que suscite le Social Business au sein de leurs entreprises. 46 % déclarent avoir renforcé leurs investissements en matière de Social Business en 2012, et 62 % envisagent de les augmenter dans les trois prochaines années. Ces augmentations concerneront un large éventail de domaines fonctionnels. Aujourd'hui, la majorité des entreprises intègrent le Social Business dans leurs fonctions Marketing (67 %) et Relations publiques (54 %). Les domaines qui adopteront le plus rapidement le Social Business incluent le Service client (54 % des entreprises au cours des deux prochaines années, contre 38 % d'entre elles aujourd'hui) et les Ventes (60 % dans les deux prochaines années, contre 46 % des entreprises aujourd'hui).

Cependant, malgré leurs intentions de monter en puissance sur le Social Business, de nombreuses entreprises reconnaissent les défis éventuels d'une telle transformation. Près des trois quarts des personnes interrogées indiquent se sentir insuffisamment préparés pour faire face aux changements culturels nécessaires.

Et les deux tiers d'entre eux ne sont pas certains d'avoir suffisamment pris conscience de l'impact du Social Business sur leur organisation au cours des trois prochaines années. Les dirigeants d'entreprise sont ainsi préoccupés, car le Social Business représente une nouvelle manière de percevoir les collaborateurs, les clients, et la façon dont le travail est accompli, auquel s'ajoutent les risques potentiels liés à une ouverture et à une transparence accrues à l'échelle de toute l'organisation.

Notre étude et les entretiens menés révèlent trois domaines majeurs du Social Business dans lesquels les organisations investissent :

- Créer des expériences client de valeur
- Améliorer la productivité et l'efficacité opérationnelle des équipes
- Accélérer l'innovation.



Source : IBM Institute for Business Value.

Figure 1 : Appliquer le Social Business à l'ensemble de l'organisation.

Créer des expériences client de valeur

Alors qu'aujourd'hui les consommateurs sont de plus en plus aguerris en matière de technologie, l'incapacité à communiquer avec eux au travers de leurs réseaux sociaux favorisés peut créer un écart dans le dialogue, difficile à combler. Les dirigeants d'entreprise en sont conscients, et c'est pourquoi selon deux études IBM récentes – « IBM Global CEO Study 2012 » et « IBM Global CMO Study 2011 » – ils ont exprimé la volonté affirmée d'utiliser les réseaux sociaux pour mieux comprendre leurs clients et créer des expériences susceptibles de les attirer et de les fidéliser.⁴ Les entreprises les plus performantes suivent cette volonté en recentrant leurs ressources collaboratives et leur attention sur trois domaines : l'écoute et le dialogue, la création de communautés et une évolution vers les ventes et le service.

Écouter et engager le dialogue

Les entreprises reconnaissent l'intérêt de l'interaction avec les clients sur les réseaux sociaux. Dans notre sous-échantillon, composé de personnes présentant une expérience Social Business pour adresser les problématiques client, nous avons noté que 60 % d'entre elles utilisaient les réseaux sociaux pour répondre aux demandes de renseignements des clients, et 78 % d'entre elles disaient envisager de le faire au cours des deux prochaines années.⁵ Elles sont plus de la moitié, 55 %, à aller plus loin encore, en sollicitant les points de vue et les opinions des clients, et 79 % prévoyant de le faire au cours des deux prochaines années. La figure 2 fournit des exemples sur la manière dont les organisations utilisent les réseaux sociaux pour engager le dialogue efficacement avec leur client.

TD Bank, par exemple, l'une des banques de détail les plus importantes d'Amérique du Nord, avec plus de 86 000 employés, souhaitait trouver de nouvelles approches collaboratives permettant de développer des expériences pratiques et conviviales.⁶ Les clients, de leur côté, tendaient à réaliser davantage leurs opérations bancaires via les réseaux sociaux. TD Bank a donc décidé d'intégrer les réseaux sociaux dans son service client en utilisant Twitter et d'autres plates-formes collaboratives pour être à l'écoute de ses clients, entrer en contact avec eux et leur répondre en temps réel. Une équipe de 25 spécialistes dédiés est aujourd'hui en charge de surveiller l'activité, dans toute l'Amérique du Nord, et de communiquer en temps réel avec les clients 7j/7, 18 heures par jour (de 6 heures à 23 heures).

TD Bank a été plus loin encore en intégrant ce dispositif dans ses centres d'appels et dans l'ensemble de sa stratégie de support client. Les interactions vont de simples renseignements et de questions concernant les produits et les services, jusqu'aux opérations courantes bancaires et la résolution de problèmes. Si la plupart des questions trouvent directement leur réponse via les réseaux sociaux, l'équipe a également la possibilité d'engager des discussions nécessitant une analyse plus approfondie de la situation ou des informations concernant le client, au travers de canaux plus traditionnels comme le courrier électronique ou le téléphone. Grâce à ce dispositif complet, l'expérience est complètement transparente pour le client. Chaque trimestre, le volume entrant de sollicitations augmente sous l'effet de l'accroissement de la sensibilisation et de l'engagement au dialogue.

Approche du dialogue	Dispositifs Social Business	Avantages
Apporter des réponses	Proposer du support client à la fois en libre-service et avec un agent, grâce à une plate-forme collaborative s'adaptant au souhait du client sur la manière et l'heure auxquelles il souhaite engager le dialogue	Meilleur temps de réponse ; meilleure récupération des données ; satisfaction accrue des clients
Analyser les échanges	Capturer et analyser des échanges pour déterminer le ressenti des clients, les préférences d'achat et les tendances globales du marché	Allocations plus efficaces des ressources marketing ; augmentation du potentiel de chiffre d'affaires
Permettre d'ouvrir l'accès aux connaissances (crowdsourcing)	Personnaliser les produits et les services en utilisant les outils collaboratifs et permettre à d'autres clients de classer et d'analyser de nouveaux concepts	Identifier des tendances et des nouvelles offres ainsi que le potentiel du marché associé
Influencer les leaders d'opinion	Se rapprocher de personnes ayant un nombre significatif de « followers » pour bénéficier de leurs connaissances uniques et gagner en notoriété	Mettre en évidence les tendances émergentes et développer la promotion/les ventes au travers du bouche-à-oreille

Source : IBM Institute for Business Value.

Figure 2 : Le Social Business apporte une multiplicité de voies d'accès pour vos interlocuteurs.

Construire des communautés

Permettre à des individus semblables d'échanger des réflexions, des idées et des expériences au sujet de produits ou de services contribue à créer des expériences client de valeur. Pour ce faire, de nombreuses entreprises s'appuient sur des communautés créées sur des plates-formes tels que Facebook et LinkedIn, mais aussi en hébergeant des communautés privées sur leur site web, pour susciter le dialogue entre clients, et entre les clients et l'organisation. Nous l'avons observé dans des organisations qui sont en relation directe avec leurs clients – notamment les constructeurs automobiles et les banques – et également entre professionnels (B2B), comme par exemple les activités d'assurance pour les entreprises. Dans de nombreux cas, les communautés de clients font partie intégrante de leur stratégie de service. Ces communautés adressent des questions, qui en temps normal monopoliserait du temps et des ressources pour être traitées en centre d'appels, mais qui trouvent des solutions uniques que l'organisation n'aurait pas prises en considération dans d'autres circonstances.

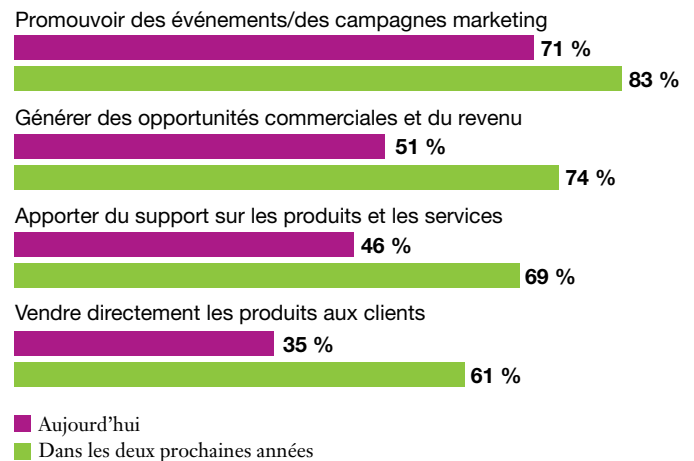
Ceci étant, se contenter de proposer des espaces collaboratifs ne garantit nullement de créer une communauté active et dynamique. Quatre nouveaux axes de travail et dispositifs critiques sont nécessaires pour garantir le succès des communautés de clients :

1. Un processus de gouvernance pour superviser le fonctionnement de la communauté
2. Le recrutement, la formation et le développement continu de modérateurs
3. Le développement d'une masse critique de participants extérieurs à l'entreprise pour influencer les leaders d'opinion et promouvoir la communauté
4. La capacité à réagir rapidement aux opportunités et aux défis suscités par les clients, et ce, tout en saisissant les nouvelles opportunités commerciales.

Une évolution vers les ventes et le service

Bien au-delà des activités promotionnelles de base, le Social Business englobe l'ensemble du cycle de vie de la relation client, incluant la génération de contacts, les ventes et le service après-vente. Sur la base de notre échantillon, alors que notre étude révèle que le pourcentage des entreprises envisageant d'utiliser le Social Business dans le cadre de leurs actions de promotion ne va progresser que légèrement, de 71 % aujourd'hui, à 83 % au cours des deux prochaines années, le nombre d'entreprises disant envisager d'utiliser les approches collaboratives pour générer des contacts commerciaux et du chiffre d'affaires va par contre progresser de manière considérable. Aujourd'hui, les entreprises qui utilisent les réseaux sociaux pour générer des contacts et du chiffre d'affaires représentent 51 %, elles seront 74 % au cours des deux prochaines années à vouloir se lancer. Le service après-vente devrait également progresser, pour atteindre 69 % au cours des deux prochaines années, contre 46 % des entreprises aujourd'hui.

Utilisations du Social Business*



Source : Institute for Business Value ; Étude « Le Social Business comme levier de développement »

* Basé sur les réponses de personnes disant avoir une expérience personnelle d'activités sur les réseaux sociaux avec des clients (n = 599).

Figure 3 : Usages du Social Business.

Le champ des activités concernées se diversifiant, le nombre de points de contact pour communiquer avec l'organisation progresse en conséquence, ce qui nécessite une approche cohérente de l'ensemble des expériences client. Les pratiques du Social Business devront être davantage intégrées dans les processus traditionnels de marketing et de vente, en y associant un couplage flexible des campagnes marketing et publicitaires de manière à lier étroitement génération de contacts et actions commerciales. En outre, proposer un support au client au travers des réseaux sociaux va devenir un objectif primordial, au travers d'organisations intégrant les plates-formes de ce type, dans leur stratégie élargie de gestion de la relation client (CRM).

Les dispositifs stratégiques que les entreprises vont avoir besoin de construire pour créer des expériences client de valeur sont résumés dans la figure 4.

Améliorer la productivité et l'efficacité opérationnelle des équipes

Alors que le client est au premier rang des priorités de nombreuses entreprises, elles sont de plus en plus nombreuses à intégrer davantage les approches collaboratives dans les activités courantes de leurs collaborateurs. Au fur et à mesure qu'elles se développent à l'échelle mondiale ou qu'elles participent à des chaînes logistiques planétaires, leurs informations et leurs connaissances sont disséminées dans le monde entier. Des connaissances telles que résoudre des problèmes, gérer des exceptions par rapport à des processus normaux, et appréhender les exigences d'un marché local, sont souvent stockées dans des référentiels très éloignés et souvent isolés les uns des autres. De plus, les clients attendent des fournisseurs qu'ils connaissent l'historique de leurs transactions commerciales et qu'ils sachent accéder à l'expertise collective de l'entreprise pour résoudre des problèmes. Ces questions deviennent d'autant plus importantes pour les entreprises au fur et à mesure de l'intégration croissante de services à valeur ajoutée dans leurs offres produits traditionnelles.

	Approche basique	Approche de pointe	Situation cible
Communiquer avec des individus et des groupes	Développer une approche inter-fonctionnelle et à l'échelle des organisations pour écouter les clients et leur répondre	Fusionner les connaissances issues d'échanges avec les clients avec les informations concernant les achats pour innover et personnaliser des offres	Concevoir des « vitrines » personnalisées, constituées à partir d'enseignes différentes en utilisant des informations issues des réseaux sociaux
Construire des communautés	Être attentif aux communautés de clients déjà existantes soutenues par des concurrents	Initier, héberger et animer des communautés de clients pour engager le dialogue et apprendre des clients	Intégrer des communautés dans les processus stratégiques des organisations, par exemple, les ventes, les services, l'innovation produit
Évoluer vers les ventes et le service	Identifier les domaines de la chaîne de valeur dans lesquels les clients cherchent à interagir au travers des réseaux sociaux	Développer une stratégie autour des réseaux sociaux qui intègre des éléments pertinents du marketing, des ventes et des services	Aligner l'image de marque telle qu'elle est vue de l'extérieur avec la culture interne de l'entreprise pour créer une expérience client cohérente, quels que soient canaux utilisés

Source : IBM Institute for Business Value.

Figure 4 : Phases de création d'expériences client à valeur ajoutée.

L'intégration de stratégies et de tactiques dites de Social Business au sein de l'organisation, et de sa chaîne de valeur associée, peut jouer un rôle important dans les domaines suivants :

- Accroître la transparence et la visibilité des connaissances
- Identifier et bâtir une expertise
- Collaborer en dehors de l'organisation.

Accroître la transparence et la visibilité des connaissances

Dans notre sous-échantillon composé de ceux qui ont utilisé une approche Social Business pour résoudre les problématiques liées aux collaborateurs, près des deux tiers déclarent le faire pour trouver des informations et collaborer de manière plus efficace, et plus de 80 % envisagent de le faire au cours des deux prochaines années.⁷ La figure 5 décrit les différentes activités de type Social Business mises en place pour faciliter le partage d'informations et la collaboration. Bien que cette description concerne des secteurs d'activité spécifiques, les activités correspondantes s'appliquent également à un large éventail d'entreprises.

Identifier et bâtir une expertise

Avec l'évolution rapide des marchés et des technologies, les organisations sont conscientes de la nécessité pour chacun d'actualiser ses connaissances en permanence. Selon Lynda Gratton, professeur à la London Business School, « *vous ne pouvez plus affirmer que ce qui est devenu votre domaine d'expertise vous garantira une certaine attractivité tout au long de votre carrière* ». ⁸ La formation continue est devenue une nécessité, aussi bien pour les collaborateurs que pour leurs employeurs. Pour y faire face, les organisations ont intégré des pratiques de type Social Business dans leurs dispositifs formels et informels d'apprentissage, ce qui contribue à réduire le délai nécessaire pour acquérir les compétences recherchées. Notre étude révèle que les organisations utilisent les pratiques de type Social Business pour améliorer l'apprentissage :

- En partageant des commentaires et des réflexions concernant les supports de formation
- En construisant une dynamique de groupe dans diverses situations d'apprentissage
- En utilisant des techniques issues des jeux, notamment l'évaluation et les scores

Secteur d'activité	Processus	Dispositifs Social Business	Avantages
Chaîne de restaurant	Développement de produits	Offrir la possibilité aux managers en contact avec les clients, de donner leur point de vue sur la réaction de ces derniers face à de nouvelles offres	Réduire le délai de développement d'un produit et accroître la satisfaction du client
Services informatiques	Développement de logiciels	Mettre en place des espaces collaboratifs au sein desquels les communautés chargées de gérer les applications courantes peuvent déposer des questions, répondre à des demandes de renseignements et identifier des experts	Réaliser plus rapidement des projets grâce à la diminution des défauts logiciels
Industrie pétrolière	Gestion de projet d'ingénierie	Donner accès à des outils et à des sites collaboratifs internes pour collaborer avec des partenaires extérieurs à l'entreprise	Améliorer l'excellence fonctionnelle, coûts d'exploitation réduits

Source : IBM Institute for Business Value.

Figure 5 : Exemples d'approches collaboratives au sein d'une organisation.

- En incorporant des méthodes de simulation modernes pour permettre la pratique et l'expérimentation
- En communiquant avec les experts d'un domaine sur un sujet donné
- En impliquant davantage de collaborateurs expérimentés pour favoriser l'apprentissage mutuel
- En utilisant des outils comme la vidéo et le multimédia pour capter l'attention et améliorer la mémorisation
- En suivant la progression et l'efficacité de l'apprentissage.

De manière collective, ces actions contribuent à une disponibilité accrue des connaissances au sein de l'entreprise et permettent de partager les apprentissages de manière plus rapide (voir l'étude de cas « Boston Children's Hospital »).

Étude de cas : Le Boston Children's Hospital

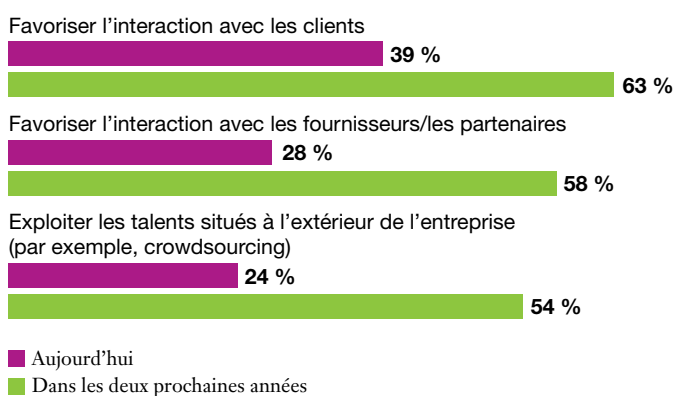
Le Boston Children's Hospital, centre hospitalier renommé et spécialisé dans les soins pédiatriques critiques, a identifié le besoin de développer les compétences de médecins mais également de capitaliser et partager leurs connaissances, et ce, dans différents hôpitaux de par le monde. Reconnaissant le besoin de dépasser les processus traditionnels d'apprentissage et de conférences médicales, le centre hospitalier s'est intéressé aux pratiques collaboratives pour réinventer en partie la manière de former.

Le centre hospitalier a développé un réseau de médecins spécialisés dans les soins pédiatriques critiques pour leur permettre de partager leurs connaissances sur les pratiques les plus performantes et pour former les étudiants en médecine, les internes et les praticiens du monde entier. L'institution a créé une série de modules de formation, de simulation et de guides des meilleures pratiques pour permettre un accompagnement à la demande pour simuler des expériences pratiques et améliorer les compétences de son personnel et de ses étudiants. Le centre hospitalier a également intégré des dispositifs de vidéoconférence et de collecte d'informations dans ses processus pour permettre à différentes personnes d'entrer en contact facilement. Le réseau est régulièrement animé par une communauté d'experts, ce qui leur permet d'échanger des informations et d'identifier les meilleures pratiques proposées par des spécialistes du monde entier. Les collaborateurs du centre ont ainsi accès à des connaissances toujours actualisées en matière de pratiques pédiatriques.⁹

Collaborer en dehors de l'organisation

Pour les entreprises que nous avons interrogées et qui ont utilisé les approches Social Business pour adresser les problématiques liées à leurs collaborateurs, une tendance majeure se dessine sur les deux prochaines années : l'utilisation des approches Social Business au-delà des frontières de l'entreprise. Elles cherchent à améliorer la coordination avec les clients, les fournisseurs et les partenaires, mais aussi à tirer parti des talents situés à l'extérieur de l'entreprise, avec par exemple la technique du « crowdsourcing », ou externalisation ouverte (voir figure 6). À titre d'exemple, les compagnies d'assurance travaillent avec des agents indépendants et les entreprises de grande consommation se coordonnent avec leurs fournisseurs pour des activités aussi diverses que la génération de contacts commerciaux ou l'amélioration des processus de production. Bien que certaines entreprises disent donner principalement la priorité au renforcement d'une « collaboration interne efficace » avant de faire de même vers l'extérieur, dépasser les limites de l'entreprise constituera une étape essentielle dans l'évolution du Social Business.

Utilisations du Social Business*



Source : Institute for Business Value ; Étude « Le Social Business comme levier de développement »

* Basé sur les réponses de personnes déclarant avoir une expérience personnelle d'activités de type Social Business sur les problématiques relatives à la gestion du personnel (n = 362).

Figure 6 : Utiliser le Social Business pour collaborer au-delà des frontières des organisations.

L'utilisation d'approches autour du Social Business pour travailler plus efficacement – en augmentant la visibilité et la transparence des connaissances, en identifiant et en construisant de l'expertise ou en collaborant au-delà des limites de l'entreprise – est clairement en train de prendre racines dans de nombreuses entreprises. Les dispositifs Social Business nécessaires pour les activités importantes des entreprises sont mis en évidence dans la figure 7. A minima, la direction doit fournir une infrastructure permettant aux collaborateurs de mettre en œuvre des espaces collaboratifs. Mais selon les dirigeants interrogés, ces systèmes doivent être faciles d'accès et intuitifs. Les utilisateurs ne pourront adopter ces nouvelles approches que s'ils n'ont pas à consacrer trop de temps et d'efforts pour maîtriser ces outils.

Une fois en place, les outils collaboratifs doivent s'intégrer dans les activités courantes, les projets et les processus. Ils permettent de créer rapidement des communautés ad hoc, afin de traiter des problèmes et des opportunités particuliers. L'entreprise doit également créer les moyens nécessaires pour comprendre où et comment la production de données peut lui apporter un avantage. Enfin, le management doit former ses collaborateurs pour leur permettre de collaborer efficacement avec des interlocuteurs extérieurs à l'entreprise, en s'appuyant des règles, des bonnes pratiques, des méthodes et des outils adaptés au Social Business.

Accélérer l'innovation

Autre facteur extrêmement important, l'intégration de dispositifs Social Business au cœur du processus d'innovation. Selon les entreprises interrogées, les outils collaboratifs facilitent l'acquisition de nouvelles idées provenant de tous les interlocuteurs en contact avec elles. Le management et les employés doivent être préparés à tirer parti de nouvelles idées, quelle que soit leur origine. De plus, nous avons observé que les communautés internes utilisent les outils collaboratifs pour susciter des innovations organiques. Elles utilisent également ces approches pour mettre en œuvre des actions d'innovation plus structurées, qui nécessitent l'engagement de la direction à dédier des ressources et prendre en compte les idées générées dans le cadre de ces actions.

Trouver de nouvelles idées d'où qu'elles viennent

Les outils collaboratifs améliorent considérablement la visibilité de nouvelles idées, quelle que soit leur origine. Tous les utilisateurs expérimentés dans l'utilisation d'un produit ou d'un service – client, partenaire commercial ou même collaborateur – ont la possibilité aujourd'hui de partager leurs connaissances et de bénéficier de retours d'autres interlocuteurs. Notre sous-échantillon d'individus ayant utilisé les outils collaboratifs dans le cadre d'innovations, révèle que les entreprises cherchent à prendre

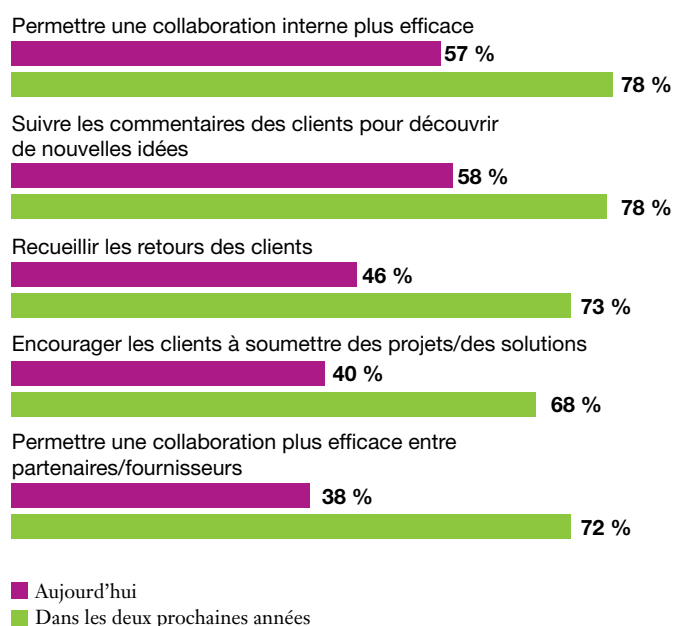
	Approche basique	Approche de pointe	Situation souhaitée
Gagner en transparence et en vitesse	Créer une infrastructure qui permette aux employés de mettre en place des espaces collaboratifs et des profils individuels	Intégrer les outils collaboratifs dans les activités courantes, les projets et les processus	Analyser les interactions sociales pour identifier les leaders d'opinion et repérer les tendances futures
Identifier et construire une expertise	Utiliser les outils collaboratifs pour d'importantes initiatives d'éducation	Incorporer les dispositifs offerts par les jeux et les simulations dans des sessions de travail et de formation	Apporter des connaissances issues des données obtenues sur les réseaux sociaux à des individus, là où ils en ont besoin
Coordonner les interactions au-delà des limites des organisations	Utiliser les techniques collaboratives pour identifier des domaines d'amélioration mis en évidence par les fournisseurs et les intermédiaires	Appliquer des techniques d'externalisation ouverte (crowdsourcing) pour enrichir les processus et les compétences des organisations	Incorporer des données issues de réseaux sociaux pour enrichir les processus et les activités interentreprises.

Source : IBM Institute for Business Value.

Figure 7 : Phases de mise en œuvre du Social Business pour piloter la productivité et l'efficacité opérationnelles des équipes.

davantage en compte les points de vue des clients pour obtenir de nouvelles idées, leur permettre de proposer de nouvelles solutions, et favoriser une collaboration plus efficace avec les partenaires et les fournisseurs (voir figure 8).¹⁰ Certaines entreprises, notamment le groupe LEGO, spécialisé dans le jouet, ont développé des plateformes d'innovation permettant à leurs clients de soumettre des idées de nouveaux produits et même de partager le revenu potentiel issu de l'exploitation de ces nouvelles idées.¹¹

Utilisations du Social Business*



Source : Institute for Business Value ; Étude « Le Social Business comme levier de développement ».

* Basé sur les réponses de personnes ayant une expérience personnelle dans des activités de Social Business relatives à l'innovation (n = 446).

Figure 8 : Le Social Business représente un réservoir d'opportunités pour de nouvelles idées.

De manière similaire, Beiersdorf, entreprise spécialisée dans les produits cosmétiques, a développé « Pearlfinder », un site web qui permet à des distributeurs de proposer de nouvelles idées de produits et de services. Ce site facilite la formalisation contractuelle de la collaboration et le transfert de propriété intellectuelle (voir l'étude de cas « Beiersdorf »). Dans les deux cas, l'entreprise a ouvert de nouvelles voies à son marché pour ajouter de la valeur dans de nouveaux produits, de nouveaux services et de nouveaux dispositifs.

Étude de cas : Beiersdorf

Beiersdorf est un fabricant mondial de produits cosmétiques. L'entreprise souhaitait mieux exploiter les idées de ses partenaires commerciaux pour améliorer sa capacité à innover. Au-delà de ses outils ouverts et de ses réseaux d'innovation classiques avec ses partenaires extérieurs, Beiersdorf a créé la plate-forme Pearlfinder. Différents interlocuteurs – fournisseurs, universités, instituts, consultants et inventeurs – peuvent soumettre des idées sur cette plate-forme et collaborer avec le personnel de Beiersdorf pour affiner les idées et les processus, si les deux parties s'accordent pour poursuivre dans une même direction. Préalablement à l'adhésion à la communauté Pearlfinder, le partenaire extérieur entre dans un processus contractuel simplifié, permettant un échange ouvert d'idées et d'exigences.

Beiersdorf a remporté un certain nombre de succès dans le co-développement de nouveaux produits. Parmi quelques exemples, figurent le développement d'un nouveau système de rasage avec Phillips, ainsi que la fabrication d'ingrédients destinés aux produits capillaires et de soins corporels. Le nombre de nouveaux partenaires intéressés par le co-développement s'est accru, tout comme la diversité des partenaires extérieurs ayant approché l'entreprise en proposant des idées. De plus, Beiersdorf a reçu plusieurs trophées qui récompensent cette approche collaborative pour l'innovation, développant ainsi l'image d'une entreprise enthousiaste et souhaitant collaborer avec ses interlocuteurs sur le marché, et ce, tout en développant effectivement de nouveaux produits.¹²

Utiliser les communautés internes pour innover

Les communautés internes sont identifiées depuis de nombreuses années comme des pépinières d'innovation, en permettant de rapprocher des personnes manifestant des intérêts et des passions similaires.¹³ Les outils collaboratifs amplifient encore davantage la capacité de ces communautés à développer des idées inédites et novatrices, à les affiner avec des experts et à les rendre publiques dans le monde entier. Plus encore que pour les communautés de clients, les communautés internes bénéficient d'une gestion de la communauté appelée « Community Management », qui promeut les valeurs communautaires, forme les membres sur les outils et les savoir-faire de la communauté, facilite les interactions entre membres et prend en compte les avantages offerts par la communauté.

Cemex, spécialiste mondial des matériaux de construction basé au Mexique, est un exemple d'entreprise utilisant les communautés pour dynamiser le processus d'innovation. L'entreprise souhaitait développer ses produits de béton prêt à l'emploi sur de nouveaux marchés dans le monde. Grâce à une plate-forme collaborative interne, les employés peuvent désormais échanger des idées, des suggestions et des recommandations. Des communautés d'intérêt se sont formées pour relever des défis communs à des sites, des marchés et à des profils de compétences. Grâce à son expertise interne, Cemex a pu réduire ses temps de cycle, améliorer les processus en temps réel et réduire de deux tiers son délai de mise sur le marché.¹⁴

Favoriser des actions d'innovation structurées

Les organisations utilisent de plus en plus les outils collaboratifs pour favoriser une innovation plus structurée, avec des initiatives comme les boîtes à idées, les Jams (discussion collaborative à grande échelle), ou encore les Hack Days (« hackatons », événement rassemblant des développeurs sur plusieurs jours). Avec les boîtes à idées collaboratives, chacun peut contribuer en permanence en proposant des idées. Celles-ci sont ensuite acheminées vers d'autres interlocuteurs, qui peuvent évaluer leurs avantages et agir. Le nombre de personnes engagées dans l'évaluation et le développement d'idées peut aller de quelques collaborateurs à plusieurs milliers.

Dans le cas des Jams, un outil collaboratif est mis à disposition parfois jusqu'à des dizaines de milliers de personnes, généralement sur une période de plusieurs jours, dans le but d'échanger autour d'une problématique donnée et développer des solutions ou définir de nouveaux besoins. Ces événements sont généralement basés sur des discussions

en ligne surveillées par des modérateurs, avec des sessions de sondage et de vote, permettant de développer des réflexions sur des thèmes ou des défis particuliers. Les résultats sont rendus publics, partagés avec les participants, et font l'objet d'une sélection pour être développés ultérieurement. Les Hack Days, nouvelle approche d'utilisation des outils collaboratifs, sont des initiatives à court terme focalisées sur le développement d'une solution ou d'un prototype, et ce, au cours d'une période définie. Des équipes interfonctionnelles travaillent sur un projet avec pour objectif de produire un résultat utilisable, même s'il n'est pas parfait.

À titre d'exemple, une initiative d'innovation structurée a été menée par la division Global Transaction Services de Citibank, qui cherchait une approche destinée à tirer parti des connaissances de différentes personnes pour valider sa stratégie future et identifier des opportunités de croissance. Citibank a créé un événement collaboratif, un Jam, ouvert à 25 000 personnes dans 88 pays. Plus de 6 000 employés se sont inscrits pour cet événement, d'une durée de 55 heures. Les participants se sont engagés dans un dialogue pendant quatre heures en moyenne. Suite à l'événement, les organisateurs ont utilisé des outils d'analyse pour relier différentes parties des discussions et extraire des commentaires pour obtenir des idées supplémentaires. La puissance d'un événement Jam réside non seulement dans sa capacité à exploiter les connaissances des employés les plus impliqués pour valider des orientations et des stratégies futures, mais permet également de proposer un contexte dans lequel les employés sentent que leurs idées sont entendues et prises en considération.¹⁵

L'une des méthodes essentielles pour motiver les participants à s'intégrer à des actions d'innovation structurées est de comprendre son public. Pour obtenir un résultat optimal, les entreprises doivent :

1. Déterminer le nombre de participants nécessaires pour développer des idées et des connaissances nouvelles
2. Créer une diversité d'expériences et de perspectives suffisante pour éviter le phénomène de pensée unique et encourager l'innovation
3. Apporter des connaissances contextuelles pertinentes et de l'expertise dans les problèmes et questions à résoudre
4. Inviter des participants prêts à remettre en question le statu quo et les hypothèses pour développer une solution détaillée et plus complète
5. Susciter une motivation à participer, notamment par des distinctions internes/externes et des récompenses.

Au-delà de constituer des groupes pour mener des discussions organisées, réussir des initiatives d'idéation nécessite une importante communication avant, pendant et après le processus. Les leaders du Social Business communiquent de manière transparente et élargie sur la vue d'ensemble, notamment concernant l'importance de l'idéation et les attentes vis-à-vis des participants. L'entreprise doit susciter la confiance en établissant des règles et des attentes, notamment en précisant de manière complète le périmètre, la portée stratégique et les défis tactiques du problème, de l'opportunité ou de la problématique. Pour la direction, l'approche implique également de ne pas trop s'engager ou de susciter des attentes irréalistes. Il est fondamental dans une culture Social Business de montrer du respect pour le temps consacré et les idées produites par les participants en donnant un retour d'information précis et en temps voulu concernant les résultats. Au final, il est nécessaire de passer à l'acte concernant les idées les plus prometteuses, en surmontant l'inertie culturelle interne (avec une approche pouvant être qualifiée de « trop radicale »), de distinguer publiquement les contributeurs et de communiquer sur ce qui a été fait suite à l'événement.

Pour les entreprises qui souhaiteraient utiliser les approches collaboratives pour dynamiser leurs actions d'innovation, la figure 9 met en lumière un certain nombre de pratiques pouvant être engagées.

Intégrer les réseaux sociaux au sein de votre entreprise

L'enquête et les entretiens menés ont permis de mettre en évidence un élément fort : les entreprises ayant le mieux réussi en matière de Social Business savent qu'elles doivent mettre en œuvre des changements essentiels dans la manière dont les collaborateurs travaillent dans l'ensemble de l'organisation. Pour intégrer le Social Business au cœur même de l'entreprise, il est nécessaire de prendre en compte trois questions clés en termes organisationnels :

- Premièrement, les entreprises doivent réfléchir à la manière d'intégrer les indicateurs collaboratifs dans les processus traditionnels.
- Deuxièmement, elles doivent comprendre et gérer les risques associés au Social Business.
- Troisièmement, la conduite du changement reste un besoin critique pour intégrer de manière efficace les pratiques autour du Social Business au sein d'une organisation. Cependant, les conséquences sont également évidentes : le Social Business nécessite une application particulière des principes traditionnels de la conduite du changement pour influencer la culture d'entreprise et la performance globale.

	Approche basiques	Approche de pointe	Situation cible
Capter de nouvelles idées d'où qu'elles viennent	Identifier des opportunités spécifiques où les nouvelles idées seraient porteuses de valeur ajoutée pour le business	Développer des processus permettant de collecter des innovations en interne comme à l'extérieur, de manière permanente	Analyser les interactions sur les réseaux sociaux pour identifier des besoins et tendances en matière d'innovation
Utiliser les communautés internes pour innover	Construire des plates-formes sur lesquelles des communautés internes peuvent échanger des connaissances	Impliquer des ressources pour la modération et l'animation des communautés avec la meilleure valeur stratégique	Identifier l'implication potentielle d'une communauté en fonction de ses contributions sur les réseaux sociaux
Favoriser une innovation plus structurée	Mettre en œuvre des événements favorisant l'idéation en impliquant l'ensemble des collaborateurs d'une organisation	Étendre les événements d'innovation à plus de parties prenantes	Intégrer les événements d'innovations et les informations issues des réseaux sociaux dans le processus de développement de produits existant

Source : IBM Institute for Business Value.

Figure 9 : Appliquer les approches collaboratives pour accélérer l'innovation.

1. Utiliser les données du Social Business pour prendre des décisions

Notre étude révèle que les entreprises ne sont que 20 % environ à pouvoir définir des indicateurs clés de performance (KPI) et à connaître le retour sur investissement (ROI) de leurs actions relatives au Social Business.

Les entreprises qui n'ont pas pu mettre en œuvre ces indicateurs ont rencontré des difficultés à maintenir la dynamique de leurs initiatives, car les incertitudes liées aux résultats ont créé chez les parties prenantes des réticences à investir. Beaucoup d'entre elles ont essayé, à un certain niveau, de quantifier leurs résultats, mais reconnaissent qu'il était insuffisant de justifier les approches Social Business uniquement par des réductions de coûts. À la place, elles ont soit mis en œuvre des projets pilote permettant de démontrer les avantages directs et indirects des projets en la matière, soit mené des essais en comparant les performances d'individus ou de groupes utilisant les outils collaboratifs par rapport à d'autres qui n'en étaient pas équipés.

Les personnes interrogées nous ont également dit que la justification du retour sur investissement des actions en matière de Social Business ne constituait qu'une utilisation potentielle des données obtenues. Les outils d'analyse permettent d'intégrer des sources de données collaboratives et traditionnelles pour prendre des décisions plus efficaces concernant les clients (par exemple pour savoir qui réagira le plus à des offres particulières) et le personnel (pour déterminer les collaborateurs les plus aptes à répondre efficacement à une demande particulière). En examinant les données résultant des activités collaboratives, les organisations peuvent générer des connaissances pertinentes qui n'étaient jusqu'ici pas disponibles.

2. Gérer les risques du Social Business

Si l'utilisation des réseaux sociaux promet des avantages considérables, elle n'en comporte pas moins des risques. Les personnes interrogées et les dirigeants avec lesquels nous nous sommes entretenus nous font part d'un certain nombre de préoccupations, notamment concernant les attaques menées contre leurs marques, les questions juridiques, la sécurité et la confidentialité des données, mais aussi la divulgation non intentionnelle d'informations appartenant à l'entreprise. Si près de la moitié des entreprises ne disposent pas de processus pour faire face à ces menaces, près d'un quart indique disposer de processus de protection et un tiers a déjà lancé des initiatives dans ce domaine. Toutefois, beaucoup de nos sondés mettent en avant l'importance d'une gouvernance efficace pour gérer le large éventail d'initiatives collaboratives au sein de leurs entreprises. Ils ont également mis en place des règlements que doivent suivre les collaborateurs lorsqu'ils s'engagent dans des processus Social Business et une structure de gouvernance permettant de gérer et surveiller le comportement des utilisateurs de ces outils à l'échelle de l'entreprise.

Les entreprises performantes qui identifient une exposition éventuelle à des risques, les anticipent en s'adressant aux bons experts et développent des plans de gestion des risques. Elles analysent de manière détaillée leurs problèmes, connaissent les enjeux réglementaires et leurs impacts sur l'entreprise et posent des questions sur le lien entre un comportement et un risque et la manière de limiter ce dernier. Plus important encore, elles s'adressent à des experts fonctionnels stratégiques avant même que les problèmes ne se produisent, dans des domaines comme les ressources humaines, le juridique, l'informatique, la communication, la finance et les risques. Elles détectent les personnes qui, non seulement ont la volonté d'identifier des risques, mais qui comprennent également les opportunités émergentes en fonction des risques considérés comme acceptables.

3. Faire levier grâce à la conduite du changement

La plupart des entreprises voient apparaître une dichotomie entre les dirigeants qui voient l'intérêt de s'impliquer dans des dispositifs collaboratifs, et les managers qui doivent adopter ces dispositifs dans le cadre de leur travail quotidien. Si, dans le cadre de notre étude, 48 % des entreprises disent avoir le soutien du comité de direction, seules 22 % d'entre elles considèrent que les managers sont préparés à intégrer le Social Business dans leurs pratiques courantes. D'autres chercheurs spécialistes du domaine ont également identifié le défi que constitue la capacité du management intermédiaire à s'engager dans le Social Business. Comme l'indique Andrew McAfee, directeur scientifique du MIT Center for Digital Business, dans un entretien accordé au magazine *Sloan Management Review* :

« Lorsque je discute avec des PDG, je remarque qu'ils souhaitent ardemment entendre les points de vue de leurs clients et de leurs employés... Mais j'ai l'impression qu'il existe une couche intermédiaire, traditionnellement chargés d'écouter ce signal, qu'il vienne d'en haut ou d'en bas, et que certains d'entre eux ne veulent pas être écartés de ce rôle. »¹⁶

À l'instar des transformations déjà menées par le passé, notamment la modernisation des processus, le développement de chaînes logistiques au niveau mondial et même l'utilisation précoce du commerce en ligne, le Social Business nécessite prioritairement d'aider les utilisateurs à comprendre l'intérêt de cette initiative, en impliquant les bonnes parties prenantes, en apportant un accompagnement approprié et en suscitant de la motivation. La figure 10 aborde certains de ces concepts importants et décrit comment ils peuvent être appliqués dans le contexte d'une transformation vers le Social Business. Cette liste est longue mais elle est essentielle à mettre en œuvre.

Actions	Activités
Favoriser l'utilisation des outils collaboratifs	<ul style="list-style-type: none"> • Créer des opportunités basées sur des cas d'usage favorisant l'utilisation des nouveaux outils de Social Business. • Fournir un accompagnement personnalisé et un mentorat inversé, et encourager les leaders à définir les comportements validés dans le cadre de l'utilisation d'outils Social Business. • Mettre en valeur les « success stories » liées à l'utilisation des outils collaboratifs (par exemple, wikis, blogs, vidéo).
Appliquer les concepts traditionnels de conduite du changement pour accompagner les phases de transition	<ul style="list-style-type: none"> • Nommer un certain nombre d'experts/de champions en matière de Social Business pour encourager et accélérer l'adoption. • Dispenser une formation sur l'importance et les principes d'utilisation des outils collaboratifs aussi bien au sein de l'organisation qu'à l'extérieur. • Identifier les utilisations et les comportements souhaités.
Incorporer les approches collaboratives pour accompagner le changement	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des cas d'usage décrivant les possibilités offertes par l'utilisation des plates-formes collaboratives. • Utiliser les différentes approches collaboratives pour identifier les leaders d'opinion et engager le dialogue. • Apporter une assistance aux collaborateurs, aux partenaires et aux clients.

Source : IBM Institute for Business Value.

Figure 10 : Piloter les transformations Social Business.

Actions pour aller de l'avant

Que votre organisation soit déjà active ou simplement en phase de démarrage, l'utilisation des réseaux sociaux constitue une transformation envisageable sous la forme d'un cheminement permettant d'accéder à de nouvelles manières de travailler. Les enseignements de notre étude révèlent trois actions essentielles pouvant être adoptées par l'ensemble de l'entreprise, toutes fonctions confondues.

Premièrement, développer des méthodologies et des outils collaboratifs pour créer des expériences client cohérentes et de valeur. Posez-vous la question suivante : « Quelles approches mon entreprise utilise-t-elle pour écouter et interagir avec les clients ? » Autre question à vous poser : « De quelle manière mes fonctions Marketing, Ventes et Service client sont-elles coordonnées autour d'initiatives collaboratives ? »

Deuxièmement, intégrer des dispositifs collaboratifs pour obtenir des gains de productivité et d'efficacité opérationnelle. Pour stimuler votre réflexion, posez-vous la question suivante : « Quel potentiel existe-t-il au sein de notre entreprise pour améliorer la collaboration en s'appuyant sur des initiatives de type Social Business ? » Autre question : « Comment pouvons-nous utiliser des approches collaboratives pour mieux interagir avec des parties prenantes stratégiques situées en dehors de l'entreprise ? »

Troisièmement, utiliser les approches collaboratives pour accélérer l'innovation. Vous pouvez, par exemple, vous poser la question suivante : « En quoi l'amélioration de l'idéation conduit à un impact maximal sur notre entreprise ? » Autre question possible : « Comment impliquer plus efficacement des individus situés en dehors de l'entreprise dans nos recherches d'innovation ? »

La mise en œuvre de pratiques de Social Business par un nombre croissant d'entreprises s'explique par l'obligation de gagner en compétitivité et en rentabilité dans un contexte économique dans lequel les concurrents, les partenaires et les clients adoptent de nouvelles approches dans leurs activités. Au-delà de la simple utilisation des outils de réseaux sociaux, nous sommes entrés dans une ère nouvelle, caractérisée par une transformation fondamentale dans la manière dont nous travaillons, à tous les niveaux de l'entreprise, et au-delà des limites des organisations.

Pour en savoir plus sur le Social Business, visitez le site ibm.com/socialbusiness.

Soyez les premiers à bénéficier des toutes dernières études de l'IBM Institute for Business Value. N'hésitez pas à vous abonner à IdeaWatch, notre newsletter électronique mensuelle, dans laquelle vous trouverez des études contenant des informations et des recommandations stratégiques basées sur les études de l'IBM Institute for Business Value : ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe

Vous pouvez également accéder sur votre tablette aux études publiées par l'IBM Institute for Business Value, en téléchargeant gratuitement l'application « IBM IBV » pour i-Pad ou Android, à partir de votre app store.

Votre partenaire dans un monde en mutation

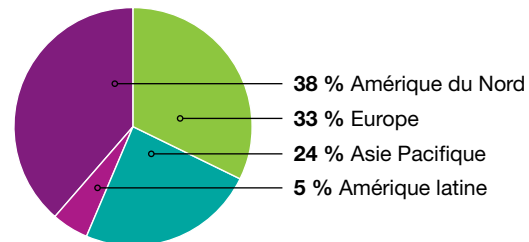
IBM associe l'expertise des processus métier aux capacités de recherche et aux technologies pour apporter à ses clients un avantage décisif dans un environnement économique qui évolue rapidement. Grâce à notre approche intégrée de la modélisation et de la mise en œuvre, nous aidons les entreprises à passer de la stratégie à l'action. Et avec une expérience couvrant 17 secteurs et des ressources déployées dans 170 pays, nous pouvons aider nos clients à anticiper le changement et à tirer parti des nouvelles opportunités.

À propos de la méthodologie

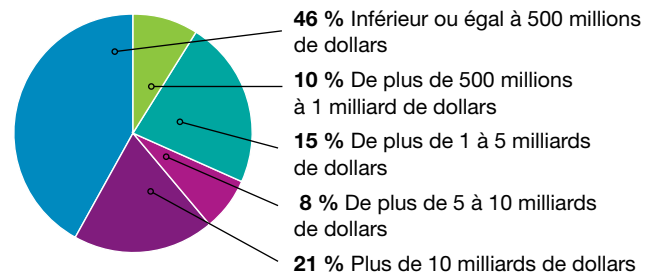
L'IBM Institute for Business Value a mené, conjointement avec l'Economist Intelligence Unit, une enquête mondiale en ligne, effectuée sur une dizaine de secteurs d'activité, auprès de 1 161 personnes ayant répondu à un questionnaire détaillé. Ces études ont permis d'explorer la manière dont les entreprises considèrent le Social Business et de collecter des informations sur les clients, l'innovation, mais aussi l'utilisation, par les collaborateurs de ces entreprises, de méthodes et d'outils de Social Business, en interrogeant des interlocuteurs possédant des connaissances personnelles dans ces domaines. L'IBM Institute for Business Value s'est également appuyé sur les résultats d'entretiens réalisés par IBM en face à face auprès de plusieurs milliers de dirigeants dans le monde entier, au cours des deux dernières années.

De plus, nos analystes ont également procédé à des entretiens avec 21 dirigeants d'entreprise, leaders incontestés dans la mise en œuvre du Social Business, en Amérique du Nord, en Europe, en Inde et en Corée du Sud, ainsi que cinq autres dirigeants qui viennent de démarrer leur voyage vers les Social Business. Nous avons également utilisé les résultats de recherches et d'entretiens menés en 2011 pour des études antérieures relatives au Social Business. L'institut IBM Institute for Business Value a également reçu le concours du professeur John R. Wells de la Harvard Business School, expert reconnu au niveau international dans le domaine des pratiques collaboratives, pour concevoir et conduire cette étude. De plus, l'IBM Institute for Business Value a intégré dans ses travaux une très large communauté d'experts IBM en matière de Social Business, et dont le rôle est de mettre en œuvre les pratiques Social Business, de développer des outils ou de procéder à des études scientifiques et technologiques dans ce domaine.

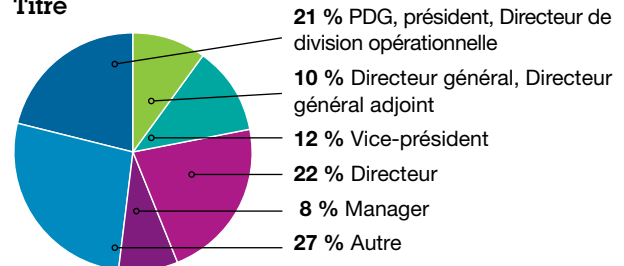
Région



Chiffre d'affaires de l'organisation



Titre



Source : IBM Institute for Business Value, Étude « Le Social Business comme levier de développement », Région, Chiffres d'affaires de l'organisation, Titre; Global (n=1161).

Figure 11 : Éléments démographiques de l'étude

Auteurs

James W. Cortada est membre de l'IBM Institute for Business Value, où il a supervisé ou mené plusieurs dizaines d'études concernant les secteurs de l'Administration publique et de la Santé, le développement économique et la modernisation des processus. Il a plus de 35 ans d'expérience dans plus d'une dizaine de secteurs d'activité, où il est intervenu pour transformer les entreprises et les pratiques. Il est l'auteur d'une vingtaine d'ouvrages sur le management et l'utilisation de l'informatique au sein des entreprises. Vous pouvez le contacter à l'adresse jwcorta@us.ibm.com.

Eric Lesser est Directeur de recherche et responsable pour l'Amérique du Nord de l'IBM Institute for Business Value, où il supervise les recherches menées par IBM pour développer sa réflexion stratégique. Précédemment, il a réalisé pour IBM Global Business Services des recherches et des réflexions stratégiques sur la gestion du capital humain. Ses études et ses prestations de conseil sont consacrées à différentes problématiques, notamment la gestion des ressources humaines et des talents, la gestion des connaissances, la collaboration et les réseaux sociaux, ainsi que l'évolution de la fonction Ressources humaines au sein de l'entreprise. Vous pouvez le contacter à l'adresse elesser@us.ibm.com.

Peter J. Korsten est Directeur mondial de l'IBM Institute for Business Value et responsable de la très plébiscitée série d'études « CxO studies » pour lesquelles plus de 15 000 PDG, directeurs administratifs et financiers, directeurs des systèmes d'information, directeurs marketing, directeurs chargés de la sécurité et de la conformité et directeurs des ressources humaines ont eu des entretiens en face à face, dans leurs locaux, au cours des huit dernières années. Conférencier de renom, Peter J. Korsten intervient sur des sujets stratégiques relatifs à des questions contemporaines et aux tendances majeures. Vous pouvez le contacter à l'adresse peter.korsten@nl.ibm.com.

Remerciements

Les auteurs souhaitent remercier la quarantaine de dirigeants interrogés dans le monde entier, qui ont généreusement accepté de donner de leur temps et de nous livrer leur point de vue. Nous souhaitons également remercier la centaine de collègues d'IBM qui ont également apporté leurs connaissances et leur soutien à ce projet, avec une mention toute particulière à la division Economist Intelligence Unit (EIU) qui a également participé à la mise en œuvre de ce projet. Nous exprimons notre profonde gratitude pour quelques collègues qui nous accompagnés, selon le cas, sur une période comprise entre quelques jours et plusieurs mois.

Équipe projet IBM : Stephen E. Ballou, Thibault Dauphin, Nick DeFilippis, Suchika Jain, Kathleen Martin, Jennifer A. Okimoto et Shailesh K. Sinha. Nous aimerions également remercier le professeur John Wells de la Harvard Business School pour nous avoir apporté ses connaissances tout au long de la conduite de ce projet.

Nous souhaitons également remercier les personnes suivantes pour leurs commentaires et leurs contributions : Saul Berman, Denis Brousseau, Matt Collins, Kevin Custis, Irene Greif, Douglas Heintzman, Tushar Khosla, Catherine Lord, Scott Neuman, David Ransom et Rawn Shah.

Références

- 1 Données extraites de différents communiqués de presse relatifs aux médias sociaux en 2011 et 2012.
- 2 Burson-Marsteller, Rapport « Global Social Media Checkup 2012 », publié le 15 août 2012. http://www.burson-marsteller.com/innovation_and_insights/throught_leadership/default_view
- 3 « The Social Economy: Unlocking Value and Productivity Through Social Technologies », McKinsey Global Institute, juillet 2012.
- 4 « Réussir dans un monde connecté : Synthèse de l'étude IBM Global CEO Study 2012 », IBM Institute for Business Value, mai 2012 ; « Le directeur marketing au cœur de la performance de l'entreprise : Introduction de l'étude IBM Global CMO Study 2011 », IBM Institute for Business Value, octobre 2011.
- 5 Note : 52 % de l'échantillon total des personnes interrogées ont indiqué avoir une expérience personnelle du Social Business pour la résolution des problématiques clients.
- 6 Entretien pour l'IBM Institute for Business Value ; Adams, John. « New Tool Helps TD Bank Speed Social Media Queries to Reps », *American Banker*, 9 septembre 2011. http://www.americanbanker.com/issues/176_176/td-banksocial-media-twitter-1042021-1.html
- 7 Note : 31 % de l'échantillon total des personnes interrogées ont indiqué avoir une expérience personnelle du Social Business pour la résolution des problématiques internes.
- 8 Dewan, Shaila. « To Stay Relevant in a Career, Workers Train Nonstop », *The New York Times*, 22 septembre 2012.
- 9 Entretien pour l'IBM Institute for Business Value.
- 10 Note : 38 % de l'échantillon total des personnes interrogées ont indiqué avoir une expérience personnelle du Social Business pour répondre aux enjeux de l'innovation.
- 11 Yun Mi Antorini, Albert M. Muñoz, Jr., et Tormod Askildsen. « Collaborating with Customer Communities: Lessons from the LEGO Group », *MIT Sloan Management Review*, 65, no. 3. Printemps 2012.
- 12 Entretien pour l'IBM Institute for Business Value.
- 13 Lesser, Eric et John Storck. « Communities of Practice and Performance », *IBM Systems Journal*. Hiver 2001.
- 14 Sandy Carter. *GET Bold: Using Social Media to Create a New Type of Social Business*. Upper Saddle River. N.J.: IBM Press, 2012 : p.143.
- 15 Lesser, Eric, David Ranson, Rawn Shah et Bob Pulver. « Collective Intelligence: Capitalizing on the crowd », IBM Institute for Business Value, Janvier 2012.
- 16 Kiron, David. « What Sells CEOs on Social Networking », *Sloan Management Review*. Février 2012.



© Compagnie IBM France

IBM France
17, avenue de l'Europe
92275 BOIS COLOMBES CEDEX

Publié aux États Unis
Novembre 2012
Imprimé en France
Mars 2013
Tous droits réservés.

IBM, le logo IBM et ibm.com sont des marques d'International Business Machines Corporation aux États-Unis et dans d'autres pays. Les symboles ® ou ™ attachés à la première occurrence de ces marques et d'autres marques IBM indiquent des marques détenues aux États-Unis par IBM au moment de la publication de ces informations. Ces marques peuvent également être déposées dans d'autres pays. La liste des marques IBM est disponible sur Internet sous la rubrique "Copyright and trademark information", à l'adresse ibm.com/legal/copytrade.shtml

Les autres noms de société, de produit et de service peuvent appartenir à des tiers.

Ce document est à jour à la date initiale de publication et peut être modifié par IBM à tout moment. Toutes les offres ne sont pas disponibles dans tous les pays où IBM est présent.

Les exemples de clients cités ne sont proposés qu'à titre de simple illustration. Les performances réelles peuvent varier selon les configurations et les conditions de fonctionnement spécifiques. Il appartient à l'utilisateur d'évaluer et de vérifier le fonctionnement d'autres produits ou programmes avec les produits et programmes d'IBM. LES INFORMATIONS CONTENUES DANS CE DOCUMENT SONT FOURNIES « EN L'ÉTAT », SANS AUCUNE GARANTIE EXPRESSE OU TACITE, NOTAMMENT SANS AUCUNE GARANTIE DE QUALITÉ MARCHANDE OU D'ADAPTATION À UN EMPLOI SPÉCIFIQUE, ET SANS AUCUNE GARANTIE OU CONDITION DE NON INFRACTION. Les produits IBM bénéficient d'une garantie conforme aux conditions générales des contrats dans le cadre desquels ils sont mis à la disposition des clients.



Veillez recycler