

IBM Institute for Business Value

Des réseaux sociaux au Social CRM

Réinventer les relations clients
Second volet du diptyque



L'IBM Institute for Business Value

IBM Global Business Services, par l'intermédiaire de l'IBM Institute for Business Value, développe des projections stratégiques fondées sur des faits, destinées aux dirigeants et concernant des problèmes vitaux aussi bien des entreprises privées que publiques. Cette étude très complète a été réalisée par l'équipe de recherche de l'Institut et entre dans le cadre des engagements constants d'IBM Global Business Services à mener des analyses et donner des points de vue pour valoriser l'entreprise. Vous pouvez contacter les auteurs ou envoyer un e-mail à iibv@us.ibm.com pour des compléments d'informations. Il est possible de se procurer des études complémentaires de l'IBM Institute for Business Value sur ibm.com/iibv

Carolyn Heller Baird et Gautam Parasnis

Bienvenue dans l'ère du Social CRM, une autre manière d'envisager la gestion des relations clients, centrée sur l'utilisation des réseaux sociaux pour renforcer l'interaction avec les clients. Comment les entreprises sont-elles prêtes pour cette évolution ? Malgré la généralisation des réseaux sociaux, pour la plupart, le Social CRM en est toujours à ses débuts. L'exécution est inégale et on s'interroge toujours sur le RSI (retour sur investissement) à en attendre. Pour tirer pleinement parti de la puissance des réseaux sociaux à entrer en relation avec les clients, les organisations doivent aller au-delà des projets isolés pour adopter des programmes intégrés et, finalement, une stratégie de Social CRM.

Selon l'étude réalisée par IBM en 2010 auprès de cadres dirigeants, se rapprocher de leurs clients est la priorité absolue pour eux.¹ Il n'est pas étonnant que la pression pour tirer parti des réseaux sociaux soit si forte. La Social CRM est parfaitement adaptée à la collaboration client et permet de toucher immédiatement la cible, ce que ne permettent pas d'autres canaux. Fin 2010, près de 80 % des entreprises qui souhaitent interagir avec les clients sur des réseaux virtuels où ils se réunissent, étaient présentes sur un site de réseau social et se sont lancées à l'époque de façon volontaire sur des réseaux sociaux. Mais les entreprises ont-elles mis en place les stratégies requises pour que leurs initiatives soient couronnées de succès ?

Prochaine génération de la gestion des relations clients, la Social CRM s'accélère. La stratégie CRM traditionnelle est centrée autour de canaux comme les sites Internet d'entreprise, les centres d'appels, et les magasins. Avec la Social CRM, ces stratégies prennent aujourd'hui en compte la dynamique de l'environnement communautaire qui définit les réseaux sociaux – environnement où le contrôle de la relation s'est déplacé vers le client, qui a la capacité d'en influencer d'autres via son réseau social.

Pour évaluer la progression de la Social CRM actuelle et sa capacité à apporter la valeur ajoutée que les clients

recherchent sur une plate-forme de réseaux sociaux, IBM Institute for Business Value a mené deux enquêtes en ligne. L'une a porté sur 351 cadres responsables de réseaux sociaux. La seconde étude a été menée auprès de plus de 1 000 consommateurs afin de dégager les raisons pour lesquelles ils interagissent avec des entreprises et la façon dont ces interactions influencent leurs sentiments d'appartenance à une marque (voir annexe pour la méthodologie de l'étude).

Lors de l'évaluation des réponses des consommateurs par rapport à celles des cadres dirigeants, nous avons découvert des différences de perception surprenantes entre les deux groupes. Comme l'a mis en lumière le premier volet de cette série, « Des réseaux sociaux au Social CRM : ce que les veulent les clients », la recherche d'une valeur tangible – bons d'achat, remises, etc. – est le facteur déclencheur de recherche d'une entreprise par les consommateurs via les réseaux sociaux. Les dirigeants affirment d'autre part que c'est le motif le moins probable de l'interaction des clients avec les entreprises, et qu'ils ont nettement surestimé le désir des clients de s'impliquer pour se sentir liés à l'entreprise ou à la marque. D'autre part, alors que 70 % des entreprises estiment que les réseaux sociaux permettent une meilleure adhésion des clients, seulement 38 % des clients en conviennent, ce qui laisse supposer que les entreprises sont plus optimistes qu'elles ne devraient l'être.²

Vu les comportements des clients, les entreprises ont du pain sur la planche pour leur apporter la valeur qu'ils recherchent et optimiser les opportunités que les réseaux sociaux représentent pour leur activité. Cela exige une stratégie globale, ainsi que les structures opérationnelles propres à mettre en œuvre cette stratégie. D'après notre étude, alors que la majorité des entreprises disposent de nombreux éléments d'un programme de réseaux sociaux, l'évolution vers une stratégie de Social CRM intégrée n'est pas linéaire, les problèmes sont ardues et l'incertitude est grande.

- *Impossible de revenir en arrière.* Près des deux tiers des cadres d'entreprise, ayant le sentiment d'être forcés à adopter les réseaux sociaux, déclarent que cela va fondamentalement changer la façon d'exercer leurs activités commerciales. De fait, leur empreinte s'est rapidement développée, mais il reste encore une grande majorité d'entreprises capables de tirer davantage parti des avantages offerts par les réseaux sociaux.
- *La plupart des entreprises disposent de certains éléments d'un programme de médias sociaux, mais se trouvent confrontées à une absence de stratégie de Social CRM globale.* Les initiatives concernant les médias sociaux ont surgi de façon spontanée dans toute l'entreprise, mais les caractéristiques-clés d'une stratégie de Social CRM – soutien de la direction générale de l'entreprise, gouvernance inter-fonctions intégrée, directives et règles renforcées et partage des connaissances approfondies sur la clientèle pour renforcer l'innovation (à partir de données structurées et déstructurées) – existent à des degrés variables. Seul un tiers d'entre eux ont affirmé que ces éléments sont en place.
- *Les problèmes liés aux réseaux sociaux sont très variables, mais les craintes portant sur le RSI et la limitation des risques arrivent en tête de liste.* Soixante pour cent des entreprises tentent plus ou moins de suivre le RSI, mais ne parviennent pas à adopter une approche commune. Les outils d'analyse peuvent les aider en ce sens, mais seulement un tiers des dirigeants estime les utiliser correctement. Malgré les craintes d'une exposition négative de la marque, moins de la moitié assure une surveillance de leur marque, et seulement 53% propose une formation sur les réseaux sociaux à leur personnel.

On doit noter tout particulièrement la rapidité avec laquelle les réseaux sociaux sont devenus une priorité pour les entreprises, qui tentent péniblement de gérer les possibles incidences sur la gestion de leurs modèles d'engagement, leurs activités, la culture d'entreprise et leurs résultats. Le message est clair. Les médias sociaux sont bien établis et leur utilisation pour réinventer les relations clients exigera de la part des entreprises de repenser leur approche traditionnelle de la CRM.

L'extension de l'implantation des réseaux sociaux dans les entreprises

Les entreprises ont sauté résolument dans le wagon des réseaux sociaux. Les attentes sont grandes, avec deux tiers des dirigeants interrogés qui pensent que les réseaux sociaux vont transformer leur activité dans le futur. Mais nombre d'entreprises, encore au tout début de cette ouverture aux réseaux sociaux, ne tirent pas encore pleinement parti des avantages qu'ils offrent.

La vitesse d'adoption des réseaux sociaux est impressionnante.

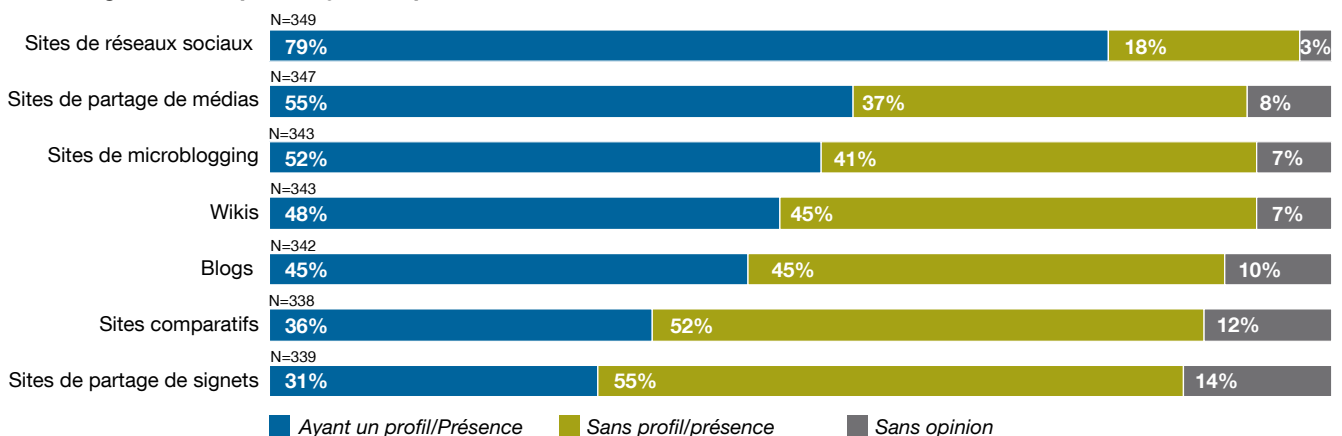
- En mai 2011, Facebook cumulait plus de 500 millions d'utilisateurs actifs, l'utilisateur moyen avait 130 amis. La pénétration mondiale est très importante, avec plus de 70 % d'utilisateurs résidant maintenant hors des États-Unis.³
- Toujours en mai 2011, LinkedIn recensait 85 millions de membres répartis dans 200 pays et sur 7 continents.⁴
- En mars 2010, Twitter enregistrait son 10 milliardième tweet envoyé. En juillet, le nombre de tweets avait doublé, avec un chiffre impressionnant de 20 milliards.⁵

La plupart des entreprises ayant adopté les réseaux sociaux avec enthousiasme tentent péniblement de gérer leur impact.

Les entreprises veulent être là où se trouvent leurs clients et les cadres d'entreprises se rendent compte qu'ils sont forcés de s'impliquer et de le faire correctement. Le réseau social est devenu si vite une priorité que près de 70 % déclarent que leur entreprise sera considérée « hors du coup » si elle ne l'utilise pas. Deux tiers (67 %) déclarent qu'il faut être présent sur un réseau social pour attirer les meilleurs employés et plus de la moitié (58 %) estime que leurs concurrents touchent avec succès les clients via les réseaux sociaux. Il est manifeste que l'interaction sociale a profondément changé les attentes en termes de communication et d'implication.

Les entreprises connaissent elles aussi cette ruée des consommateurs sur les sites de réseaux sociaux, comme Facebook, LinkedIn, Orkut et QQ. Soixante-dix neuf pour cent des entreprises interrogées ont ouvert des comptes sur ces sites. Plus de la moitié utilise des sites de partage de médias, comme YouTube, Flickr et SlideShare, et des sites de microblogging comme Twitter, Jaiku et Tumblr (voir figure 1). Un pourcentage faible, mais significatif de dirigeants ne savait pas avec certitude si leur entreprise avait un profil sur un type de site particulier. Cela laisse supposer que l'utilisation de réseaux sociaux n'est pas toujours une directive, du haut en bas de la hiérarchie, visible dans toute l'entreprise.

Pourcentage des entreprises ayant un profil sur un réseau social



Remarque : Chiffres arrondis pour atteindre 100%

Source : IBM Institute for Business Value analysis, Étude CRM 2011

Figure 1 : Entreprises ayant tendance à utiliser davantage les sites de réseaux sociaux que d'autres types de sites sociaux.

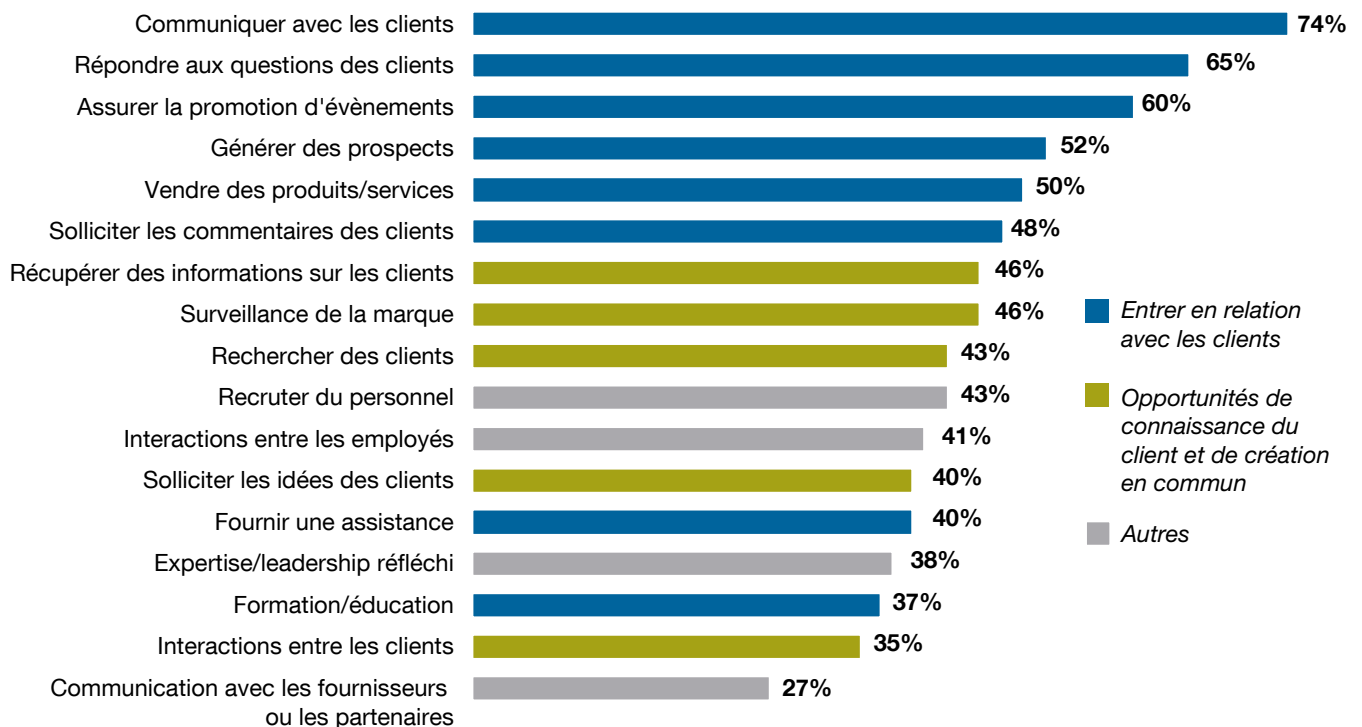
Le B2B refait son retard sur le B2C

A l'origine, les entreprises faisant du commerce électronique inter-entreprises (business-to-business - B2B) abordaient les réseaux sociaux de façon plus prudente que les entreprises faisant du commerce directement avec les clients et particuliers (B2C). Mais le fossé se comble actuellement.⁶ Notre étude révèle que 76 % des entreprises B2B ont un compte ouvert sur les sites de réseaux sociaux, à seulement 4 % des entreprises B2C. Pour certains sites sociaux, comme les wikis, essentiellement portés sur la collaboration et la valorisation de l'expertise, l'activité B2B est identique ou légèrement supérieure au B2C.

En octobre 2011, plus de 74 % des entreprises ont indiqué utiliser les réseaux sociaux pour communiquer avec les clients. Soixante-cinq pour cent les utilisent pour répondre aux questions de leurs clients, et 60 % font la promotion d'événements sur des réseaux sociaux (voir figure 2). Ces chiffres sont d'excellents indicateurs de la vigueur avec laquelle les entreprises adoptent les réseaux sociaux comme principal réseau de communication avec les clients.

Les entreprises sont toutefois moins enclines à utiliser les réseaux sociaux pour récupérer les informations clients, gérer la marque, mener des études, ou solliciter des idées pour de nouveaux produits ou services, bien qu'ils constituent les meilleures opportunités pour ce canal.

L'action actuelle de votre entreprise sur les réseaux sociaux



Remarques : N = 351, non présenté dans la figure 1 : « Sans opinion » = 9% et « Autres » = 2%
Source : IBM Institute for Business Value analysis. Étude CRM 2011

Figure 2 : Tendance des entreprises les plus performantes à appliquer des méthodes analytiques à des activités déterminées au sein de l'organisation, par rapport aux moins performantes.

On peut saisir très rapidement les informations sur les opinions, les souhaits et les habitudes des clients et à un coût bien moindre que par les méthodes traditionnelles. Nous pensons que nos résultats sont révélateurs de l'évolution précoce des stratégies sur les réseaux sociaux. Nous estimons que davantage d'entreprises atteindront leurs objectifs au fil du temps.

L'évolution de la stratégie

Même si les entreprises progressent rapidement dans la fixation de stratégies sur les réseaux sociaux, elles sont moins sûres d'elles quant à leur application.

Les approches de CRM traditionnelles ne sont pas techniquement prêtes pour affronter ce nouveau support de communication. Elles sont conçues pour gérer les relations clients via des canaux traditionnels, généralement du point de vue de l'entreprise. La CRM traditionnelle a essentiellement pour objectif d'induire une valeur optimale du client pendant toute la durée de la relation. Dans le monde actuel, où le client est « sous contrôle », la Social CRM émerge en tant qu'approche de la gestion *du dialogue, de la conversation, non pas du client*. Comme Paul Greenberg, gourou éminent de la CRM, l'a partagé dans *La CRM à la vitesse de la lumière*, « Le principe sous-jacent de la réussite du Social CRM est très différent de son prédécesseur... la CRM traditionnelle repose sur une démarche opérationnelle interne pour une gestion efficace des relations clients. Mais la Social CRM repose sur la capacité d'une entreprise à tenir les calendriers de [ses] clients tout en réalisant les objectifs de son business plan. Elle vise à *entrer en relation avec* le client plutôt qu'à gérer le client⁷.

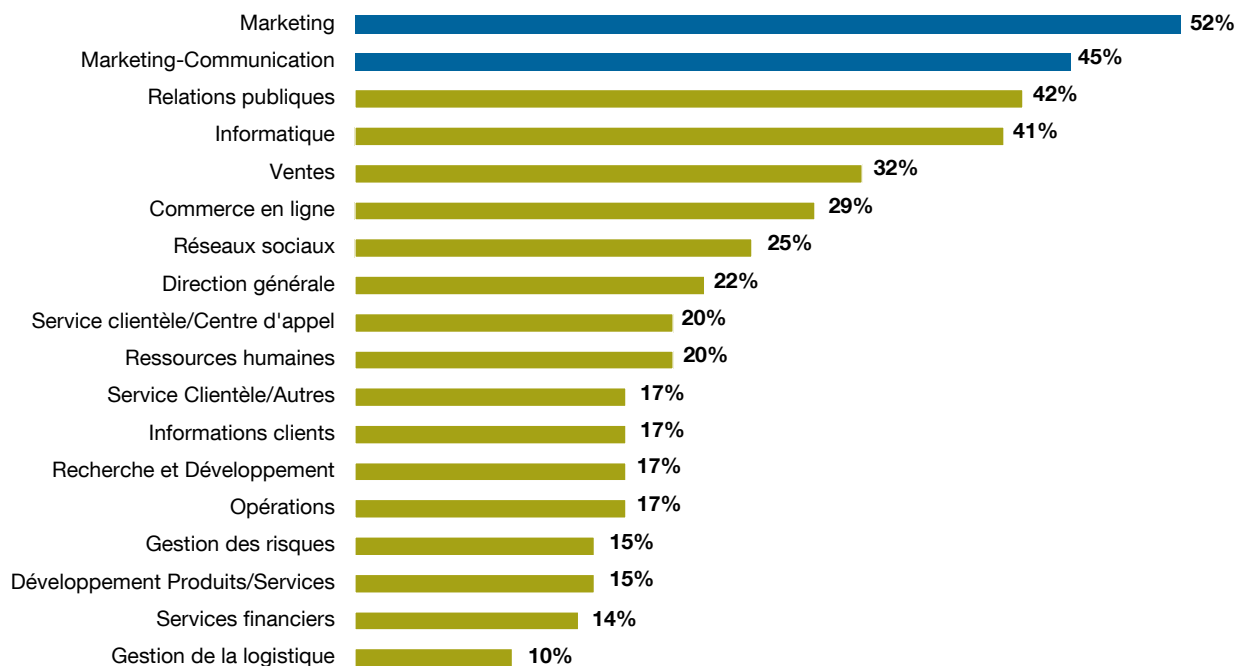
Une stratégie de réseau social diffère d'une stratégie de Social CRM. Considérons les entreprises ayant des initiatives de réseau social en silos. Le service marketing a pu définir une présence sur Facebook où il poste des informations sur l'entreprise et assure des campagnes promotionnelles pour encourager les clients à interagir. Le service clientèle a peut-être des responsables utilisant des forums d'échange pour répondre aux questions des clients. Les collaborateurs dans toute l'entreprise peuvent dans le même temps tweeter ou bloguer individuellement sur des sujets d'intérêt pour les clients.

Une stratégie de réseau social est différente de la stratégie Social CRM

Prises collectivement, ces initiatives reviennent à utiliser des réseaux sociaux pour communiquer avec les clients. Mais elles ne réussissent pas à élaborer une stratégie de Social CRM du fait de l'absence d'une approche stratégique intégrée et consolidée pour interagir avec les clients, où qu'ils soient dans la chaîne de valeur. De plus, si une stratégie de Social CRM n'intègre pas un plan de gouvernance, des lignes directrices et le partage des informations, il sera extrêmement difficile de comprendre l'impact global sur le client ou d'optimiser les gains pour l'entreprise. Une fois une stratégie de Social CRM mise en place, les organisations sont bien plus à l'aise pour déterminer l'impact de leurs activités sociales dans le contexte du cycle de vie complet des points de contact avec le client à travers tous les canaux, traditionnels ou non.

Moins d'un tiers des personnes interrogées affirme que leur entreprise dispose d'une stratégie pour l'utilisation des médias sociaux. 40 % « affirment plus ou moins » l'existence d'une stratégie en place dans leur entreprise. Avec la concentration de l'activité sur les réseaux sociaux, centrée sur la communication avec le client, il n'est pas surprenant que plus de la moitié réponde que les services marketing sont responsables de la gestion et de la mise en œuvre des stratégies sur les réseaux sociaux. Mais il est révélateur qu'un grand nombre d'autres fonctions dans l'entreprise s'impliquent dans des activités sociales à un certain niveau de la stratégie pour soutenir leurs actions. Ces différentes stratégies confirment encore que nombre d'entreprises ont une approche fragmentée, décentralisée du développement des réseaux sociaux, le responsable (et les agendas) s'alignant sur le service assurant la gestion de l'activité (voir figure 3).

Quelles sont les services responsables de la gestion et de la mise en œuvre d'une stratégie sur les réseaux sociaux ?



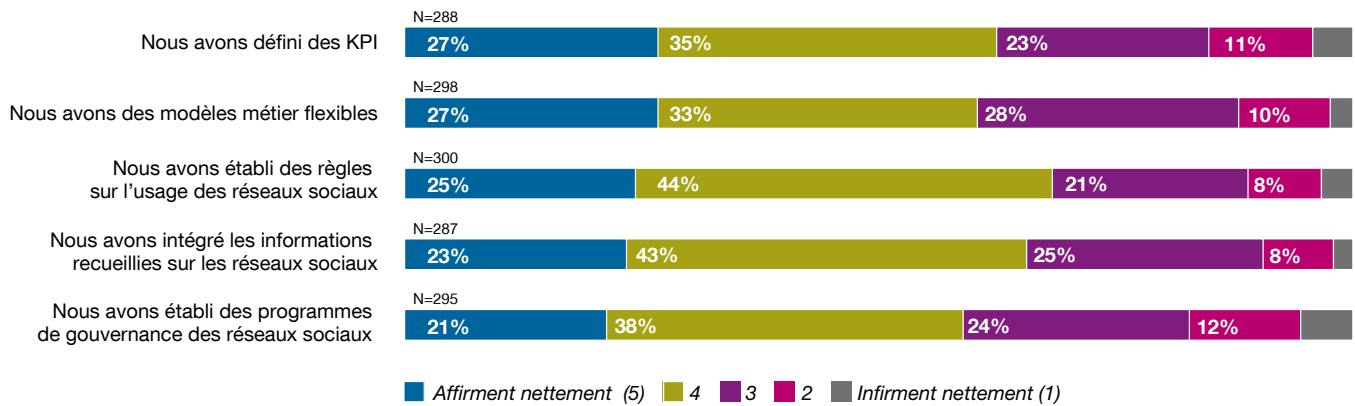
Remarques : N = 351, non présenté dans la figure 1 : « Sans opinion » = 2% et « Autres » = 1%
 Source : IBM Institute for Business Value analysis. Etude CRM 2011

Figure 3 : Le service marketing est généralement responsable de la stratégie sur les réseaux sociaux, mais, dans l'entreprise, il existe d'autres services actifs sur les médias sociaux.

L'application des stratégies s'avère quelque peu ardue. Définir des modèles de gouvernance assortis de règles de mise en communication, de KPI, de métriques, de partage de l'information, etc. est essentiellement ce qui distingue l'évolution de projets isolés de mise en réseau social d'une stratégie renforcée, complète de Social CRM. C'est la pierre d'achoppement et le point sur lequel les entreprises sont les moins confiantes.

Seulement 25 % sont fervents de règles définies concernant les réseaux sociaux. Quarante-quatre pour cent « affirment plus ou moins » que des règles sont en place, et 21 % sont moins certains. Les cadres ont répondu dans les mêmes proportions quant à la définition des KPI pour les réseaux sociaux, l'existence de modèles métier flexibles pour exploiter rapidement de nouvelles opportunités, l'intégration des informations recueillies sur les réseaux sociaux dans les stratégies d'entreprise et l'établissement de programmes de gouvernance des réseaux sociaux (voir figure 4).

Affirmation ou infirmation ? Pourcentage de réponse



Remarque : Remarque : Chiffres arrondis pour atteindre 100%
Source : IBM Institute for Business Value analysis, Étude CRM 2011

Figure 4 : Les entreprises considèrent que les aspects opérationnels du Social CRM sont plus difficiles à exécuter.

Ces résultats montrent l'implication à court terme des entreprises dans les initiatives de réseaux sociaux. Nous pensons qu'un plus grand nombre d'entre elles adopteront une approche de Social CRM avec la maturation de leurs programmes et qu'elles feront appel à des technologies-clés intégrant des données clients traditionnelles à des données recueillies via des réseaux sociaux.

Outre les changements opérationnels, nombre d'organisations devront faire tomber les barrières nées de la culture d'entreprise. Seulement 38 % sont certaines de la volonté d'innovation et de création de leur entreprise, seulement 30 % déclarent recevoir le soutien fort de leur direction pour leurs initiatives sur les réseaux sociaux. Elles ne sont que 27 % à déclarer partager les connaissances dans l'ensemble des services. La liberté de collaborer et d'expérimenter doit être une mission à mener par la Direction si la Social CRM doit être mise en œuvre avec succès.

Une ruche structurée en réseau

Best Buy, une multinationale de la distribution de produits et de services technologiques et de divertissements est un brillant exemple d'une entreprise qui a développé un modèle stratégique et opérationnel pour faciliter les tâches de milliers de collaborateurs dans toute l'entreprise pour interagir avec les clients via des réseaux sociaux.

Le programme qui exploite le mieux les réseaux est Twelp-force, où les clients utilisent Twitter pour envoyer des demandes à Best Buy, et des milliers de collaborateurs – répartis dans l'ensemble des services de l'entreprise – sont chargés de tweeter une réponse s'ils connaissent la réponse. L'entreprise gère également un grand nombre de communautés, de blogs, un forum d'idées et assure une présence sur Facebook. Avec autant de collaborateurs impliqués dans un aussi grand nombre d'initiatives sur des réseaux sociaux, comment l'entreprise gère-t-elle toutes ces interactions

Best Buy décrit son modèle de gouvernance comme une ruche structurée en réseau. Les réseaux sociaux sont considérés comme une intégration horizontale des initiatives, traversant la hiérarchie verticale de l'ensemble de l'entreprise. La gouvernance est gérée via un Centre d'excellence, avec des représentants de différents programmes participatifs. Les directives de l'entreprise pour entrer en relation avec les clients via les réseaux sociaux sont détenues par l'Équipe des Communautés au sein du service Assistance Clientèle, qui assure également la formation sur les réseaux sociaux pour l'ensemble du personnel. Les résultats obtenus sont remarquables :

- 5 millions de dollars US en réduction de coûts de centres d'appel ;
- Plus de 100 000 conversations annuelles sur les réseaux sociaux ;
- Près de 3 000 employés inscrits sur Twelpforce ;
- Une meilleure éthique du personnel, un meilleur partage des informations et des connaissances et des connexions assurées dans toute l'entreprise, une passion de l'entreprise pour l'innovation sur les réseaux sociaux et un buzz important sur la marque.

Le modèle de Best Buy peut servir à d'autres entreprises, même à celles dont les stratégies de réseaux sociaux sont moins ambitieuses. Cette approche intégrée de la gouvernance – avec une responsabilité au niveau programme pour définir les règles, les formations - fait appel à une structure commune pour s'étendre parallèlement à l'extension des réseaux sociaux dans toute l'entreprise.

« Notre modèle ressemble à une ruche. Chaque groupe gère ses propres initiatives, mais nous travaillons selon une stratégie commune. Nous sommes bien intégrés, structurés en réseau, chacun étant responsable d'un réseau social, » précise John Bernier, Responsable Produits-Connexion chez Best Buy.

Les grandes craintes : le RSI et le risque

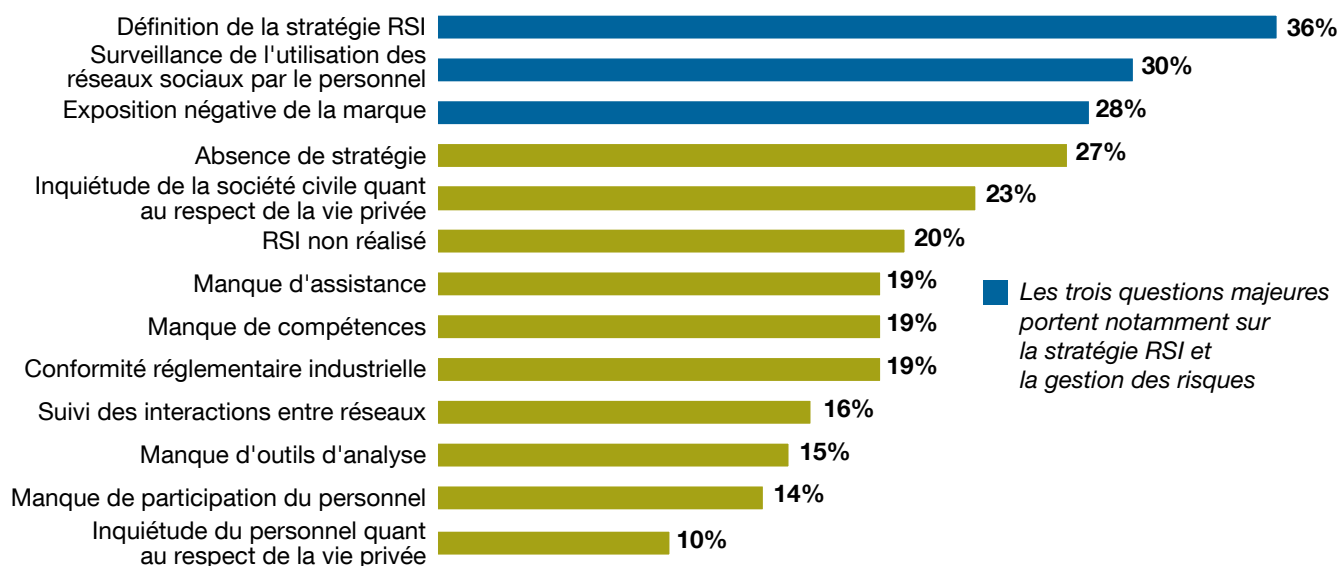
Lorsque nous avons demandé aux cadres dirigeants de classer les problèmes majeurs des réseaux sociaux, définir une stratégie de retour sur investissement (RSI) et gérer le risque sont arrivés en tête des préoccupations. Les autres problèmes vont des questions de respect de la vie privée au manque d'outils d'analyse.

Les problèmes liés aux réseaux sociaux

La complexité de la mise en œuvre d'une stratégie de réseaux sociaux se traduit dans la grande variété de problèmes que les dirigeants considèrent comme des problèmes majeurs (voir figure 5). Les entreprises mettent surtout l'accent sur le RSI, la surveillance des réseaux sociaux utilisés par le personnel et la limitation des risques associés à l'exposition négative de la marque. L'absence d'une stratégie sur les réseaux sociaux est aussi source d'inquiétude. On peut comprendre que les entreprises se trouvent confrontées à ce genre de problèmes, étant donné qu'elles doivent :

- déterminer la pertinence au niveau fiscal d'adhérer à des médias sociaux.
- s'assurer le soutien de l'ensemble du personnel pour utiliser les réseaux sociaux de façon responsable et engager la marque comme il se doit (au niveau du contenu et de la conduite).
- faire face aux problèmes liés à la communauté qui contrôle aujourd'hui les commentaires sur la marque et le risque d'exposition négative de celle-ci.

D'autres problèmes concernant le respect de la vie privée et la conformité réglementaire industrielle ou nationale traduisent les incidences des réseaux sociaux et les nombreuses questions à résoudre par des moyens extérieurs hors de contrôle de l'entreprise. Pour y répondre, lorsque les entreprises définissent l'implantation du Social CRM, elles doivent développer des règles au niveau local.



Remarques : N = 351. Non présenté dans la figure : « Autres » = 3%
Source : IBM Institute for Business Value analysis. Etude CRM 2011.

Figure 5 : Les problèmes liés aux réseaux sociaux sont divers, le RSI et la gestion des risques arrivant en tête de liste.

Le RSI insaisissable

A la question de savoir si elles suivent une stratégie RSI concernant les réseaux sociaux, seulement 24 % des entreprises ont répondu par l'affirmative, 36 % ont répondu suivre plus ou moins une stratégie, mais les autres ne sont pas convaincues du fait qu'une stratégie s'impose.

Définir un RSI de réseaux sociaux semble si insaisissable du fait notamment que l'unanimité ne se fait pas sur la nature des critères d'évaluation et la méthodologie à appliquer. Nous avons été amenés à nous entretenir avec les responsables de réseaux sociaux pour mieux comprendre ce que les entreprises font concernant le RSI sur ces nouveaux médias.

La disparité dans les approches est symptomatique du manque de standard RSI reconnu, ce qui transparaît aussi dans les réponses des personnes interrogées, qui considèrent « la définition d'une stratégie RSI » comme une question majeure. Il est intéressant de noter que ce n'est pas tant la réalisation d'un RSI qui préoccupe les dirigeants que la détermination de la méthodologie adaptée pour l'évaluation de la rentabilité.

Évaluation du RSI

Les participants à l'étude ont émis divers avis sur le RSI, la meilleure méthodologie à appliquer et la façon précise de l'évaluer.

« Le réseau social est plus facile à évaluer en données chiffrées que d'autres domaines du marketing car il est numérique. Nous pouvons, par exemple, étudier les **acquisitions nettes par plate-forme**, ou **calculer le pourcentage des opérateurs de plates-formes qui s'impliquent** afin d'évaluer si nous fournissons le bon niveau de contenu. »

Le Vice-président, Directeur international de Digital Marketing and CRM, entreprise de communications et de divertissement.

« Il existe un grand nombre d'outils de mesure des préférences, de pages écrans et de niveaux d'interaction. Mais vous n'en tirez pas toujours du chiffre d'affaires. Même avec un programme de fidélisation traditionnel, il peut s'avérer difficile d'en mesurer la valeur. »

Responsable Réseaux sociaux et CRM, compagnie ferroviaire de services voyageurs.

« Il n'est pas impossible de mesurer le RSI, mais il est difficile à évaluer de façon précise. Il faut prendre en compte la mesure du changement et sa rapidité. Vous n'êtes peut-être pas en mesure de cibler l'effet réel, mais je pense que cela est réalisable simplement en évaluant l'évolution de vos résultats. Nous avons **développé nos propres outils d'analyse et nous sommes passés de la mesure des connexions établies aux utilisateurs particuliers, et nous mesurons actuellement l'interaction en profondeur**, comme les retweets, les commentaires et les messages envoyés sur d'autres sites. Directeur des réseaux sociaux d'une entreprise multinationale de télécommunications.

Pour les entreprises qui souhaitent présenter un RSI, les outils d'analyse permettent de mettre en évidence l'incidence d'un réseau social sur leurs résultats.

Une majorité des participants à l'étude saisissent les données et exécutent dans une certaine mesure des tâches d'analyse pour les réseaux sociaux. Mais près d'un tiers des personnes interrogées n'est guère enthousiaste sur la qualité de leurs actions pour analyser, regrouper ou diffuser l'information (voir figure 6).

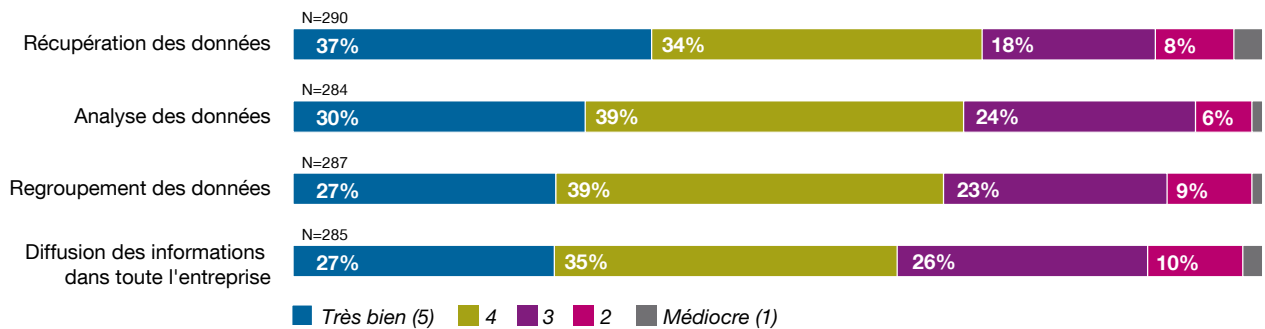
Relier les points

L'astuce pour évaluer le RSI d'un réseau social à l'aide d'outils d'analyse consiste à pouvoir « relier les points » afin de mieux comprendre la façon dont les interactions sociales influencent les ventes ou d'autres résultats souhaités. L'Université de Seton Hall y est parvenue et dispose aujourd'hui d'un RSI fiable qui a modifié la façon d'attirer les futurs étudiants.

Les méthodes traditionnelles de Seton Hall pour attirer les étudiants perdaient en efficacité. En 2008, le contingent d'étudiants de première année était plus faible que prévu, d'où une réduction des recettes et une certaine inquiétude pour l'avenir si cette tendance se confirmait. L'année suivante, Seton Hall a utilisé Facebook, Twitter et les blogs pour se connecter directement avec de futurs étudiants, dans l'espoir d'influencer plus fortement leur méthode de sélection.

De façon intuitive, le service marketing de l'Université a estimé que le réseau social faisait la différence, mais que les données chiffrées ne mettaient pas en évidence la relation. Les métriques de Facebook ont fourni des informations de croissance en éventail, mais insuffisantes pour déterminer si l'information avait une influence sur la conversion. C'était la qualité des commentaires et le volume d'interaction qui importaient. Seton Hall a donc mis en œuvre une solution d'analyse des clics et des pages vues pour suivre si l'interaction des réseaux sociaux incitait les étudiants à se rendre sur le site Internet de l'Université et sur d'autres points de contacts au cours de la phase d'admission/de décision sur l'étudiant.

Comment votre société assure-t-elle la saisie des données suivantes et les tâches d'analyse pour les réseaux sociaux ?



Source : IBM Institute for Business Value analysis, Etude CRM 2011.

Figure 6 : Les entreprises utilisent des outils d'analyse pour mesurer l'impact des réseaux sociaux avec différents niveaux de confiance.

L'Université a constaté que les réseaux sociaux étaient bien plus efficaces que les canaux traditionnels pour diriger les futurs étudiants sur son site Internet. Les forts niveaux d'inscription sur les pages Facebook sont en fait corrélés par les niveaux supérieurs d'inscription sur des sites Internet. Ainsi, Seton Hall a obtenu sa plus large classe d'étudiants de première année depuis 30 ans, avec 18 % d'augmentation des revenus nets actuels de 29 millions de dollars. En combinant les métriques de Facebook à l'analyse des clics et pages vues, l'Université a pu calculer son RSI et attribuer cette augmentation largement à ses initiatives sur les réseaux sociaux. Aujourd'hui, le programme de réseaux sociaux de Seton Hall poursuit sa croissance, Facebook devenant le concentrateur de communications virtuelles de l'Université pour les étudiants et le personnel universitaire.

Seton Hall montre qu'il est possible d'évaluer le RSI, notamment si une organisation veut dépasser les mesures d'évaluation courantes.

« J'aurais voulu que nous anticipions davantage la complexité du fonctionnement de l'ensemble et que nous perdions moins de temps à étudier les mesures d'évaluation courantes, qui nous ont indiqué que le taux de conversion n'était pas fantastique, » précise Rob Brosnan, Directeur du marketing stratégique, des relations publiques et du marketing chez Seton Hall. « Mais une fois que nous nous sommes mis à utiliser la solution d'analyse et que nous avons vu les modèles, j'ai réalisé que je me trompais. J'ai dû revoir mes hypothèses. J'avais considéré le média social comme un canal, j'aurais dû le considérer comme une aide, » poursuit-il.

Évaluation et limitation des risques

Même si l'exposition négative de la marque est une préoccupation majeure pour un grand nombre d'entreprises, la crainte de manquer des opportunités offertes par les réseaux sociaux l'emporte. Plus de la moitié des personnes interrogées a mené une analyse des risques (58 %), mais plus d'un quart reste neutre sur leurs initiatives et 16 % répondent que leur niveau d'analyse est faible.

Si les entreprises sont préoccupées par l'impact d'un réseau social sur leur marque, pourquoi ne vont-elles pas plus loin ?

Nous pensons que c'est la crainte de ne pas se mettre en relation *dès maintenant* qui pousse les entreprises à passer à l'initiative sans avoir totalement évalué le niveau de risque. L'attraction d'être « là où sont les clients », le battage médiatique constant sur l'innovation des médias sociaux et l'explosion du nombre d'adhérents aux réseaux sociaux attisent le feu. Vu les revenus potentiels, les entreprises estiment que se mettre en relation est tout simplement ce qu'elles doivent faire pour rester pertinentes et compétitives et que le plus gros risque serait de ne pas prendre la vague des réseaux sociaux.

Mais les entreprises doivent redoubler d'effort pour limiter le risque d'exposition négative de la marque.

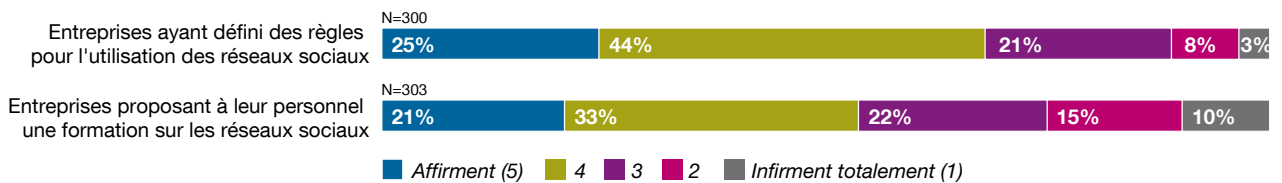
Un peu plus de la moitié indique qu'elles assurent le suivi de la marque à l'aide des réseaux sociaux, et seulement 39 % travaillent actuellement avec des fournisseurs de logiciels de surveillance de la marque. Ignorer la surveillance des marques est une opportunité manquée sur deux aspects. En premier lieu, on peut utiliser le logiciel d'analyse de la réputation de façon défensive, en sensibilisant très vite les entreprises aux risques d'expositions négatives pour réagir

rapidement aux éventuelles menaces. En second lieu, on peut utiliser l'analyse comme une stratégie offensive pour une surveillance numérique. Même les entreprises qui n'utilisent pas encore les réseaux sociaux pour entrer en relation avec leurs clients pourraient écouter les échanges sur les réseaux sociaux afin de mieux saisir la perception de leur marque et définir la meilleure façon d'apporter de la valeur ajoutée à leurs clients.

Le problème de la surveillance efficace de l'utilisation des réseaux sociaux par le personnel est lié aussi à ces préoccupations. On peut craindre évidemment la gaffe involontaire d'un collaborateur ou une infection virale délibérée. Mais les entreprises se soucient aussi du contrôle de l'utilisation quotidienne des réseaux sociaux par le personnel. Elles ne peuvent le contrôler, pas plus qu'elles ne peuvent contrôler toutes les conversations téléphoniques ou tous les e-mails. Un des meilleurs moyens pour les entreprises de limiter le risque d'abus d'utilisation consiste toutefois à développer des directives au niveau de l'entreprise pour les réseaux sociaux, à former et à responsabiliser efficacement le personnel pour la prise avisée de décisions en phase avec les valeurs et l'engagement de la marque de l'entreprise.

Nombre d'entreprises sont pourtant lentes à mettre ces mesures en place. Seulement 25 % des dirigeants affirment que leur entreprise a défini des règles, alors que 44 % déclarent agir en ce sens. Quant à la formation sur les réseaux sociaux, seulement 21 % affirment que leur entreprise le propose (voir figure 7).

Affirmation ou infirmation. Pourcentage des réponses



Note : Les chiffres ne totalisent pas 100 du fait qu'ils sont arrondis.
 Source : IBM Institute for Business Value analysis. Etude CRM 2011.

Figure 7 : Seul un quart des entreprises affirme avoir mis en place des règles et une formation sur les réseaux sociaux.

Ce manque de formation constitue l'une des principales failles des programmes actuels de réseaux sociaux de nombreuses entreprises, sachant qu'un tiers des dirigeants interrogés ne croit pas que leur entreprise a les compétences nécessaires en matière de réseaux sociaux pour interagir avec les clients. La nécessité de disposer de communicateurs qualifiés, branchés réseaux sociaux, ira grandissante. Deux tiers des dirigeants prévoient en fait une augmentation dans les deux prochaines années du nombre d'employés utilisant des réseaux sociaux.

Responsabiliser le personnel

Encourager le personnel à devenir la voix de l'entreprise peut nécessiter une évolution de la culture d'entreprise pour des organisations habituées aux communications traditionnelles contrôlées, circulant du haut en bas de la hiérarchie. Les entreprises pourront franchir ce cap en définissant des pilotes internes sur l'utilisation des réseaux sociaux. Cette évolution non seulement crée une zone sans risque où le personnel de l'entreprise peut maîtriser les outils, les pratiques et l'expression des réseaux sociaux, il peut être aussi pour l'entreprise un vecteur pour saisir des concepts innovants favorisant l'amélioration.

American Express vient de le faire en créant son réseau social en interne, intitulé simplement « Si... » A l'instar de nombreuses grandes entreprises, American Express a des processus rigoureux pour générer des idées, mais la direction générale de l'entreprise n'ignorait pas que la créativité et l'ingéniosité restaient encore inhibées. American Express a voulu sonder « la sagesse populaire » pour exploiter de nouvelles idées excitantes que les employés pourraient consulter et évaluer – ce qui était impossible avec les processus traditionnels.

Géré par l'équipe Business Growth and Innovation d'American Express, le programme encourage le personnel à présenter spontanément des idées sur un grand nombre de sujets importants au niveau stratégique. Les employés postent des profils, commentent les concepts entre eux et votent pour leurs préférés. Les experts objets évaluent les idées qui l'ont emporté pour en garantir la viabilité, de façon transparente sur le site.

Les règles qui régissent les réseaux sociaux et la formation à assurer au personnel peuvent aider à limiter les risques liés aux abus d'utilisation des réseaux sociaux.

Au cours des deux années écoulées, pas moins de sept produits en discussion sur ce réseau social ont été commercialisés, avec un RSI global très positif. En fait, en raison du coût tellement faible du programme par rapport aux méthodes traditionnelles, American Express estime qu'il serait difficile de ne pas réaliser un RSI favorable, en supposant que les idées sont bonnes. Les plans sont dorénavant en place pour ouvrir le programme au public en tant que moyen de faire participer les clients à la création de nouvelles innovations.

Les gestionnaires du programme estiment que son rôle a été essentiel dans la refonte de la culture d'entreprise et le repositionnement d'American Express en tant qu'innovateur dans l'espace social. « C'est ce que le réseau social est censé être : un outil de responsabilisation des individus. Quiconque ayant une bonne idée peut participer et nous y gagnerons tous, surtout si ces idées donnent naissance à des produits ou des services bien réels, » déclare Steven Faktor, Vice-président de Business Growth and Innovation chez American Express.

Recommandations et prochaines étapes

Les entreprises créent les bases des stratégies des réseaux sociaux, mais les stratégies de Social CRM ne sont pas encore totalement réalisées. Les composants opérationnels sont plus difficiles à créer et leur maîtrise bissera de nombreuses entreprises au niveau de maturité supérieure sur les réseaux sociaux.

Si les entreprises veulent exploiter le potentiel des réseaux sociaux pour réinventer les relations avec leurs clients, elles doivent donner un nouvel éclairage à la CRM tout en élaborant un programme stratégique et opérationnel assurant à la fois structure et flexibilité. Le schéma 8 illustre la façon dont les entreprises peuvent passer 1) de projets isolés de réseaux sociaux à 2) des programmes de réseaux sociaux englobant de nombreuses initiatives au sein d'un service, jusqu'à 3) une stratégie mature de Social CRM.

Les programmes de réseaux sociaux incluent souvent une mission, un ensemble de règles bien définis et un certain niveau de capacités d'analyse et d'implication de la part des dirigeants. Une stratégie de Social CRM amène les programmes de réseau social au stade suivant, en dépassant le cadre d'un simple service, comme le marketing, pour mettre en place un réseau inter-services de communautés intégrées avec des responsabilités orientées-client comme l'assistance clients et les ventes. Cette démarche intégrée considère le client dans sa globalité et facilite le partage des informations clients provenant de données déstructurées récupérées par l'intermédiaire des nombreux points de contact du réseau social, ainsi que de données structurées émanant des canaux traditionnels. Ces informations permettent aux entreprises une meilleure connaissance du client et peuvent déboucher sur le développement de nouveaux modèles innovants pour améliorer l'engagement du client.

Des projets de réseau social à une stratégie de Social CRM



Source: IBM Institute for Business Value.

Figure 8 : Des projets de réseau social à une stratégie de Social CRM.

Mais le passage d'une étape à l'autre est sinueux. Comme notre étude l'indique, les programmes de réseaux sociaux peuvent être de qualité diverse qui laissent supposer qu'ils se situent à une étape ou à une autre, mais les lignes de démarcations ne pas toujours nettes. Par exemple, une entreprise interrogée disposait de tous les éléments d'un programme de réseau social, mais ce programme n'était pas soutenu par la direction. Une autre disposait d'une interconnexion inter-services des initiatives de réseau social, mais n'avait pas défini précisément les Indicateurs clé de performance (KPI).

Pour faciliter la phase de transition vers la Social CRM, les entreprises peuvent :

- *Gommer les lignes entre le marketing et l'assistance client.* Les initiatives de réseau social ayant leur origine dans les services marketing et assistance client doivent être mieux en phase pour assister le client dans sa globalité. Si les clients interagissent avec une entreprise sur des promotions, la recherche d'informations ou l'aide, ils veulent de l'authenticité qui engage la marque. Seulement 20 % des entreprises disposent d'une stratégie de réseau social pour leurs centres d'appel. Nous estimons que ce pourcentage augmente sensiblement lorsque les entreprises font appel aux réseaux sociaux pour :
 - réduire nettement les coûts dus à la déviation d'appels.
 - augmenter les ventes induites par les recommandations sur les produits ou les services.
 - mieux fidéliser les clients grâce à la fiabilité d'un service de qualité.
 - augmenter la part de marché grâce à la différenciation de la marque sur la valeur du service.
- *Penser globalement, agir au niveau local.* Établissez un modèle de gouvernance du Centre d'Excellence pour la Social CRM – une communauté en réseau avec des responsables des services orientés-client. Développez de façon collaborative des stratégies d'engagement clients et partagez des idées permettant à chaque service de tirer parti de méthodes éprouvées, avec la liberté d'innover. Développez un ensemble commun de mesures, d'outils, de règles et de directives. Utilisez les règles de conduite et les valeurs d'entreprise qui serviront de fondations. Vous pourrez aussi tirer parti des directives sur les réseaux sociaux d'autres entreprises, dont un grand nombre sont publiées, notamment celles d'IBM.⁸
- *Responsabiliser les collaborateurs par la formation, le mentorat et les primes d'intéressement.* Utilisez le Centre d'Excellence pour développer et faciliter la formation pour diversifier les niveaux d'expertise, mais assurez-vous que tous vos collaborateurs utilisant les réseaux sociaux sont formés sur les directives, les règles, les pratiques de communication avec les clients et les processus pour limiter les risques et les problèmes liés à la croissance. Renforcez la formation en associant les novices et les guides. Mettez en place des programmes d'incitation en faveur du personnel pour apporter de la valeur ajoutée aux clients, et faites appel à vos collaborateurs pour la richesse des informations collectives concernant les clients et les tendances du marché.
- *Véhiculer les idées.* Les réseaux sociaux portent sur la création de communautés virtuelles. Mettez en place des outils de communication et de collaboration en interne pour faciliter les connexions entre employés, et facilitez la pollinisation croisée des idées et des connaissances pour aider à briser les silos organisationnels. Ces plates-formes de réseaux sociaux internes assurent également aux novices un environnement de formation sécurisé et servent de terreau pour piloter et peaufiner de nouvelles initiatives avant de les ouvrir au public.
- *Améliorer le RSI et limiter les risques grâce à des outils analytiques et des informations approfondies.* Élément distinctif, voir pierre angulaire du Social CRM, la méthode de récupération et d'analyse permanente des données clients permet de développer des analyses viables, de réduire le risque et d'améliorer tous les aspects des relations clients. De l'analyse des tendances jusqu'à la modélisation prévisionnelle plus pointue, les entreprises peuvent utiliser la boucle en continu Ecouter-Analyser-S'engager-Evoluer.

Nous sommes très engagés – jusqu'à la passion – dans la transparence et l'authenticité de la voix de la marque – nos collaborateurs sont la voix de Best Buy.

Gian Debogovich, Directeur général, Communautés, Best Buy

Conclusion

La majorité des entreprises estiment que les possibilités des réseaux sociaux de réinventer les relations clients sont tellement prometteuses qu'elles donnent naissance à de fortes initiatives, en dépit des craintes concernant le RSI, l'exposition négative de la marque, ou le manque de nouvelles stratégies et de programmes de soutien.

Cet engouement à s'engager sur les blogosphères a abouti au lancement de programmes de réseaux sociaux qui doivent être maintenant évalués au niveau de la valeur globale qu'ils apportent au client. Comprendre les raisons pour lesquelles les clients veulent interagir avec une entreprise à travers les réseaux sociaux est la première étape vers la création de la proposition de valeur pour une stratégie de Social CRM.⁹

A partir de cette analyse, les entreprises doivent auditer le spectre complet de leurs actions en matière de réseau social orienté-client. Un grand nombre de ces actions ont donné naissance à des programmes isolés et nécessitent peut-être une collaboration et une coordination de tous les services de l'entreprise pour en évaluer pleinement l'impact. Les entreprises seront alors mieux préparées à mettre en phase ces programmes dans le cadre d'une stratégie de Social CRM consolidée et intégrée.

Les implications pour l'entreprise sont importantes. L'évolution vers la Social CRM est bien plus qu'une simple adoption de nouveaux modèles opérationnels ou de nouvelles technologies ; elle est une évolution philosophique et culturelle. La Social CRM est une stratégie pour la gestion des relations clients, non un management. Cette évolution n'en est encore qu'à ses balbutiements pour un grand nombre de ceux qui sont confrontés aux difficultés grandissantes du changement rapide. Plus les entreprises adoptent vite ce précepte essentiel – que le client contrôle maintenant la relation – plus elles peuvent exploiter rapidement cette évolution et libérer le potentiel des réseaux sociaux.

Pour en savoir plus sur cette étude d'IBM Institute for Business Value, contactez-nous sur iibv@us.ibm.com. Pour obtenir le catalogue complet de notre étude, visitez le site ibm.com/iibv.

Soyez parmi les premiers à recevoir les études les plus récentes d'IBM Institute for Business Value. Abonnez-vous à IdeaWatch, notre e-newsletter mensuelle qui présente les rapports de synthèse sur les analyses stratégiques et les recommandations découlant de la recherche IBM, sur ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe.

Publications annexes

Baird, Carolyn Heller et Gautam Parasnis. « From social media to Social CRM : What customers want » (Des réseaux sociaux à la Social CRM : ce que veulent les clients). IBM Institute for Business Value. Février 2011. <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbeo339Iusen/GBE0339IUSEN.PDF>

Le bon partenaire pour un monde qui change

Chez IBM, nous collaborons avec nos clients, en mettant en commun les informations métier, la recherche et la technologie de pointe pour leur donner un net avantage dans un monde qui évolue rapidement. Grâce à notre approche intégrée de la conception et de l'exécution, nous participons à la traduction des stratégies en actions. Notre expertise dans 17 industries et nos capacités au niveau mondial dans 170 pays nous permettent d'aider nos clients à anticiper le changement et tirer parti des nouvelles opportunités.

Les auteurs

Carolyn Heller Baird est responsable de Global CRM Research à l'IBM Institute for Business Value, IBM Global Services. Sa grande expérience s'étend sur près de 20 ans, centrée sur l'information clients et les stratégies CRM, le développement des médias numériques, les communications d'entreprise, le marketing et la valorisation de l'image commerciale.

Pour la joindre, visitez le site cbaird@us.ibm.com.

Gautam Parasnis est partenaire et Vice-président d'IBM Global Business Services et Responsable de Global CRM. Il a plus de 20 ans d'expérience dans le développement de l'information clients et des stratégies CRM, de la conduite de l'évolution vers la CRM dans l'entreprise et de la fourniture de technologies-clés.

Pour le joindre, visitez le site gautam.parasnis@us.ibm.com.

Les participants

Saul Berman, partenaire et Vice-président, Responsable Conseil en Stratégie Globale et Responsable des Services Innovation et Croissance chez IBM Global Business Services.

Rarj. Mirchandani, partenaire, Responsable Gestion Marché et Clients, Stratégie et Évolution chez IBM Global Business Services.

Geoffrey Hamelin, Responsable Développement Marché et Solutions/CRM chez IBM Global Business Services.

Denise Arnette, Responsable Développement Marché et Solutions/Innovation et Croissance, Stratégie et Évolution chez IBM Global Business Services.

D'Artagnan Catellier, Responsable Innovation et Croissance, Stratégie et Evolution, Europe centrale et de l'Est, IBM Global Business Services.

Ahsan R. (Rawn) Shah, Consultant sur l'évolution de l'entreprise sociale, IBM Software.

Eric Lesser, Responsable de l'Institute for Business Value Practice, IBM Global Business Services.

Annexe : Méthodologie de l'étude

En octobre 2010, nous avons réalisé deux études en ligne, l'une destinée aux dirigeants d'entreprise, l'autre ciblant les clients. Les résultats communiqués dans la présente publication se basent essentiellement sur l'étude portant sur 351 dirigeants américains, britanniques, français, allemands, indiens, chinois, australiens et brésiliens, représentant les secteurs de la distribution, des télécommunications, de la finance, de l'industrie et du secteur public/services de santé.

Outre la récupération des données qualitatives des cadres responsables des programmes de réseaux sociaux, nous avons réalisé 17 interviews aux États-Unis et au Royaume-Uni. En partenariat avec Oxford Economics, nous avons mis en place un blog Social CRM pour recueillir les commentaires sur les questions relatives à la Social CRM et des spécialistes de la CRM.

Nous avons également mené une étude sur les comportements des utilisateurs auprès de 1 056 personnes de ces pays, ainsi qu'au Canada. Les participants représentaient une distribution des âges entre la génération Y, la génération X et les babyboomers, dont les revenus annuels des ménages varient entre 25 000 dollars et plus de 100 000 dollars.¹⁰



Références

- 1 « Capitalizing on complexity : Insights from the Global Chief Executive Officers Study. » IBM Institute for Business Value. Mai 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/ceo/ceostudy2010/index.html>
- 2 Pour tout complément d'informations sur les comportements des utilisateurs vis-à-vis des interactions des réseaux sociaux avec les entreprises et les différences de perception des entreprises, voir : « From social media to Social CRM : What customers want. » IBM Institute for Business Value. Février 2011. <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbeo339Iusen/GBE0339IUSEN.PDF>
- 3 Site Web Facebook (accès du 11 mai 2011). Press Room : Statistics. <http://www.facebook.com/press/info.php?statistics>.
- 4 Site Web LinkedIn (accès du 11 mai 2011). Press Center : About us. <http://press.linkedin.com/about>.
- 5 Claudine Beaumont. « Twitter hits 10 billionth tweet. » The Telegraph. 5 mars 2010. <http://www.telegraph.co.uk/technology/twitter/7375442/Twitter-hits-10-billionth-tweet.html> ; Sophie Anderson. « Twitter User Send Worlds'20 Billions Tweet. BBC News, 31 juillet 2010. <http://www.bbc.co.uk/news/world-asia-pacific-10829383>.
- 6 Christine Gonzalez-Wertz. « Going Digital, The Connected Collaborative Path Forward. » IBM Institute for Business Value. Décembre 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/crm-path-forward-going-digital.html>.
- 7 Paul Greenberg. *CRM at the Speed of Light, Forth Edition : Social CRM Strategies, Tools and Techniques for engaging Customers*. The McGraw Hill Companies. 2010.
- 8 Les directives sur les médias sociaux d'IBM sont accessibles sur le site Web IBM : <http://www.ibm.com/blogs/zz/en/guidelines.html>.
- 9 Pour en savoir plus sur l'évaluation par les clients des interactions sociales avec les entreprises, voir : « From social media to Social CRM : What customers want. » IBM Institute for Business Value. Février 2011. <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbeo339Iusen/GBE0339IUSEN.PDF>
- 10 La génération Y couvre les personnes nées entre 1975 et 1992, la génération X couvre celles nées entre 1965 et 1974 et les babyboomers couvrent toutes les personnes nées en / avant 1964.

© Copyright IBM Corporation 2011

Compagnie IBM France
17 Avenue de l'Europe
92275 BOIS COLOMBES CEDEX

Imprimé en France

Juin 2011

Tous droits réservés.

IBM, le logo IBM et [ibm.com](http://www.ibm.com) sont des marques commerciales ou des marques déposées d'International Business Machines Corporation, aux Etats-Unis et / ou dans d'autres pays. Si ces termes et d'autres termes IBM de marques déposées sont signalés à leur première apparition dans la présente publication, par un symbole de marque déposée (® ou ™), ces symboles indiquent des marques déposées ou des marques commerciales relevant du droit coutumier des États-Unis, qui sont la propriété d'IBM à la date de publication du présent document. Il est possible que ces marques commerciales soient aussi des marques déposées ou relevant du droit coutumier dans d'autres pays. Une liste actuelle des marques commerciales IBM est disponible sur Internet à la page « Informations sur les droits de reproduction et les marques commerciales » sur le site ibm.com/legal/copytrade.shtml

D'autres noms de sociétés, de produits ou de services peuvent être des marques commerciales ou des marques de service de tiers.

Les références dans la présente publication à des produits et des services IBM n'impliquent pas l'intention d'IBM de les rendre accessibles à tous les pays où opère IBM.



Recyclable, merci de recycler