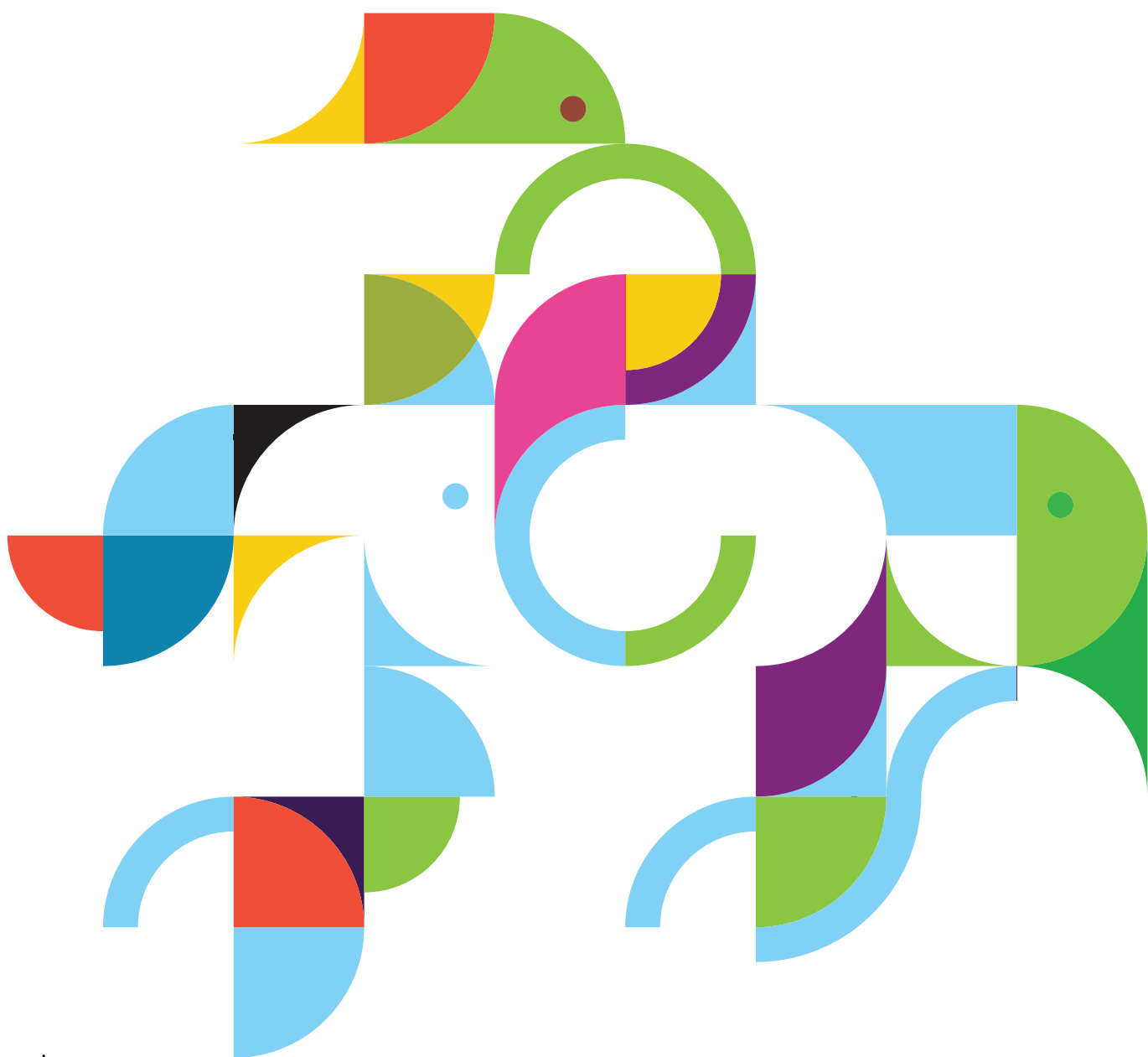


SocialBusiness

Modèles de déploiement pour la réussite
des démarches de Social Business au sein
des entreprises les plus performantes et les
plus innovantes



Les organisations sont confrontées à des changements constants. Elles sont simultanément déstabilisées par des cycles économiques raccourcis et extrêmement volatils, par un transfert d'influence des vendeurs vers les acheteurs, et par l'accroissement des équipes nomades.

Grâce à de nouvelles tendances, technologies et pratiques métier, les entreprises et les organisations disposent des moyens de s'adapter et de tirer parti de ces changements macroéconomiques. Avec le déploiement conjoint des environnements Cloud, des solutions mobiles et des réseaux sociaux, les entreprises sont plus innovantes, développent leurs activités, sont en mesure de mieux comprendre et de mieux répondre aux besoins de leurs clients, et de former des équipes proactivement impliquées dans la réussite de l'entreprise. Ce document décrit de quelle manière les entreprises peuvent utiliser les pratiques et les fonctionnalités des réseaux sociaux pour se transformer, gagner en compétitivité et générer davantage de valeur.

Le Social Business concrétise, dans une entreprise, une culture et des systèmes favorisant l'émergence d'équipes organisées en réseau pour créer de la valeur métier. La démarche permet de relier des individus, en leur permettant de partager rapidement de l'information, des connaissances et des idées au travers de dialogues, et de diffuser des contenus. Une entreprise ainsi organisée peut analyser les contenus sociaux issus de différents canaux, mais aussi de données structurées, pour bénéficier de connaissances échangées à l'intérieur comme à l'extérieur de la structure. Mettre en place cette démarche permet d'accélérer l'innovation et les activités opérationnelles, de prendre des décisions plus pertinentes et incite clients et employés à être plus engagés, avec à la clé davantage de satisfaction. Le Social Business permet de réduire les coûts d'exploitation et les délais de mise sur le marché, d'assurer un engagement plus performant des clients et des employés pour gagner en rentabilité.

Nombre d'entreprises pourtant ne l'ont pas compris. Elles ne perçoivent pas l'importance du potentiel de création de valeur lié au Social Business. Selon une estimation, la valeur potentielle que pourrait créer le Social Business atteint 1 300 milliards de dollars, et ce, pour quatre secteurs d'activité seulement !³ En d'autres termes, le Social Business pourrait apporter un niveau de création de valeur métier similaire à celui qu'a permis l'adoption du commerce en ligne (e-business) il y a une décennie. Cependant, la même étude constate que, par rapport à l'an passé, 3 % seulement des entreprises interrogées tirent des avantages significatifs de l'utilisation des réseaux sociaux pour relier leurs parties prenantes.

Dans des secteurs d'activité spécifiques, certains leaders ont pris conscience que le Social Business représentait une opportunité considérable de transformer leur organisation et de susciter un niveau de création de valeur significatif. Ces entreprises appliquent leurs propres capacités en matière de réseaux sociaux — et pas seulement Facebook et les autres réseaux sociaux connus du public — à leurs processus métier pour relier leurs différentes parties prenantes extérieures et internes, notamment les clients, les partenaires et les employés. Ces entreprises transforment leurs principaux processus métier en y intégrant les interactions humaines nécessaires pour produire des résultats lorsque l'efficacité des processus automatisés n'est plus suffisante.

Quels sont les processus métier susceptibles de créer aujourd'hui de la valeur grâce aux réseaux sociaux ? En transformant leur service client et en y adjoignant les réseaux sociaux, les entreprises ont réduit le taux de défection des clients jusqu'à 5 %, et ce, en augmentant leurs bénéfices jusqu'à 68 %. Grâce aux réseaux sociaux, les entreprises réduisent de près de deux tiers leur délai de développement de nouveaux produits. La fonction ressources humaines a diminué de deux jours le temps d'intégration d'un nouvel embauché. Les départements marketing ont réussi à accroître de 100 % la visibilité des produits sur le marché grâce aux réseaux sociaux. Et certaines entreprises les ont intégrés à leurs processus commerciaux, permettant ainsi d'accroître de 40 % le chiffre d'affaires réalisé par la fonction commerciale et de 50 % l'efficacité des ventes, simplement par une meilleure relation entre les commerciaux et les clients.

Comment les entreprises transforment-elles exactement ces processus et adoptent-elles la démarche de Social Business ? Quelles meilleures pratiques résultent de cette démarche ? Les réponses à ces questions résident dans les modèles de déploiement du Social Business décrits dans la suite du document.



54 %

des entreprises envisagent de doter leurs applications de service client de fonctionnalités de social business dans les deux ans, contre **38 % actuellement**.¹



60 %

des entreprises intégreront des fonctionnalités de social business au sein de leurs processus commerciaux au cours des deux prochaines années, contre **46 % aujourd'hui**.²

Les modèles de déploiement de Social Business sont conceptuellement calqués sur les flux de processus métier, chacun d'eux représentant un ensemble éprouvé et reproductible d'actions générant de la valeur.

« J'ai eu plus de 30 entretiens avec des clients IBM qui, non seulement ont mis en œuvre et tiré parti du déploiement de configurations informatiques intégrant les réseaux sociaux, mais qui ont également évalué les résultats... Le retour sur investissement est effectif. »⁴

Modèles de déploiement de Social Business

Les entreprises déjà expérimentées dans les approches et les techniques de Social Business y voient des opportunités d'améliorer leurs processus métier et leur exécution, en appliquant des modèles de déploiement adaptés. Ces modèles sont similaires aux flux de processus métier, chacun d'eux représentant un ensemble éprouvé et reproductible d'actions générant de la valeur. Certaines organisations initient leur démarche en appliquant simplement un modèle, tout en sachant qu'elles peuvent obtenir des avantages combinés en mettant d'autres en œuvre ultérieurement.

Le tableau 1 représente la synthèse de six modèles de Social Business permettant d'obtenir rapidement des résultats métier. Les détails de chaque modèle sont donnés ensuite.

Modèle de déploiement de Social Business	Générateurs de valeur
Identifier des compétences (voir page 5 pour de plus amples détails)	<ul style="list-style-type: none"> Localiser rapidement les bonnes personnes, ou des contenus publiés contenant l'expertise nécessaire pour résoudre un problème. Relier les ressources les plus performantes pour répondre efficacement aux besoins client. Décrire et partager des solutions réutilisables pour des problématiques communes. Susciter l'émergence d'employés fortement engagés et productifs.
Obtenir les points de vue de clients externes (Page 6)	<ul style="list-style-type: none"> Identifier rapidement les opinions et les préférences des clients concernant des produits et services existants. Identifier les leaders d'opinion côté client et communiquer pour faciliter et amplifier la démarche marketing.
Rendre plus performant le partage de connaissances (Page 7)	<ul style="list-style-type: none"> Obtenir, partager et faciliter l'accès aux connaissances de manière plus efficace et efficiente. Développer l'innovation en étendant le périmètre de partage d'idées. Réduire le temps superflu et improductif à rechercher et à échanger des informations.
Améliorer le recrutement et l'intégration des nouveaux embauchés (Page 8)	<ul style="list-style-type: none"> Identifier et associer de manière collaborative le bon candidat au bon poste. Rationaliser les processus d'évaluation et d'embauche. Mieux communiquer avec les candidats, les recruter et fidéliser les nouveaux employés. Recommander une compétence en fonction du contexte pour améliorer la productivité des nouveaux embauchés.
Gérer les opérations de fusion-acquisition (Page 9)	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer le niveau de succès global des opérations de fusion-acquisition. Gagner en efficacité en termes de définition et de communication d'une vision avant, pendant et après une opération de fusion ou d'acquisition. Accélérer la création d'une communauté et d'une culture d'entreprise unifiée.
Favoriser et améliorer la sécurité au travail (Page 10)	<ul style="list-style-type: none"> Accélérer la communication concernant les nouveautés ou les changements de réglementation, de règles et de procédures concernant la sécurité. Minimiser ou éliminer les retards d'exécution de projets liés à des problématiques de sécurité effectives ou potentielles. Innover davantage en matière de procédures de sécurité en améliorant le dialogue entre les experts de la sécurité et les équipes opérationnelles.

Tableau 1 : Modèles de déploiement de Social Business et générateurs de valeur

Identifier des compétences

Pour la plupart des collaborateurs, il est difficile de localiser la meilleure expertise leur permettant de résoudre rapidement des problèmes ou de répondre au mieux à un besoin métier, et ce, qu'il s'agisse de contacter une autre personne ou d'accéder à un contenu existant. D'où des difficultés en termes d'engagement, d'efficacité et de productivité. À l'extérieur de l'entreprise, cette absence de compétences immédiatement disponibles freine la conclusion de contrats, et entraîne une insatisfaction des clients. Ce modèle de déploiement de Social Business montre de quelle manière il est possible de localiser, d'identifier et de partager une compétence adaptée pour répondre aux besoins des processus métier en interne ou à l'extérieur de l'entreprise.

Défis métier

Les défis courants auxquels sont confrontées les entreprises, qui pourraient être résolus au moyen des modèles de déploiement de Social Business, sont les suivants :

- Les employés ne partagent pas de manière proactive leurs compétences ou leurs connaissances les uns avec les autres.
- Les employés et les partenaires commerciaux ne disposent pas des moyens de localiser l'expertise nécessaire pour mieux servir leurs clients et résoudre des problèmes de processus internes.
- La rentabilité diminue, car une même solution est « inventée » à plusieurs reprises par différents employés et partenaires commerciaux.
- Les actions des équipes commerciales échouent ou traînent en longueur sans être conclues, car l'entreprise ne dispose pas des moyens de convaincre le prospect en s'appuyant sur des informations et des compétences pertinentes.
- Les actions de recherche et développement ne suffisent pas pour satisfaire les clients ou réaliser les produits demandés rapidement.
- L'expertise des collaborateurs approchant de la retraite n'a pas été transmise avant qu'ils aient quitté les équipes opérationnelles.

Actions conseillées

Les modèles de déploiement de Social Business permettent de mettre en œuvre ces actions spécifiques :

- Utiliser l'analyse pour traiter les interactions sur les réseaux sociaux, les fichiers et d'autres sources d'information, ce qui permet d'identifier des compétences masquées à l'échelle de l'ensemble de l'entreprise.
- Recommander des compétences et des connaissances à des collaborateurs et à des partenaires commerciaux, en les remettant dans le bon contexte en fonction de la mission.
- Proposer des solutions de réseaux sociaux permettant aux parties prenantes internes et externes de communiquer et de collaborer avec des experts.
- Décrire et partager des solutions innovantes concernant les problèmes internes et client.
- Récompenser ou distinguer des employés pour avoir partagé de manière proactive des compétences, et pour avoir mis en œuvre une démarche de collaboration permettant de résoudre des problèmes et de décrire les solutions adoptées, ce qui permet à d'autres de les identifier.

Avantages constatés

Les entreprises et organisations ayant appliqué les pratiques constituant des modèles de déploiement de Social Business ont constaté les avantages suivants :

- Une accélération de 30 % de la capacité à entrer en contact avec des experts.⁶
- Une augmentation de 55 % de la visibilité des experts spécialisés de l'entreprise sur son site web.⁷

L'expérience d'IBM

À tous points de vue, la compétence cumulée des employés d'IBM est exceptionnelle. Pour mieux tirer parti de ce savoir, IBM a développé des solutions d'analyse, des conseils d'experts et d'autres fonctionnalités de recherche de compétences utilisées à des fins internes. Les profils d'employés, les blogs, les emails dûment autorisés, mais aussi les référentiels de contenus et d'autres sources d'information, sont accessibles pour les employés au moyen de processus d'exploration automatique et de recherche manuelle pour identifier des compétences.

Lowes a construit des communautés internes permettant de partager les meilleures pratiques et de mieux gérer le personnel de ses magasins. Clarissa Felts, vice-présidente chargée de la collaboration chez Lowes, a présenté, lors de Connect 2013, en quoi l'utilisation de la solution IBM Connections avait permis d'améliorer le processus de recrutement au niveau du siège en identifiant des candidats possédant une connaissance concrète de l'environnement des magasins.

Les membres de l'équipe commerciale d'Asian Paints rencontraient des difficultés à partager leurs meilleures pratiques et à mettre en place des approches innovantes pour accompagner leurs commerciaux. De plus, l'entreprise ne disposait d'aucun moyen de dialoguer au sujet des difficultés rencontrées avec l'ensemble de l'équipe commerciale. La solution IBM Connections est aujourd'hui utilisée et largement adoptée au sein du département commercial. La solution permet de partager des innovations, des compétences et les meilleures pratiques.

« L'intégration de fonctionnalités de réseaux sociaux et d'un accès mobile aux applications de CRM (gestion des relations client) a permis d'augmenter la productivité des équipes commerciales de 26,4 % . »⁵

Ricoh a résolu ces problèmes en modernisant ses processus de travail, pour permettre aux équipes de publier des documents sous une forme élémentaire initiale, grâce aux fonctionnalités de SmartCloud Engage Connections. Les opérateurs commerciaux mondiaux peuvent ainsi collaborer sur les révisions. Cette évolution a été en partie motivée par le souhait de disposer d'une méthode plus proactive pour assimiler les informations commerciales et client disponibles au sein des entreprises, et créer de manière plus efficace des produits adaptés aux besoins locaux.

La solution a consisté à mettre en place le portail Lifeline, en libre-service, qui permet d'assurer des prestations pour les principaux groupes d'intervenants de Reliance, qu'il s'agisse de clients, de prospects, ou d'employés et d'agents de l'entreprise. Le portail met à la disposition des clients un service unifié permettant de rechercher et d'acheter des contrats d'assurance, de gérer leur portefeuille et de régler leurs primes. Le stockage de l'ensemble... des informations client et transactionnelles dans un entrepôt de données consolidé permet à Reliance de disposer d'une vue globale, ce qui lui permet d'évaluer les offres de produit performantes et celles qui ne le sont pas.

« La plupart des fournisseurs de technologies d'entreprise proposent des solutions de médias sociaux ou d'analyse... Cependant, IBM est de longue date un leader dans la capacité à conjuguer les deux approches. »¹⁴

Obtenir les points de vue de clients externes

Au cours d'une étude récente, « 96 % des entreprises interrogées ont indiqué l'absence d'une intégration significative entre ce que l'entreprise met en œuvre vers l'extérieur (par exemple, le déploiement de médias sociaux, de communautés de clients et de fournisseurs) et en interne avec les plateformes collaboratives utilisant les réseaux sociaux ». ⁸ Les entreprises s'appuyant sur le Social Business peuvent mieux tirer parti des opportunités du marché, car elles ont adopté des technologies de veille et d'analyse permettant d'acquérir des connaissances sur leurs clients auprès d'une multiplicité de canaux. Elles peuvent ensuite introduire ces connaissances dans leurs systèmes et leurs processus de réseaux internes, ce qui permet aux équipes d'élaborer de manière collaborative des solutions appropriées pour leurs clients. Ce modèle de déploiement de Social Business met en lumière la façon dont les entreprises peuvent mieux répondre à leurs clients, accélérer l'accès à de nouveaux gisements de chiffre d'affaires et réduire les coûts des produits et des processus de développement de services.

Défis métier

Les défis courants auxquels sont confrontées les entreprises, qui pourraient être résolus au moyen des modèles de déploiement de Social Business, sont les suivants :

- Incapacité de connaître l'évolution des besoins des clients et des marchés existants et potentiels, et de répondre aux moyens d'offres pertinentes.
- Difficulté à initier ou accélérer une évolution entre le marketing de masse et le ciblage de leaders particuliers influant sur un nombre important de clients potentiels.

Actions conseillées

Les modèles de déploiement de Social Business permettent de mettre en œuvre ces actions spécifiques :

- Déployer des solutions de surveillance des réseaux sociaux pour assurer la « veille » et connaître le ressenti des clients.
- Utiliser des données et des solutions d'analyse de réseaux sociaux pour mieux connaître les besoins des clients existants et potentiels, savoir ce qu'ils souhaitent et connaître leurs préférences.
- Mettre en œuvre des outils de communication sociaux permettant de dialoguer avec des clients influents et les principaux leaders d'opinion.
- Établir un dialogue en interne au sujet de la connaissance client au travers de réseaux sociaux internes à l'entreprise pour identifier, hiérarchiser et développer de nouveaux produits et services, de manière collaborative.

Avantages constatés

Les entreprises et organisations ayant appliqué les pratiques constituant des modèles de déploiement de Social Business ont constaté les avantages suivants :

- Une réduction de près de 50 % des coûts de service client/des agents.⁹
- Une diminution supérieure à 50 % du temps nécessaire pour développer des fonctionnalités et de nouveaux services.¹⁰
- Une réduction de 20 % du nombre d'heures-hommes nécessaires pour produire des informations de diffusion de nouveaux produits.¹¹
- Une progression moyenne de 100 % d'une année sur l'autre du chiffre d'affaires nouveau.¹²

L'expérience d'IBM

IBM propose son expertise et ses solutions d'analyse pour mettre en œuvre les événements sportifs les plus renommés dans le monde, notamment le tournoi de tennis US Open et le Masters de golf. IBM s'associe à des sponsors d'événements en les aidant à collecter rapidement des connaissances leur permettant de mieux maîtriser les activités liées à l'événement. Les sponsors d'événements peuvent également acquérir des informations, en temps réel, à partir d'interactions avec des clients sur le site web de l'événement.

IBM a également mis en œuvre des événements numériques spécifiques, baptisés Jams, au cours desquels des discussions en ligne permettent de collecter des informations auprès d'employés, de partenaires commerciaux, de clients et d'autres parties prenantes. IBM organise et met également en œuvre des sessions Jam pour le compte de clients qui recherchent à en savoir plus sur leurs employés et des parties prenantes externes.¹³

Rendre plus performant le partage des connaissances

Les entreprises pionnières en matière de Social Business évoluent pour remplacer des processus fondés sur l'échange de connaissances disséminées et isolées uniquement par des relations permanentes de partage. Elles créent de la valeur en partageant la connaissance au-delà des frontières internes (structures, systèmes organisationnels), mais aussi des limites traditionnelles établies entre les entreprises et leurs partenaires et clients. Ces entreprises intègrent également une incitation visant à récompenser ceux qui partagent de manière particulièrement ouverte leurs connaissances. Ce modèle de déploiement de Social Business démontre comment utiliser les pratiques et les fonctionnalités sociales pour localiser, partager et utiliser des connaissances collectives permettant de gagner en compétitivité dans l'environnement ultra-réactif d'aujourd'hui.

Défis métier

Les défis courants auxquels sont confrontées les entreprises, qui pourraient être résolus au moyen des modèles de déploiement de Social Business, sont les suivants :

- Coût excessif dû à « la méconnaissance de ce que nous savons déjà », conduisant à des reprises de travaux et à la redondance des solutions.
- Retard dans l'identification de sources de chiffres d'affaires et coûts superflus liés à l'incapacité à mettre en œuvre rapidement des actions.
- Pertes de parts de marché du fait d'un rythme d'innovation insuffisant pour renforcer et conserver la compétitivité.

Actions conseillées

Les modèles de déploiement de Social Business permettent de mettre en œuvre ces actions spécifiques :

- Intégrer des fonctionnalités de communication sociale à des applications d'entreprise existantes pour susciter des dialogues ouverts.
- Assurer l'accessibilité des connaissances de chacun sous la forme de documents contenant des informations s'appuyant sur des conseils d'experts et des outils de communication sociale disponibles en permanence.
- Utiliser des incitations favorisant la distinction de ceux qui partagent de manière libre et ouverte leurs connaissances sur les réseaux sociaux.

Avantages constatés

Les entreprises et organisations ayant appliqué les pratiques constituant des modèles de déploiement de Social Business ont constaté les avantages suivants :

- Accélération de 30 % de l'accès à des experts.¹⁶
- Augmentation de 20 à 25 % de la productivité liée à la diminution du nombre de réunions d'avancement.¹⁷
- Résolution accélérée des problèmes du fait d'une utilisation plus efficace des outils de communication.
- Engagement et satisfaction accrus des employés.

L'expérience d'IBM

Les structures de recherche et de services professionnels d'IBM constituent d'excellents exemples d'unités pilotées par les connaissances. Les employés de la division IBM Research ont une excellente maîtrise de domaines spécifiques d'investigation ; parmi eux figurent des lauréats du prix Nobel et d'autres distinctions prestigieuses. Nombre des chercheurs de l'IBM Center for Social Business ont été à l'avant-garde de l'exploration du partage des connaissances dans les organisations et des améliorations apportées à ces outils et à ces méthodes. Ces équipes participent activement aux interventions auprès de clients d'IBM, tous secteurs d'activité confondus.¹⁸

Le programme Blue IQ est destiné à faciliter l'adoption des pratiques de Social Business par le personnel d'IBM, notamment pour l'échange de connaissances. Depuis 2007, les ambassadeurs Blue IQ sont intervenus de manière bénévole pour partager leur expertise et aider leurs collègues à s'intégrer dans un processus collaboratif plus efficace. Ils font découvrir aux autres en quoi le partage de connaissances et d'autres pratiques de réseaux sociaux est important dans le cadre de leur travail, mais aussi collectivement pour les résultats d'IBM.

Russell's Convenience recherchait un moyen aisé de relier et de partager des connaissances pour l'ensemble de ses 25 magasins et de ses franchisés, fournisseurs et partenaires, afin d'identifier et de résoudre rapidement des problématiques opérationnelles. L'entreprise a opté pour les services IBM SmartCloud Engage qui permettent aux membres de ses équipes de communiquer de manière plus collaborative et transparente pour l'ensemble des magasins et avec des parties prenantes externes.

TD Bank Group cherchait à améliorer sa communication et sa collaboration internes, à standardiser ses processus métier et à exploiter les connaissances et l'expérience collective de ses employés. L'entreprise a déployé la solution de social business IBM Connections pour mettre en œuvre des processus métier plus efficaces grâce aux connaissances et à l'expertise mises en évidence par le réseau. Résultat : un processus décisionnel plus pertinent, validé par des experts et fondé sur l'expérience acquise.

« Les connaissances sont devenues des ressources économiques essentielles et la principale source — et peut-être même la seule — assurant la compétitivité. »¹⁵

En collaborant avec Kenexa et en utilisant un processus de ciblage contextuel pour identifier des scientifiques au travers de documents papier et en ligne, Regeneron a réussi à identifier un contingent ciblé de 400 à 600 scientifiques hautement compétents chaque année, sans compromis sur la qualité. En quelques années, Regeneron est entré au classement des employeurs les plus performants dans le secteur des magazines scientifiques pour atteindre la deuxième place en 2011.

Un nouveau système de suivi des candidatures a aidé AMC Theaters à trouver des candidats souhaitant se développer en s'immergeant dans sa culture. Résultat : les salles gérées par des managers s'étant engagés dans la stratégie « adaptée » ont réussi à accroître de 1,2 % leur profit par client, ce qui s'est traduit par un bénéfice net de plusieurs millions de dollars supplémentaires. AMC a réussi à accroître le nombre de contacts avec des candidats de 250 000 en 2006 à 1,4 million sur deux ans. La stratégie « adaptée » d'AMC a permis de toucher les bonnes personnes pour les bons postes, conduisant à des taux de renouvellement du personnel en baisse de 11 %.

ZurickDavis, firme spécialisée dans le recrutement de dirigeants, s'appuie sur une gamme complète de technologies IBM pour accompagner ses missions de placement de candidats auprès de clients. Après avoir intégré les fonctionnalités de réseaux sociaux dans l'essentiel de ses processus, ZurickDavis a pu finaliser 30 % de recherches en plus chaque année et a réduit de 25 % son temps de réponse aux demandes de postes. Sa rentabilité a progressé de 100 %.

Améliorer le recrutement et l'intégration des nouveaux embauchés

Pour les entreprises, il est de plus en plus crucial d'identifier, d'embaucher et de fidéliser les meilleurs talents, pour renforcer et maintenir la compétitivité. Les entreprises doivent également améliorer l'efficacité de leurs processus d'intégration des employés pour disposer rapidement d'un personnel productif et familiarisé avec l'entreprise. Ce modèle de déploiement de Social Business montre comment répondre à ces objectifs en s'appuyant sur des communautés et des réseaux sociaux reliant des candidats extérieurs avec les équipes de ressources humaines et les responsables de recrutement, mais aussi les nouveaux embauchés avec leur superviseur direct, les membres des équipes et d'autres compétences.

Défis métier

Les défis courants auxquels sont confrontées les entreprises, qui pourraient être résolus au moyen des modèles de déploiement de Social Business, sont les suivants :

- Identifier et attirer les meilleurs candidats possibles.
- Trouver des candidats en adéquation avec la culture de l'entreprise et corrélés leurs talents avec des offres de postes spécifiques et parfaitement adaptées.
- Assurer l'intégration des nouveaux embauchés et en faire des contributeurs productifs aussi rapidement que possible.

Actions conseillées

Les modèles de déploiement de Social Business permettent de mettre en œuvre ces actions spécifiques :

- Utiliser des fonctionnalités de réseaux sociaux de dialogue externe et interne pour relier les équipes des Ressources humaines, les responsables de recrutement et les candidats, tout au long du processus de recrutement.
- Utiliser des fonctionnalités de réseaux sociaux pour relier les nouveaux embauchés avec les équipes des Ressources humaines, leur superviseur direct et d'autres nouveaux embauchés, tout au long du processus d'intégration.
- Utiliser des fonctionnalités de réseaux sociaux internes pour mettre en relation de nouveaux embauchés et des membres de l'équipe, ainsi que l'expertise nécessaire pour accroître rapidement la productivité.

Avantages constatés

Les entreprises et organisations ayant appliqué les pratiques constituant des modèles de déploiement de Social Business ont constaté les avantages suivants :

- 30 % de recherches de candidats supplémentaires finalisées chaque année.¹⁹
- Réduction de 25 % du temps nécessaire pour pourvoir les postes ouverts au recrutement.²⁰
- Réduction de deux jours du délai nécessaire pour l'intégration de nouveaux employés.²¹
- Délai de création de valeur d'un nouvel embauché 30 % plus rapide.²²
- Une augmentation d'au moins 20 % de la fidélisation des employés.²³

L'expérience d'IBM

Avec un effectif global supérieur à 430 000 employés, IBM possède une expérience à grande échelle du recrutement, de l'embauche et de l'intégration de nouveaux employés. Ses processus de gestion du capital humain (HCM) sont fréquemment optimisés et intègrent, depuis quelques années, des fonctionnalités de réseaux sociaux.

IBM utilise LinkedIn, Facebook, Twitter et YouTube pour accompagner ses processus de recrutement à l'extérieur de l'entreprise. Les candidats potentiels peuvent être informés de postes spécifiques à un pays ou à des fonctions pour lesquels IBM embauche, mais aussi échanger avec les chargés de recrutement d'IBM au travers de ces canaux de communication. Les chargés de recrutement IBM peuvent dialoguer en ligne avec les candidats et visiter leurs profils sociaux sur le web.

Au cours du processus d'intégration des employés au sein d'IBM, les nouveaux embauchés établissent leur profil interne et entrent en relation avec leur superviseur et les membres de leur équipe. Les nouveaux employés sont également informés des moyens mis à leur disposition pour accéder aux informations et aux compétences dont ils auront besoin pour rapidement devenir des contributeurs productifs chez IBM, notamment par l'utilisation des fonctionnalités de réseaux sociaux.

« Réfléchissez un instant : l'essentiel de ce qui est nécessaire pour acquérir de l'expérience ne vient pas d'un règlement ou d'un manuel de procédures dépassé. La démarche consiste à apprendre en vous appuyant sur les personnes les plus proches. »²⁴

Gérer les opérations de fusion et d'acquisition

L'une des approches les plus classiques pour une entreprise de créer de la valeur réside dans les opérations de fusion et d'acquisition. Toutefois, le taux d'échec de ces activités est exceptionnellement élevé, souvent parce que la vision et la culture de l'entité résultante ne sont ni étudiées de manière appropriée, ni clairement communiquées. Ce modèle de déploiement de Social Business démontre comment les entreprises peuvent utiliser des technologies de réseaux sociaux pour créer et communiquer une vision partagée et attractive, améliorer les activités de gestion des fusions et des acquisitions et relier des experts permettant d'influencer positivement à la fois la culture et les opérations de l'entité résultante.

Défis métier

Les défis courants auxquels sont confrontées les entreprises, qui pourraient être résolus au moyen des modèles de déploiement de Social Business, sont les suivants :

- Les dirigeants ont des visions différentes de l'entité résultante.
- Managers et employés ne comprennent pas l'intention stratégique ou les activités tactiques d'une opération de fusion-acquisition.
- L'entité résultante met en avant deux cultures distinctes.
- La nouvelle entreprise souffre d'une faible rétention des employés issus de l'entreprise rachetée.

Actions conseillées

Les modèles de déploiement de Social Business permettent de mettre en œuvre ces actions spécifiques :

- Créer et exploiter un réseau social englobant la Direction, les Ressources Humaines et la Communication pour les deux départements, travaillant main dans la main sur une vision et une communication unifiée de l'entreprise résultante.
- Utiliser différents canaux et outils de réseaux sociaux pour dialoguer, prendre des décisions et communiquer concernant des actions spécifiques résultant de l'opération de fusion-acquisition.
- S'appuyer sur des communautés pour relier les cultures et l'expertise des deux organisations conjuguées.

Avantages constatés

Les entreprises et organisations ayant appliqué les pratiques constituant des modèles de déploiement de Social Business ont constaté les avantages suivants :

- Diminution des coûts d'intégration résultant de la réduction de la redondance des tâches.
- Au moins 20 % d'amélioration de la fidélisation des employés.²⁶
- Une productivité plus élevée et des coûts réduits du fait de l'augmentation du maintien et de l'engagement des employés résultant de la corrélation des cultures.

L'expérience d'IBM

IBM a réussi au moins 120 rachats depuis 2001.²⁷ Au travers de ces expériences, IBM a beaucoup appris sur la mise en place d'une vision commune, la création d'une culture organisationnelle unifiée, la gestion des activités d'intégration et la fidélisation des employés engagés.

L'utilisation des fonctionnalités de réseaux sociaux par IBM a permis de développer l'étendue des processus de fusion-acquisition. Les employés d'IBM collaborent entre eux et avec des partenaires externes pour évaluer et valoriser les candidats potentiels à un rachat. Les équipes d'IBM bâtissent des argumentaires pour justifier des actions de fusion-acquisition spécifiques. Les employés rachetés lors d'une opération participent aux processus d'intégration au sein d'IBM en y associant des pratiques et des outils de réseaux sociaux (voir l'expérience d'IBM, page 8).

Chez TD Bank, la croissance rapide menée au travers d'acquisitions a complexifié ce défi ; la banque possède davantage d'agences aux États-Unis qu'au Canada. La solution adoptée a consisté à déployer la solution IBM Connections pour créer un réseau social piloté par les employés. L'objectif principal était d'aider les employés à dialoguer les uns avec les autres au sein d'une entreprise très étendue ; d'améliorer l'accès aux informations et à l'expertise nécessaire ; et de donner aux équipes les moyens d'assurer la communication, la collaboration et la mise en œuvre de réseaux sociaux.

Scindée en deux divisions, Omron Europe disposait d'équipes commerciales et marketing distinctes qui répondaient à de nombreux clients communs. En améliorant la communication et la collaboration entre les divisions, il a été possible de faire en sorte que les clients reconnaissent l'entreprise Omron comme présentant un seul visage. « Nous sommes bien plus que la somme de chacun de nos éléments », indique Michael Min, responsable de la Communication stratégique et de l'e-Marketing.

« Les entreprises consacrent chaque année plus de 2 000 milliards de dollars à des opérations d'acquisition. Et ce, alors qu'étude après étude, le taux d'échec de ces opérations se situe entre 70 % et 90 %. »²⁵

« Nous sommes en permanence focalisés sur la limitation du nombre d'accidents, et nous souhaitons mobiliser l'expertise à leur poste de nos employés pour identifier les meilleures approches permettant d'assurer un environnement de travail sécurisé et productif », indique Adam Holbrook, directeur Europe chez Doncasters Group Ltd.

Les employés de Keyera sont répartis dans différentes zones géographiques. Environ un cinquième d'entre eux travaille au Siège. Les autres équipes sont réparties sur 16 sites gaziers. L'organisation a choisi de déployer la solution IBM Connections pour permettre un accès rapide aux informations d'entreprise et faciliter le partage des connaissances par les employés et les interactions avec leurs collègues opérant dans d'autres secteurs opérationnels. La mise en place de la solution IBMConnections permet à Keyera une diffusion rapide des règlements et des évaluations de sécurité critiques.

« La culture de la sécurité à l'échelle de l'entreprise est largement déterminée par l'efficacité de la communication en matière de sécurité. »³¹

Favoriser et améliorer la sécurité au travail

L'objectif, aujourd'hui, en matière de sécurité sur le lieu de travail consiste à répondre aux problématiques de conformité et de coûts, mais aussi de communication proactive et d'innovation collaborative. Ce point est important. Une étude menée par l'organisme Cal/OSHA (Organisme californien spécialisé dans les questions HSE) montre une baisse de 9,4 % des accidents de travail et une réduction de 26 % en moyenne des coûts d'indemnisation des salariés au cours des quatre années suivant une inspection Cal/OSHA.²⁸ Le modèle de déploiement de Social Business peut aider les entreprises à transformer la sécurité, en la considérant moins comme une source de responsabilité que comme une ressource, en identifiant et en engageant des compétences pertinentes, et en améliorant la sensibilisation aux situations en temps réel, la communication et le processus décisionnel.

Défis métier

Les défis courants auxquels sont confrontées les entreprises, qui pourraient être résolus au moyen des modèles de déploiement de Social Business, sont les suivants :

- L'obligation de rester en phase avec les évolutions des réglementations et des procédures de sécurité, et de les appliquer, est coûteuse.
- Les environnements de travail complexes et disséminés rendent difficile la diffusion efficace de nouvelles pratiques de sécurité.
- La dissémination géographique et les décalages horaires créent des difficultés aux experts de la sécurité pour leur permettre de communiquer et d'accompagner les employés les plus exposés.

Actions conseillées

Les modèles de déploiement de Social Business permettent de mettre en œuvre ces actions spécifiques :

- Apporter aux employés travaillant sur des lignes d'assemblage l'expertise la plus récente et pertinente concernant la sécurité, de manière automatisée et contextuelle, grâce à des solutions de réseaux sociaux proposées sur des terminaux mobiles.
- Créer des communautés pour permettre à des experts de la sécurité de communiquer avec des employés pour partager des pratiques de sécurité nouvelles ou modernisées.
- Utiliser des solutions de communication sur réseaux sociaux et en temps réel pour permettre de relier les employés sédentaires et nomades pour prendre des décisions collaboratives en matière de sécurité.

Avantages constatés

Les entreprises et organisations ayant appliqué les pratiques constituant des modèles de déploiement de Social Business ont constaté les avantages suivants :

- Trois fois moins d'accidents chez les partenaires commerciaux fortement engagés.²⁹
- Gains de productivité associés à la réduction des retards d'exécution des projets et du nombre d'heures d'arrêt de travail suite aux accidents de travail.
- Innovation plus pertinente en matière de procédures de sécurité grâce à un dialogue plus efficace entre les experts et les employés.

L'expérience d'IBM

Depuis plusieurs décennies, IBM a racheté et exploité différentes usines de fabrication, dont la plupart stockent couramment des produits chimiques à risque et des équipements potentiellement dangereux pour fabriquer leurs produits. IBM a donc formalisé son engagement en matière de sécurité professionnelle en 1967 et démontre depuis, en permanence, de faibles taux de gravité (rapport du nombre de jours d'arrêt suite à un accident de travail au nombre total de jours travaillés dans l'entreprise).³⁰

Ce modèle de déploiement de Social Business a bénéficié des développements menés en matière de communication par IBM au sujet des pratiques et des procédures de sécurité au travail, mais aussi des enseignements résultant des interventions d'IBM auprès de clients en matière de sécurité.

« IBM a accordé une attention particulière au retour d'information des clients, aux demandes de fonctionnalités et aux exigences lors du développement des versions les plus récentes de sa suite destinée aux réseaux sociaux d'entreprise. Si une entreprise dispose de différents produits spécifiques relevant du domaine des réseaux sociaux d'entreprise, la nouvelle suite logicielle de Social Business permet de les mutualiser au sein d'une plateforme commune, facilitant ainsi son déploiement. »³²

IBM et le Social Business

C'est au début de l'année 2011 qu'IBM a publiquement annoncé son choix de devenir une entreprise de Social Business, en accélérant les initiatives existantes pour mieux relier les employés, les clients, les partenaires et les fournisseurs de l'entreprise. Ces initiatives visant à transformer la culture, les processus métier et les systèmes informatiques d'IBM — et, en définitive, ses résultats — ont suscité différentes expériences mondiales de terrain avec le Social Business, et ont permis à IBM de mieux le connaître.

Non seulement IBM a su appliquer cette démarche, mais l'entreprise a également accompagné d'autres entreprises dans leur démarche de réseaux sociaux collaboratifs. Plus de 60 % des 100 plus grandes entreprises du monde ont acquis des licences de solutions IBM pour le Social Business.³³ Les consultants IBM interviennent quotidiennement auprès d'entreprises, quel que soit le secteur d'activité et la zone géographique concernés, pour les aider à tirer le meilleur parti de la puissance de transformation du Social Business. Les ateliers IBM Social Business Agenda et les offres Smarter Workforce Integration Services sont deux exemples de prestations d'accompagnement parmi d'autres, proposées par IBM, associant la culture d'entreprise, les processus et la technologie.

Le savoir-faire en matière de Social Business a présidé à la conception de logiciels IBM et de services utilisant l'environnement Cloud, ainsi qu'à leur mise en œuvre et leur utilisation, chez IBM comme chez ses clients. Lorsqu'IBM annonce son logiciel IBM Connections, en 2007, elle a été l'une des premières entreprises de logiciels de réseaux sociaux sur un marché émergent. Depuis, la plateforme sociale d'IBM s'est développée et permet aujourd'hui l'intégration des fonctionnalités de réseaux sociaux dans tous les processus métier.

IBM WebSphere Portal s'est avéré un vecteur idéal pour des activités de réseaux sociaux spécifiques à des fonctions et à des processus. IBM Content Manager et IBM FileNet conjuguent les pratiques traditionnelles de gestion de contenus d'entreprise avec le partage de contenus sur les réseaux sociaux. Les technologies de messagerie unifiée, d'analyse et de gestion de l'expérience web d'IBM ont également été intégrées dans la plateforme de réseaux sociaux IBM. Suite au récent rachat de Kenexa et de ses solutions de gestion du capital humain largement reconnues dans la profession, IBM peut aujourd'hui offrir des fonctionnalités de gestion de compétences intégrant les réseaux sociaux.³⁴

La plus grande partie de la plateforme de réseaux sociaux d'IBM est accessible au moyen d'équipements mobiles tels que les tablettes et les Smartphones. Concrètement, les fonctionnalités collaboratives d'IBM sont disponibles sous la forme d'applications natives sur un éventail de systèmes d'exploitation mobiles plus étendu que n'importe lesquelles des offres concurrentes.

Les logiciels de Social Business d'IBM et les services intégrés au Cloud sont fréquemment reconnus comme des références dans l'industrie par la plupart des firmes d'analyse d'influence. En voici quelques exemples :

- IDC a désigné IBM comme leader en parts de marché des logiciels de réseaux sociaux d'entreprise dans le monde pour la quatrième année consécutive (2009-2012).³⁵
- Gartner considère IBM comme un « visionnaire » selon sa plus récente évaluation dans la catégorie des solutions de gestion des contenus d'entreprise.³⁶
- Forrester Research classe IBM parmi les « leaders » de sa dernière étude Forrester Wave™ concernant les plateformes de réseaux sociaux d'entreprise³⁷ et l'évaluation, sur les mêmes critères, des fournisseurs de services de collaboration dans l'environnement Cloud.³⁸
- IDC considère IBM comme un « leader » en matière de processus de gestion des ressources humaines, de la formation et du recrutement, selon sa plus récente analyse de marché des fournisseurs de services d'externalisation.³⁹

En combinant son expertise approfondie en matière de réseaux sociaux, ses capacités de déploiement et d'accompagnement à l'adoption, et ses offres de Social Business de référence, IBM est en position privilégiée pour aider les entreprises à capturer des informations, créer des connaissances et générer des interactions pour produire véritablement de la valeur métier.

« Lors du développement des versions les plus récentes de sa suite de réseaux sociaux d'entreprise, IBM a accordé une attention particulière aux réactions, aux demandes de fonctionnalités et aux exigences des clients. Lorsqu'une entreprise dispose de différents produits spécifiques s'intégrant dans l'espace de réseaux sociaux d'entreprise, la nouvelle suite logicielle de Social Business permet de mutualiser tous ces produits dans une plateforme commune, ce qui facilite son déploiement. »³²



1. Cortada, James *et ass.* *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, novembre 2012.
2. *ibid.*
3. Chui, Michael *et ass.* *The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies.* McKinsey Global Institute, juillet 2012. Les quatre secteurs industriels sont les suivants : Biens de grande consommation, Services financiers au consommateur, Services professionnels, Innovation dans la fabrication.
4. Guptill, Bruce. « Live from Lotusphere: Customers and Accidental Social Business ROI. » *Blog « Lens 360 »* de Saugatuck Technology, 18 janvier 2012.
5. Wettemann, Rebecca. *Social, Mobile CRM Boost Sales Productivity.* Nucleus Research, mars 2012.
6. Chui. *op. cit.*
7. Cité par Ginni Rometty, PDG d'IBM, vidéo d'un événement de lancement, janvier 2013.
8. *Current State of Social Engagement inside the Large Enterprise.* Dachis Group Social Business Council, août 2012.
9. *Reliance Life Insurance Corporation: Gaining market leadership with breakthrough self-service.* IBM Corporation, 2010.
10. *ibid.*
11. *Ricoh generates new ideas with lateral communication on a global scale.* IBM Corporation, 2012.
12. Reliance, *op. cit.*
13. Pour en savoir plus sur les Jams IBM, rendez-vous sur le site www.collaborationjam.com
14. O'Grady, Stephen. Cité dans « IBM Makes its Social Computing Strategy Smarter. », *blog New York Times « Bits »*, 16 janvier 2012.
15. Drucker, Peter. *Managing in a Time of Great Change.* Truman Talley: New York, NY (1995), p. 271.
16. Chui. *op. cit.*
17. *ibid.*
18. Pour en savoir plus sur l'IBM Center for Social Business, rendez-vous sur le site www.research.ibm.com/social
19. *ZurickDavis increases sales by approximately 120 percent annually.* IBM Corporation, 2012.
20. *ibid.*
21. *TD Bank Group gains cohesion with social business software.* IBM Corporation, 2012.
22. Chui. *op. cit.*
23. *ibid.*
24. Judy, Charlie. « Empower Employees for Success with Social Onboarding. », *blog HR Fishbowl*, 30 octobre 2012.
25. Christensen, Clayton *et ass.* « The Big Idea: The New M&A Playbook. » *Harvard Business Review*, mars 2011.
26. Chui. *op. cit.*
27. Eurobas *et ass.* « List of mergers and acquisitions by IBM. » *Wikipedia*, 2012-2013.
28. *Business Case for Safety and Health.* United States Department of Labor, Occupational Safety & Health Administration.
29. *Connecting Employee Engagement and Key Metrics Impacts the Bottom Line for Caterpillar.* Kenexa Corporation, 2012.
30. Voir le site www.ibm.com/ibm/responsibility/employee_global_workplace_safety.shtml
31. Williams, Joshua. « Improving Safety Communication Skills: Becoming an Empathic Communicator. » *www.safetyperformance.com*
32. Carvalho, Larry. « Notes from Lotusphere and thoughts on IBM. », *blog GigaOM Pro*, 18 janvier 2012.
33. IBM to Acquire Kenexa to Bolster Social Business Initiatives. IBM Corporation, 27 août 2012.
34. Pour une liste des distinctions ayant été décernées à Kenexa, consultez le site www.kenexa.com/AboutKenexa/MediaRoom/OurAwards
35. *IDC Worldwide Semiannual Software Tracker, 2H 2012.* IDC, avril 2013.
36. Gilbert, Mark *et ass.* *Magic Quadrant for Enterprise Content Management.* Gartner, octobre 2012.
37. Koplowitz, Rob. *The Forrester Wave™: Enterprise Social Platforms, Q3 2011.* Forrester Research, août 2011.
38. Keitt, TJ. *The Forrester Wave™: Cloud Strategies of Online Collaboration Software Vendors, Q3 2012.* Forrester Research, août 2012.
39. Rowan, Lisa. *IDC MarketScape: Worldwide HR BPO 2012 Vendor Analysis.* IDC, Document #237630, novembre 2012.

© Copyright IBM Corporation 2013

IBM France
17 Avenue de l'Europe
92275 Bois Colombes Cedex

Produit aux États-Unis
Avril 2013

IBM, le logo IBM et ibm.com sont des marques ou des marques déposées d'International Business Machines Corporation aux États-Unis et/ou dans d'autres pays. Les autres noms de produits et de services peuvent être des marques d'IBM ou d'autres entreprises. Une liste actualisée des marques déposées IBM est accessible sur le web sous la mention « Copyright and trademark information » à l'adresse www.ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Le présent document est proposé dans sa version actuelle à sa date initiale de publication et peut être modifié à tout moment par IBM. Toutes les offres ne sont pas disponibles dans tous les pays dans lesquels IBM opère.

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 VIS-À-VIS DES LOIS.

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