

Appliquez une structure de planification exhaustive à l'heure où l'entreprise devient sociale

Carol Rozwell, Nikos Drakos

La structure des "huit blocs fonctionnels" de Gartner souligne les éléments nécessaires pour une stratégie d'entreprise sociale réussie. L'initiative de "socialisation" des entreprises, qu'elle mette l'accent sur les employés, les partenaires commerciaux, les clients, les prospects ou le web social, doit prendre en compte chacun des huit composants : vision, stratégie, expérience des parties prenantes, collaboration dans l'entreprise, processus, informations, technologie et métrologies.

Constat

- Les huit blocs fonctionnels sont tous essentiels à la réussite des initiatives sociales.
- Les entreprises qui mettent l'accent uniquement sur le bloc fonctionnel de la technologie, ignorant les sept autres éléments de la structure, augmenteront leur risque d'échec.
- Le bloc fonctionnel le plus difficile à définir est celui des métrologies, étant donné que les médias sociaux créent souvent de nouvelles opportunités pour l'entreprise, auxquelles une valeur peut être attribuée, mais pour lesquelles le calcul d'un retour sur investissement définitif est difficile.

Recommandations

- Les responsables d'initiatives sociales déjà en cours, dont certaines initiatives manquent de clarté dans la vision et la stratégie, doivent réévaluer leurs efforts afin de s'assurer que chaque projet est assorti d'un objectif bien défini.
- Les responsables d'initiatives sociales pas encore en cours avec des projets doivent utiliser les huit blocs fonctionnels pour encadrer les conversations avec les parties prenantes chargées d'approuver, de soutenir et de mettre en place des projets de médias sociaux internes et externes.

HYPOTHÈSES DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

- D'ici 2015, les 20 % d'entreprises qui emploient les médias sociaux pour des raisons autres que le seul marketing domineront leur industrie en termes de croissance des revenus.
- D'ici 2016, 15 % des entreprises déploieront une couche de technologie sociale horizontale intégrée à plusieurs applications d'entreprise.

ANALYSE

De nombreuses entreprises se laissent tenter par les initiatives sociales en raison de la facilité d'implémentation et de la simplicité des outils. La mise en place d'une page Facebook ne nécessite guère de planification à l'avance ni de compétences techniques sophistiquées, pas plus que l'emploi de Yammer en interne.

Malheureusement pour ces entreprises zélées bien intentionnées, les initiatives exécutées sans objectif défini font face à un certain nombre de problèmes potentiels :

- incapacité à obtenir des résultats probants ;
- dilution de la marque due à des efforts non coordonnés ;
- demandes de ressources non anticipées ;
- incapacité à répondre efficacement aux commentaires, questions et réclamations

exprimés sur les médias sociaux ;

- opportunités manquées de collaboration de masse.

Cet article présente une structure que les responsables d'initiatives sociales doivent utiliser pour s'assurer que leurs projets englobent tous les composants cruciaux requis pour une mise en œuvre réussie avant d'en donner le coup d'envoi. Les huit blocs fonctionnels illustrés à la figure 1 sont les éléments fondamentaux requis pour une approche efficace de l'entreprise sociale.

Gartner définit les médias sociaux comme un environnement de collaboration de masse en ligne dans lequel du contenu est créé, publié, enrichi, découvert, consommé et partagé, de participant à participant, sans aucun intermédiaire direct (lire la note 1). Les médias sociaux laissent présager une vague de changements opérationnels qui menace d'être plus perturbatrice que la vague du e-business qui l'a précédée.

De nombreuses personnes considèrent les médias sociaux comme le domaine du marketing qui est essentiellement orienté sur les clients, mais Gartner pense que toutes les organisations (entreprises à but lucratif, organismes à but non lucratif, établissements universitaires et organismes publics) constateront que toutes les dimensions de leur fonctionnement (interne et externe) seront changées par les initiatives sociales. Pour cette raison, chaque entreprise doit développer un plan social qui la guidera à travers cette incertitude.

Figure 1. Structure sociale : huit blocs fonctionnels



Source : Gartner (mai 2011)

La figure souligne quelques points importants sur la manière de développer une approche fructueuse vis-à-vis des initiatives sociales.

- Il doit y avoir un équilibre entre les besoins de l'entreprise et des parties prenantes clés auprès desquelles elle cherche à s'engager. Les médias sociaux offrent un formidable potentiel de discussion et de dialogue, ainsi que de collaboration de masse. Les responsables d'initiatives sociales (notamment ceux qui ont une vue traditionnelle du marketing consistant à dire au client ce qu'ils veulent bien leur faire savoir sur le produit ou la marque) peuvent avoir besoin de temps pour s'adapter à ce changement, tout comme les dirigeants habitués à une communication hiérarchique unidirectionnelle avec leurs employés.
- Les options technologiques doivent être explorées uniquement après que l'objectif de l'utilisation des médias sociaux est clarifié et fait l'objet d'un consensus. La question n'est pas : "Devons-nous créer une page Facebook ?", mais : "Comment pouvons-nous employer les médias sociaux pour nous engager auprès de nos employés, partenaires commerciaux, clients et prospects ?" et "En quoi cet engagement leur sera-t-il bénéfique ?".

Vision sociale

La vision sociale décrit ce à quoi une mission ou entreprise sociale ressemble. Elle stipule ce que deviendra l'entreprise en tant qu'entreprise sociale, en tenant compte du modèle opérationnel de l'entreprise et de la position spécifique qu'elle occupe sur son marché.

La vision sociale articule :

- la proposition de valeur que l'entreprise offrira en tant qu'entreprise sociale ;
- l'importance et les avantages de la dimension sociale dans la réalisation par l'entreprise de ses objectifs de performances de mission et métiers.

La vision sociale doit être développée par l'équipe dirigeante de l'entreprise et soutenue par le conseil d'administration. Elle sert de source d'inspiration aux employés qui élaboreront la stratégie et les tactiques pour concrétiser la vision. Elle doit également être en phase avec les valeurs de l'entreprise.

Stratégie sociale

La stratégie sociale est un plan d'action indiquant comment l'entreprise créera des interactions efficaces avec ses parties prenantes internes et externes afin qu'elles deviennent une ressource organisationnelle. Elle décrit comment les différentes fonctions de l'entreprise s'engageront auprès des employés, des partenaires commerciaux, des clients, des prospects et du collectif, à savoir le web social global.

La stratégie sociale décrit l'approche que l'entreprise utilisera pour réaliser sa vision. Elle définit :

- les parties prenantes avec lesquelles l'entreprise veut avoir des relations ;

- la nature de l'engagement qu'elle souhaite avec ces parties prenantes ;
- le plan d'action pour atteindre les objectifs de performances opérationnelles.

Que les initiatives soient dirigées vers l'intérieur ou l'extérieur, la stratégie montre également comment les initiatives sociales entreprises par différents domaines opérationnels, tels que la recherche et le développement, le marketing, la vente, l'assistance à la clientèle, la fabrication, les ressources humaines et l'informatique, sont liées les unes aux autres. Elle souligne les opportunités d'alignement à travers les frontières organisationnelles entre les initiatives sociales et clarifie de quelle façon elles affectent d'autres initiatives telles que la gestion des talents, les stratégies relatives aux clients ou les stratégies de relation avec les partenaires. Elle fournit également une feuille de route pour ordonner chronologiquement les mises en œuvre des projets sociaux.

D'ici 2015, les 20 % d'entreprises qui emploient les médias sociaux pour des raisons autres que le seul marketing domineront leur industrie en termes de croissance des revenus.

La stratégie sociale doit être développée par un comité directeur social, qui peut s'assurer que les perspectives disparates des individus dans les différentes fonctions de l'entreprise sont incorporées dans un plan stratégique cohérent. Dans la plupart des entreprises, il y aura un comité directeur unique, mais dans les très grandes entreprises, où de multiples comités sont nécessaires, il doit y avoir une sorte de fédération ou de structure unificatrice entre les différents groupes. Par exemple, une grande banque peut avoir un comité

dédié aux grandes entreprises clientes qui est distinct d'un comité dédié aux consommateurs, mais les deux doivent suivre des politiques et principes partagés.

Comme l'entreprise sociale laisse présager un nouveau mode d'interaction avec les parties prenantes, une analyse du risque approfondie est un composant précieux de la stratégie.

Expérience des parties prenantes

À mesure que l'entreprise devient sociale, elle utilisera des technologies sociales pour s'engager auprès de ses employés, partenaires commerciaux, clients, prospects et du web social global. Ce bloc fonctionnel souligne à quoi ressemblent des expériences réussies pour chacune de ces parties prenantes. Par exemple, une initiative de CRM sociale (lire la note 2) peut avoir pour objectif de s'assurer que le retour d'informations est constamment utilisé pour aider à concevoir et améliorer l'expérience des clients.

Une autre initiative sociale peut impliquer les partenaires commerciaux dans le remaniement de la chaîne d'approvisionnement afin d'éliminer les dépenses et efforts superflus.

Le public et les participants à un environnement d'entreprise sociale peuvent inclure des personnes et des entreprises qui sont connues ou inconnues, internes ou externes, expertes ou amatrices.

- **Employés.** Personnes réelles identifiables dans les effectifs de l'entreprise.
- **Partenaires commerciaux.** Personnes réelles identifiables dont l'entreprise dépend pour atteindre ses objectifs métiers, mais qui ne travaillent pas pour l'entreprise

directement. Il peut s'agir de fournisseurs, de partenaires d'alliance, de travailleurs sous contrat à durée déterminée ou d'anciens étudiants.

- **Clients ou prospects.** Personnes réelles identifiables qui sont actuellement en affaires avec l'entreprise ou qui ont été identifiées comme des clients potentiels (prospects).
- **Web social.** Personnes réelles identifiables, ainsi que personnes et entités inconnues, qui interagissent via les médias sociaux, autrement dit le collectif.

Ces classifications sont généralement suffisantes lorsque l'entreprise élabore sa stratégie sociale initiale. Toutefois, à mesure que l'entreprise exécute et affine sa stratégie, elle peut décider de décomposer ces catégories en sous-catégories plus détaillées. Par exemple, les clients peuvent être segmentés dans des désignations, telles que les clients à valeur élevée et les nouveaux clients. Les employés peuvent être segmentés entre les ingénieurs de recherche et développement, les chefs de projets, les directeurs d'usine, etc. De nombreuses entreprises découvriront que leurs parties prenantes constituent en fait une communauté, englobant souvent des employés qui s'engagent auprès de personnes non employées par l'entreprise.

Un aspect important dans la conception de l'expérience des parties prenantes consiste à articuler très clairement les avantages et la proposition de valeur. Cette opération doit être effectuée du point de vue des participants et d'une manière qui puisse être facilement communiquée et comprise par eux. La solution consiste à déterminer ce que

cela apporte à chacune des différentes parties prenantes. L'engagement social est, par définition, discrétionnaire, et beaucoup d'initiatives internes ou externes bien intentionnées échouent parce qu'elles ne présentent pas de raison attractive d'y participer.

Changement et collaboration dans l'entreprise

Les initiatives sociales exigeront généralement d'apporter des changements considérables aux processus internes, structures départementales, stimulations, compétences, culture et comportements d'une entreprise, dans la mesure où les initiatives d'entreprise sociale affecteront au final chaque système, processus et rôle au sein de l'entreprise.

L'exécution de ces changements drastiques nécessite que les responsables d'initiatives sociales intègrent les dernières réflexions sur le changement organisationnel dans leurs initiatives et qu'ils bénéficient du soutien actif des dirigeants pour renforcer l'impératif de changement.

Pour maximiser les chances de succès des initiatives sociales, leurs responsables doivent :

- évaluer les nouvelles aptitudes et compétences requises pour les médias sociaux et développer un plan pour former ou recruter le personnel qui les possède ;
- travailler avec les dirigeants pour faire évoluer le modèle d'encadrement afin qu'ils écoutent les employés et s'engagent auprès d'eux ;
- intégrer les technologies sociales dans des flux de travail (workflows), pour en faire un outil vital dans la façon dont les

individus accomplissent leur travail ;

- définir des règles qui doivent s'appliquer à tous les projets sociaux, tels les standards technologiques, les consignes d'utilisation, la gouvernance des informations et les meilleures pratiques ;
- formaliser le partage des meilleures pratiques entre les initiatives déjà en cours dans l'entreprise.

Comme l'entreprise sociale représente une façon nouvelle et potentiellement inconfortable de travailler, les responsables doivent veiller à ce que soient établis des processus de gouvernance qui prendront en compte des problèmes tels que le développement de règles, la formation, le suivi et la réponse aux contributions des médias sociaux. Ces processus de gouvernance sont distincts du remaniement par l'entreprise des processus de gestion et opérationnels afin de les rendre sociaux, procédure décrite dans le bloc fonctionnel suivant ("Processus sociaux").

Processus sociaux

Pour rendre une entreprise sociale, il faut une approche nouvelle vis-à-vis des processus métiers, en repensant la façon dont ils apparaissent aux parties prenantes concernées et en augmentant le niveau d'engagement pour améliorer l'exécution des processus. Par exemple, une équipe dirigeante peut décider de recueillir l'avis des employés lorsqu'elle se retrouve à devoir prendre une décision sur la façon de résoudre un problème "insurmontable" (lire la note 3), ou bien un responsable de la recherche et du développement peut ouvrir l'innovation à tous les employés afin d'identifier de

nouvelles idées de développement de produits plus rapidement.

Comme les médias sociaux externes font pencher la balance du pouvoir encore plus vers les clients, les prospects et les réseaux du web social, les processus impliquant ces parties prenantes doivent être remaniés pour adopter une perspective de l'extérieur vers l'intérieur, plutôt que l'inverse. N'importe qui peut facilement créer un réseau, lui donner une voix et utiliser la rapidité des médias sociaux pour faire valoir son point de vue, dénoncer un service aux clients médiocre ou, à l'occasion, renverser un régime répressif. Les responsables d'initiatives sociales joueront un rôle déterminant pour aider les responsables de processus dans leur entreprise à comprendre et gérer ces changements.

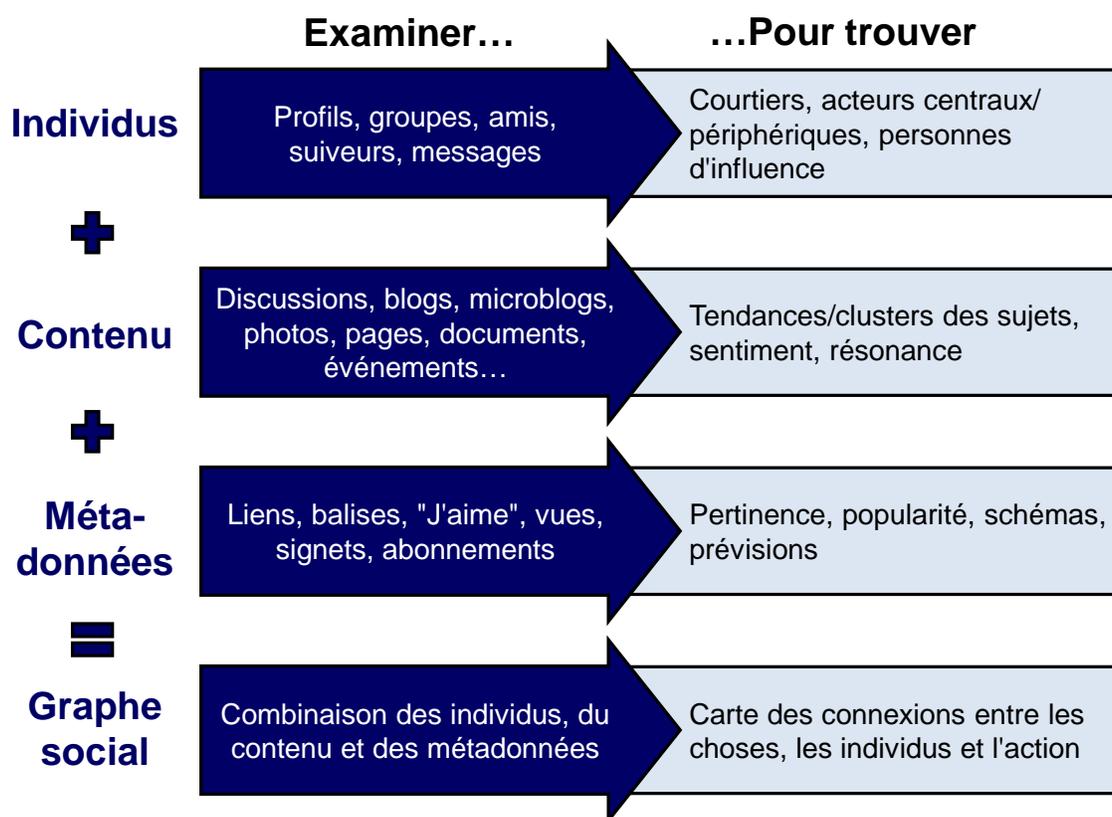
Lorsque les responsables d'initiatives sociales conçoivent leurs initiatives, ils doivent être attentifs aux leçons tirées

au tout début du e-business. Les médias sociaux ne peuvent pas être séparés des autres fonctions de l'entreprise et rester efficaces. Les médias sociaux doivent étendre et optimiser les interactions avec les parties prenantes concernées, mais les capacités doivent être intégrées aux opérations quotidiennes de l'entreprise.

Informations sociales

L'opportunité des médias sociaux est également son défi. Il y a beaucoup d'informations disponibles à analyser et à explorer pour affiner la perspective. Toutefois, toutes les informations ne fournissent pas une telle perspective, et les outils d'analytique sociale disponibles pour évaluer les informations continuent d'évoluer. Néanmoins, les médias sociaux offrent des sources d'informations riches qui ne doivent pas être ignorées (voir la figure 2).

Figure 2. Que chercher et où



Source : Gartner (mai 2011)

Il existe de nombreuses sources de données au sein d'un réseau social qui peuvent fournir différents types d'informations, lesquelles peuvent ensuite être utilisées pour divers objectifs. Au cœur d'un réseau social figurent les individus et leurs relations ou connexions. Les données associées au profil des individus, telles que la participation à des groupes, la connexion aux "amis", les informations sur la personne inscrite ou ses "suiveurs", la fréquence des interactions et la "résonance" des commentaires ou activités, peuvent toutes être analysées afin d'identifier les individus comme des "courtiers en informations", des "personnes d'influence" ou simplement des acteurs périphériques.

Ces informations peuvent être cruciales lors de la planification des campagnes de médias sociaux virales externes ou lorsque vous essayez d'améliorer le flux des informations en interne au sein d'une entreprise. Le contenu créé par les participants d'un réseau social peut également être analysé pour identifier des schémas, des clusters et des sentiments, pour extraire les sujets qui font la tendance, ou bien pour identifier ce à quoi les individus, les groupes ou le réseau dans son ensemble accordent de l'intérêt.

Enfin, l'analyse des métadonnées qui accompagnent les individus et le contenu peut également révéler des schémas sur ce qui est populaire et ce qui est pertinent pour des individus ou

groupes donnés. La combinaison des données sur les individus et le contenu avec les métadonnées d'interaction crée un contexte social (ou "graphe social"), qui révèle ce qui se passe, ainsi que la façon de faire en sorte que quelque chose se déroule plus efficacement ; elle peut servir de base pour améliorer la recherche, la navigation ou les recommandations.

Métrologies sociales

À mesure que les entreprises développent leur approche vis-à-vis de l'entreprise sociale, elles doivent déterminer comment la valeur des efforts sera mesurée. De nombreux efforts liés aux médias sociaux en sont encore à la phase expérimentale, mais des mesures des performances doivent néanmoins être établies au début de toute initiative. La façon dont les responsables d'initiatives sociales décident de mesurer la valeur de leurs initiatives doit être une extension de l'approche que l'entreprise utilise actuellement.

L'initiative sociale doit être conçue pour avoir un impact positif sur une métrologie de valeur opérationnelle,

telle que le délai de commercialisation, la fidélisation des clients ou la productivité des employés.

Certains praticiens se demandent si le retour sur investissement des médias sociaux est même possible à calculer. Lorsqu'une entreprise utilise les médias sociaux pour ouvrir un nouveau canal de communication avec, par exemple, des clients ou prospects avec lesquels elle n'avait aucun contact par le passé, il peut être difficile de mesurer le retour sur investissement, étant donné qu'il n'existe aucune base de référence pour le calcul. Toutefois, il doit toujours être possible de déterminer la valeur des initiatives sociales lorsque leur portée est correctement définie et qu'elles sont soigneusement examinées.

Les entreprises constateront également que leurs mesures de la valeur opérationnelle évolueront au fur et à mesure que leurs initiatives sociales gagneront en maturité. Par exemple, Virtusa (prestataire international de services informatiques basé à Westborough, dans le Massachusetts) a changé ses métrologies lorsqu'il est passé de la phase I à la phase II de son programme (voir le tableau 1).

Tableau 1. Changement de métrologies pour le programme de médias sociaux de Virtusa

Métrologies de la phase I	Métrologies de la phase II
<ul style="list-style-type: none"> • Croissance de la plate-forme 	<ul style="list-style-type: none"> • Interactivité et engagement
<ul style="list-style-type: none"> • Identification des opportunités 	<ul style="list-style-type: none"> • Conclusion de nouveaux contrats et revenus
<ul style="list-style-type: none"> • Conquête de nouveaux clients 	<ul style="list-style-type: none"> • Conquête de nouveaux clients et expansion des clients existants

Source : Virtusa (février 2011)

Technologie sociale

Fondamentalement, les environnements sociaux fournissent deux capacités essentielles :

1. différents moyens pour les participants de communiquer, interagir, discuter, créer et partager des commentaires, opinions, idées et concepts, par exemple ;
2. différents moyens de capturer et refléter les relations entre les participants, à mesure que leurs liens se resserrent ou se distendent, qu'ils se rassemblent dans des groupes permanents ou éphémères, ou qu'ils forment des réseaux sociaux.

Cette idée simple devient beaucoup plus complexe lorsqu'il s'agit de choisir la technologie appropriée pour soutenir une initiative de médias sociaux donnée.

- Dans certains cas, la meilleure approche peut être d'établir une présence dans un environnement social grand public existant, où les parties prenantes pertinentes sont déjà présentes (par exemple, Facebook ou YouTube).
- Pour un environnement plus contrôlé ou privé, une entreprise peut choisir un environnement de logiciel social en marque blanche et inviter le public cible à l'y rejoindre.
- Pour les déploiements internes orientés sur les employés, d'autres options peuvent être plus adaptées.

Une complication plus récente lors du choix de la technologie qui prendra en charge les initiatives sociales concerne les nombreux types d'activités spécifiques (par exemple, marketing et vente, apprentissage en ligne, gestion des performances, gestion de projets,

gestion des idées et centres d'assistance informatique). Les éditeurs d'applications d'entreprise ayant des produits établis dans ces domaines ajoutent des capacités d'interaction sociale, ce qui multiplie les options pour les acheteurs de technologie de médias sociaux.

D'ici 2016, 15 % des entreprises déploieront une couche de technologie sociale horizontale intégrée à plusieurs applications d'entreprise.

De plus, malgré les tendances vers des environnements de médias sociaux plus vastes et exhaustifs, il existe des produits spécialisés qui offrent des fonctionnalités spécifiques. Ils incluent le suivi des médias sociaux, l'analytique sociale et la génération de rapports, l'analyse des réseaux sociaux et les moteurs de recommandation.

Pour faire les bons choix technologiques, il faut commencer par bien comprendre les compromis entre les différentes options.

Les compromis types portent sur :

- la rapidité de déploiement et d'utilisation de la technologie ;
- la prise en charge par les outils de scénarios ou cas d'utilisation spécifiques ;
- la préintégration aux environnements de médias sociaux externes existants ou aux applications d'entreprise internes ;
- les besoins en gestion des informations et de la sécurité ;
- l'offre d'une expérience d'utilisation intuitive ;
- l'expérience et les résultats obtenus de l'éditeur de logiciels ou du prestataire de services et de leurs "écosystèmes" dans les

cas d'utilisation de développement ;

- la prise en charge des standards et protocoles émergents relatifs à l'authentification des utilisateurs ou à l'importation et l'exportation de flux d'activités, de commentaires ou de tableaux de bord (par exemple, OpenSocial) ;
- les options de déploiement disponibles et, plus particulièrement, si des déploiements de cloud computing évolutifs en font partie ;
- les différences dans les options de licence (logiciels traditionnels) ou les modalités de service (services basés sur le cloud computing) et les coûts.

Recommandations

- Les responsables d'initiatives sociales déjà en cours dont certaines initiatives manquent de clarté dans la vision et la stratégie doivent réévaluer leurs efforts afin de s'assurer que chaque projet est assorti d'un objectif bien défini. Beaucoup d'initiatives bien intentionnées échouent parce qu'elles sont dépourvues d'un objectif clair et ne présentent pas de raison attractive d'y participer.
- Les responsables d'initiatives sociales pas encore en cours avec des projets doivent utiliser les huit blocs fonctionnels pour encadrer les conversations avec les parties prenantes chargées d'approuver, de soutenir et de mettre en place des projets de médias sociaux internes et externes. Les options technologiques doivent être explorées uniquement après que l'objectif de l'utilisation des médias sociaux est clarifié et fait l'objet d'un consensus.

Note 1

Médias sociaux

Environnement de collaboration de masse en ligne, dans lequel du contenu est créé, publié, enrichi, découvert, consommé et partagé, de participant à participant, sans aucun intermédiaire direct.

Dans ce contexte, le terme "médias" est un environnement caractérisé par le stockage et la transmission de messages liés au contenu, tandis que le terme "social" décrit la façon distincte dont ces messages se propagent sur un mode n à n entre des pairs. La collaboration de masse est rendue possible et réalisée via les médias sociaux.

Note 2

CRM sociale

Applications sociales destinées aux départements de vente, marketing et service clientèle pour engager les clients ou prospects dans un processus de gestion de la relation client (CRM).

La CRM sociale sert à engager les clients dans une série d'activités collaboratives, notamment le codéveloppement de nouveaux produits ou services, à renforcer la notoriété de la marque, à permettre la comparaison des prix, à faciliter le processus de vente ou à établir un lien avec les activités postérieures à l'achat (comme le service clientèle), ainsi que l'assistance marketing pour les discordances après l'achat.

Note 3

Problèmes insurmontables

Le concept de problèmes "insurmontables" a été introduit par Horst Rittel dans les années 1970, puis développé par C. West Churchman, qui les a décrits comme une "catégorie de problèmes du système social qui sont mal formulés, où l'information est déroutante, où il existe de nombreux clients et décideurs ayant des valeurs en conflit, et où les ramifications du système tout entier sont extrêmement déconcertantes".

Les problèmes insurmontables ne sont pas des problèmes consistant à choisir entre deux options et qui peuvent facilement être résolus en parvenant tant bien que mal à une conclusion.

Légende des acronymes

CRM Gestion de la relation client
(*Customer Relationship Management*)