

MSc Marketing & Communication

Toulouse Business School

**CRM ou Social-CRM.
Avons-nous encore le choix ?**

Novembre 2013

Auteur : Linda DUQUENNE

Directeur de mémoire : Laurent BESSON

Maître de stage : Lise CLECH

CRM ou social-CRM. Avons-nous encore le choix ?

RESUME

La dépendance de l'Homme à la connexion 2.0⁽²⁾, son besoin d'appartenance et de réalisation au sein et au travers de la communauté sont des facteurs influents qui tractés par la Génération Y ne cessent de s'accroître. Ainsi, les politiques de marketing relationnel doivent s'adapter pour converger vers les attentes de ces nouveaux consommateurs. Pour ce faire, l'investissement par les marques des réseaux sociaux semble inéluctable. La question est de savoir comment le faire et dans quelle mesure : faut-il mener de front une politique de CRM et de Social-CRM? Est-ce que le SCRM⁽¹⁾ représente véritablement une valeur ajoutée quelque soit le secteur d'activité et le type d'entreprise ? Les risques et les enjeux associés à ce genre de politique sont-ils considérables ?

L'objet de ce mémoire de recherche est d'apporter un éclairage sur l'ensemble de ces problématiques. Sa première partie s'attache d'une part à définir ce que sont le CRM, le e-CRM et le Social-CRM et d'autre part à faire un état des lieux quant à l'utilisation du Social-CRM par les entreprises françaises. En deuxième partie, sont analysés les avantages qu'apportent le SCRM⁽¹⁾ dans une stratégie marketing et commerciale. Enfin, la troisième partie va s'appliquer à étudier les risques et les enjeux à déployer une politique de SCRM⁽¹⁾. Pour mener à bien ma réflexion je me suis appuyée sur des livres et articles de recherche traitant de sujets directement ou indirectement liés à ces questions et j'ai également cherché à étayer mes propos par des exemples issus de l'analyse d'entreprises françaises actives en Social-CRM.

Au regard de ce travail de recherche je pense qu'aujourd'hui, il semble difficilement envisageable pour une marque, particulièrement dans le secteur BtoC⁽⁶⁾, de fonder

sa stratégie marketing relationnel uniquement sur le CRM traditionnel. Même si le SCRM⁽¹⁾ comprend des risques majeurs à prendre en compte avant de s'engager, il est l'outil qui permet l'adéquation avec les attentes des consommateurs. C'est lui qui va être la réponse à ce besoin d'interactions permanentes, de réactivité et de reconnaissance individuelle et collective qu'affiche le consommateur. Nous vivons aujourd'hui non pas dans une économie de la transaction mais dans une économie de la relation. Les réseaux sociaux sont omniprésents. Ils nous entourent dans notre vie privée et professionnelle. Les évolutions technologiques vont continuer à propulser la relation clients Online⁽²⁰⁾ en offrant des supports et outils toujours plus innovants. Dans ce domaine les entreprises françaises endossent la place de suiveur, afin de ne pas perdre en terme de compétitivité elles devront relever le challenge qui est de recouvrer leur retard.

SUMMARY

Nowadays people, especially the younger generation ("The Y Generation"), become more and more dependent on the web 2.0 and feel increasingly the need to belong to a social community and realise full potential through it. As a result, companies have to adapt their relational marketing strategies in order to meet consumers' requirements, notably by investing in social networks to promote their brands. The underlying question is: how to do it properly? Should companies deploy both CRM and Social-CRM at the same time? Has the SCRM a real added value regardless of the company size and business activity? Are the risks and the challenges linked to that type of strategy significant?

This research will aim at exploring these different issues. In the first part, we will define what is CRM, e-CRM and Social-CRM then we'll examine how Social-CRM is used in French companies. In the second part, we'll highlight the benefits the SCRM provides to a sales and marketing strategy. In the third part we'll analyse the risks and challenges linked to the deployment of a SCRM.

This work is based on several books and articles dealing directly or not with the research topic and is illustrated by concrete examples of French companies having deployed SCRM strategies.

In view of this research work, we can conclude that a relational marketing strategy, and especially in the BtoC sector, shall not be only based on a traditional CRM. Even if the deployment of a SCRM presents some risks that have to be carefully assessed, it seems to be the most appropriate tool to use to manage customer relationships. The SCRM enables to interact with the consumer and to meet his need for individual and collective recognition. Nowadays, economy is no longer based on transactions but on relationships between people. Social networks are everywhere, both in the private life and in the professional life. Technological changes make the online customer relationship more important by offering even more innovative supports and tools. In such area, French companies are followers, and if they want to be more competitive, they'll have to be more proactive to make up for lost time.

MOTS CLES / KEY WORDS

Social-CRM	e-CRM	CRM	Réseaux sociaux
Social Network	Cross canal	Web 2.0	Crowd sourcing
Communauté	Community	Online / Offline	

SOMMAIRE

Introduction	07
Partie 1 : CRM, e-CRM et Social-CRM. Evolution ou outils bien distincts ?	09
1. Le CRM	09
2. Le e-CRM	10
3. Le Social-CRM	12
4. Panorama des entreprises françaises quant à l'utilisation du CRM, e-CRM ou SCR ^M (¹)	13
Partie 2 : Les intérêts du Social-CRM dans une stratégie marketing & commerciale.	16
1. Rencontrer son client sur son canal d'information et de communication de prédilection	16
1.1. La dépendance de l'Homme à la connexion 2.0(²)	16
1.2. Le besoin d'appartenance à une communauté	18
1.3. Le consom'acteur	18
2. Enrichir sa connaissance client	19
2.1. Collecter des données qualitatives sur ses contacts	19
2.2. Ecouter, observer, questionner pour anticiper les attentes	20
2.3. Favoriser le dialogue continu pour capturer les axes d'amélioration	22
3. Fidéliser	23
3.1. Améliorer la personnalisation de la relation « One to One »(⁵)	23
3.2. Valoriser les réclamations	25
4. Diversifier les canaux de promotions	27
4.1. Les communautés et le « bouche à oreille »	27
4.2. Le crowd sourcing	29
4.3. Focus sur la maîtrise des coûts de ce moyen de promotion	31

5. Optimiser sa politique de cross-canal	33
PARTIE 3 : Les risques et enjeux associés à une politique de Social-CRM	35
1. Confusions « des genres »	35
1.1. E-publicité et Social-CRM	35
1.2. Pages sur réseaux sociaux et Social-CRM	37
2. Perfectibilité de l'organisation interne vis à vis de cette nouvelle politique	37
2.1. Le service communication	38
2.2. Le service marketing & commercial	41
2.2.1. Mixer les campagnes online et offline ⁽²⁰⁾	41
2.2.2. Inciter la prescription via les communautés	42
2.2.3. Gérer le crowd sourcing	43
2.2.4. Coordonner les différentes zones géographiques dans le cas d'entreprises multinationales	44
2.3. Le Service Clients	44
2.3.1. Adapter les ressources	45
2.3.2. Favoriser la communauté d'entraide	47
2.4. Le Service des Ressources Humaines	48
2.5. Le Service Informatique	49
2.6. Le Service Juridique	50
2.7. La transversalité	51
3. La mesure des performances et de la rentabilité	53
Conclusion	54
Glossaire	56
Bibliographie	60
Interview	62

INTRODUCTION

« Chaque jour, dans le monde, 900 000 billets sont postés sur les quelques 150 millions de blogs que l'on peut dénombrer », près de 350 millions de photos sont chargées sur Facebook, 140 millions de tweets sont échangés et 200 millions d'heures de vidéos sont regardées sur YouTube ! Agité, travaillé, tiraillé par un ardent désir d'expression publique : ainsi nous apparaît l'Homme contemporain (*Comment le web change le monde : l'alchimie des multitudes, Francis Pisani et Dominique Piotet – 2008 / Statistiques Facebook, Twitter, YouTube - 2013*). L'éloquence de ces chiffres ne peut que susciter l'attention des entreprises. Ces dernières ont bien pris conscience que la transition d'une économie de transaction à une économie de relation a bien eu lieu, c'est pourquoi elles mettent tout en œuvre pour positionner au cœur de l'organisation le client. Mais, ont-elles mesuré l'importance de l'appétence qu'a l'Homme donc le consommateur d'aujourd'hui pour l'expression publique et le partage ?

Les initiatives de la part de certaines marques en terme d'investigation d'Internet et plus particulièrement des réseaux sociaux montrent qu'une partie des entreprises ont pris en compte ce nouveau facteur comportemental et sociétal. Pages Facebook, SAV⁽¹⁶⁾ Twitter, forums d'entraide, les supports divergent mais la finalité reste la même : fidélisation et recrutement des clients. Ces paradigmes, recrutement et fidélisation, sont depuis les années 90 les fers de lance des stratégies marketing et commerciales et leur traduction opérationnelle passe inévitablement par une politique de gestion de la relation clients : le CRM (Customer Relation Management). Seulement, depuis ces dix dernières années de nouveaux moyens ont émergés : tout d'abord le e-CRM puis le Social-CRM créant une nébuleuse autour de la gestion de la relation clients. Faut-il abandonner le CRM au profit du Social-CRM ? Sont-ils complémentaires ? Quelle est la valeur ajoutée du Social-CRM ? Mais aussi quels sont les enjeux et les risques liés à celui-ci ?

L'objet de ce mémoire de recherche est d'apporter un éclairage sur l'ensemble de ces problématiques. Sa première partie va s'attacher d'une part à définir ce que sont le CRM, le e-CRM et le Social-CRM et d'autre part à faire un état des lieux quant à

l'utilisation du Social-CRM par les entreprises françaises. En deuxième partie, sont analysés les avantages qu'apportent le SCRM⁽¹⁾ dans une stratégie marketing et commerciale. Enfin, la troisième partie va s'appliquer à étudier les risques et les enjeux à déployer une politique de SCRM⁽¹⁾. Pour ce faire, je me suis appuyée sur des livres et articles de recherche traitant de sujets directement ou indirectement liés à ces questions mais j'ai également cherché à étayer mes propos par des exemples issus de l'analyse d'entreprises françaises actives en Social-CRM.

PARTIE 1

CRM, e-CRM et Social-CRM. Evolution ou outils bien distincts ?

Lorsque l'on parle de gestion de la relation clients, les mots CRM, e-CRM et Social-CRM reviennent de façon récurrente en endossant très souvent des sens différents en fonction des orateurs : stratégie, outils, relation 2.0⁽²⁾, réseaux sociaux.... Fort de ces constats, cette première partie a pour objectif de clarifier la définition et les différences de ces trois appellations.

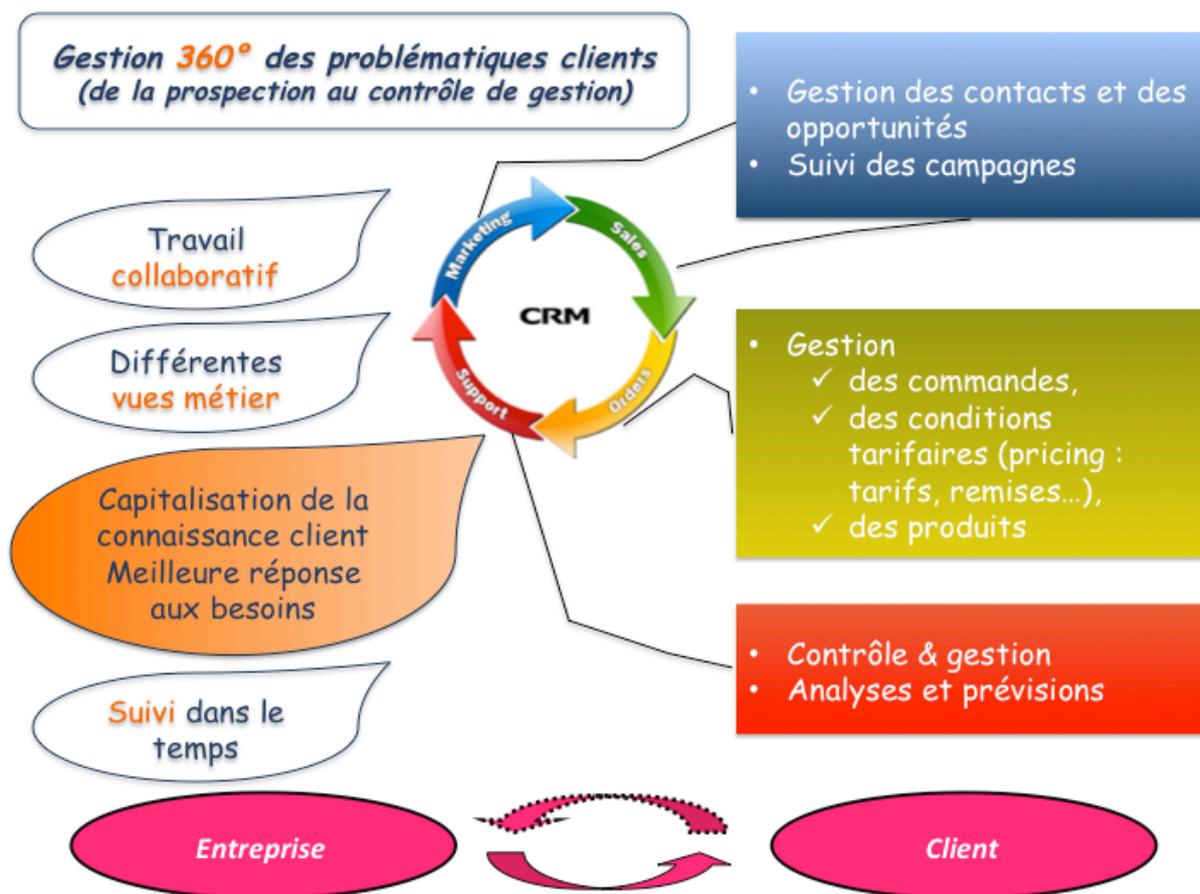
1. Le CRM

Le CRM, Customer Relation Management, peut se définir comme une politique visant à optimiser la life time value⁽³⁾ des clients. Cette dernière s'appuie sur un ensemble d'outils et de processus organisationnels dont la fonction est de capitaliser l'information relative aux clients et aux prospects⁽⁴⁾ afin de proposer des produits, des offres, une qualité de service en parfaite adéquation avec les attentes.

La substantifique moelle du CRM est la création d'une mémoire collective : capter et collecter toutes les informations pertinentes relatives au client (de son passé, de son présent et de son futur), les partager en temps réel avec l'ensemble des services directement ou indirectement impactés par ces dernières. Tout en positionnant le Client au centre de la réflexion, cette base de donnée partagée va pouvoir s'adapter aux différents besoins métiers. Le service commercial ira par exemple chercher des informations sur les clients actifs et y pilotera ses budgets et son chiffre d'affaires. Tandis que le contrôleur de gestion ira extraire les données qui lui permettront de calculer les seuils de rentabilité des actions promotionnelles. Le Service Clients

quant à lui, l'utilisera en temps réel pour trouver les informations qui lui permettront de proposer la meilleure offre en fonction des consommations et achats précédents de l'interlocuteur ou de faire une prise en charge SAV⁽¹⁶⁾ plus rapide... Son adaptation à chaque « vue métier » favorise indéniablement le travail collaboratif interservices. La condition sine qua non pour que cette base de donnée soit efficace est sa segmentation en terme de profils clients notamment au regard du potentiel d'activité et de la rentabilité.

En optimisant la perception qu'a le consommateur de la marque grâce à une meilleure pertinence des offres et un suivi du client dans le temps, le CRM génère naturellement de la fidélité.

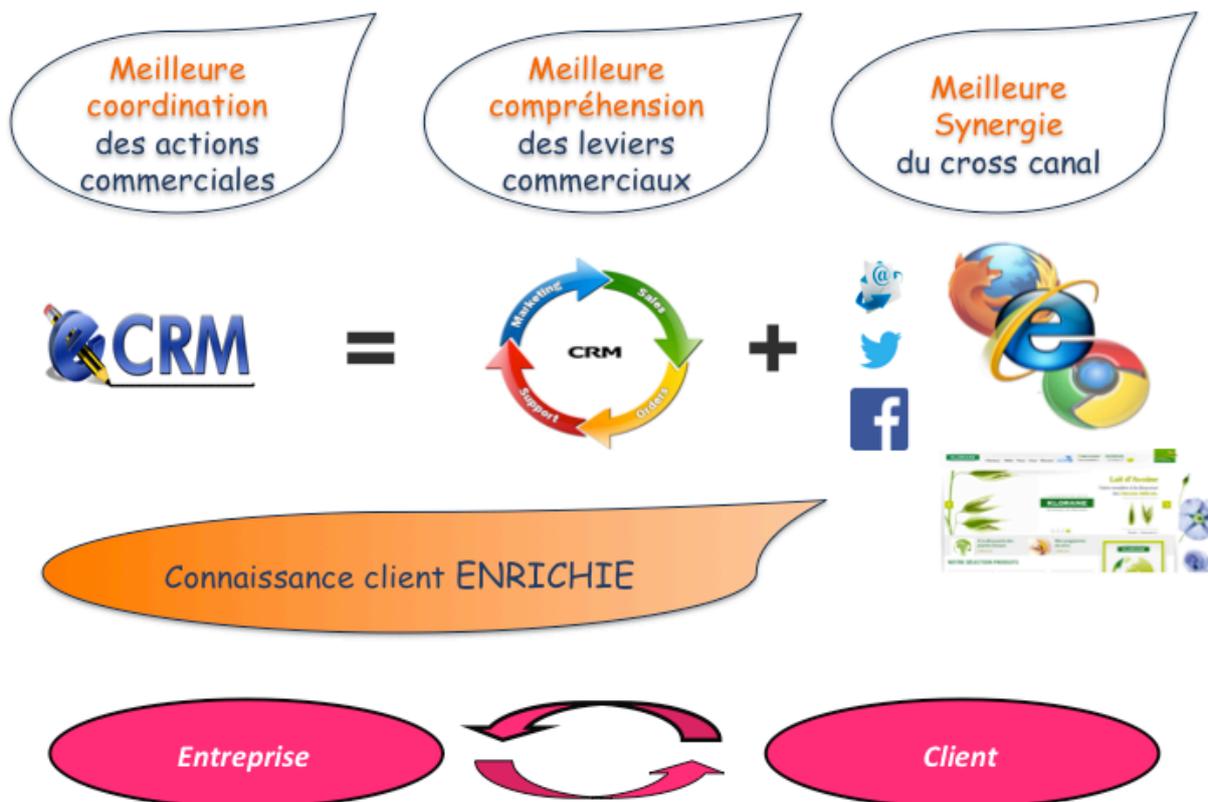


2. Le e-CRM

Le e-CRM, a vu le jour avec l'arrivée d'Internet non seulement en tant que nouveau canal de communication mais aussi comme immense opportunité de collecte

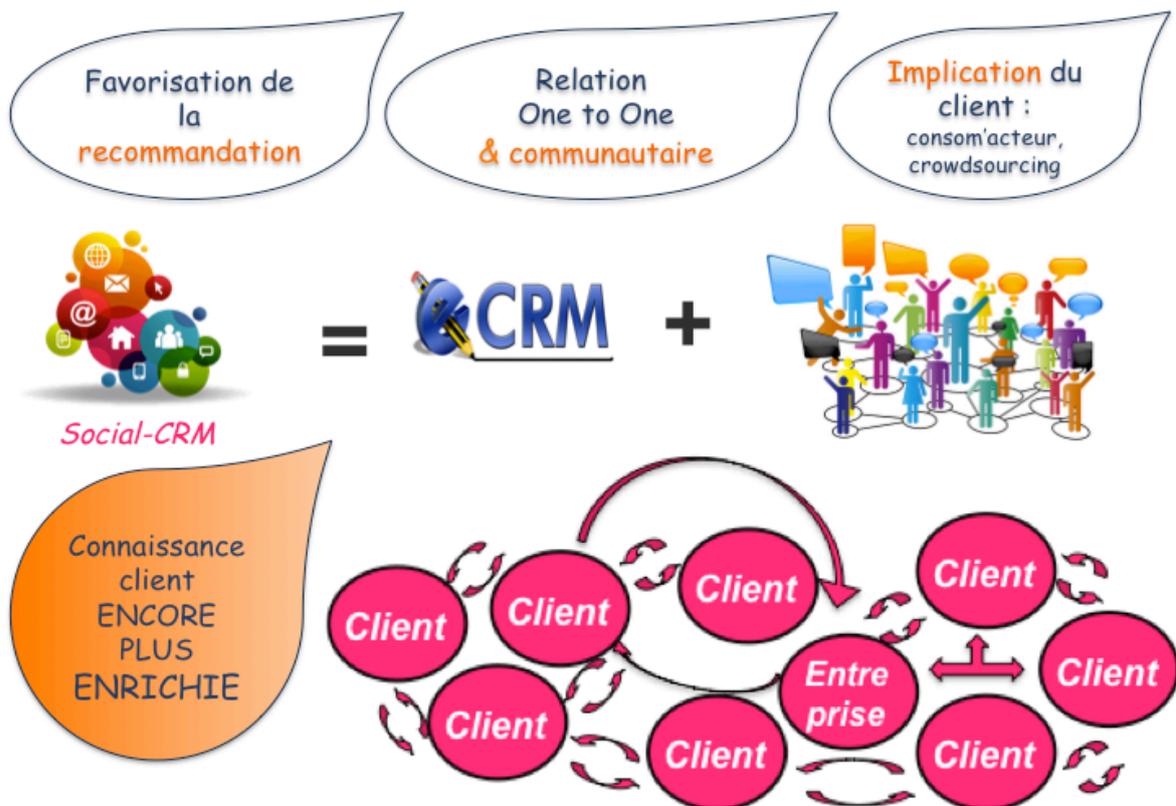
d'informations : possibilité d'analyser grâce aux outils de tracking le parcours client avant pendant et après l'acte d'achat, de capturer des données comportementales ... Cet enrichissement de la connaissance client a renforcé la qualité de la relation One to One⁽⁵⁾ : il a permis un ciblage plus précis, une individualisation du traitement de chaque consommateur soit une façon plus efficace de pérenniser la relation. Prenons pour exemple les programmes de Newsletter : certaines entreprises comme Amazon, Zalando ou Zappos vont personnaliser le contenu de la Newsletter en fonction des précédents achats ou navigations du client et vont y adjoindre une offre promotionnelle adéquate. Elles vont ainsi offrir un double avantage : du service en transmettant des informations ciblées pour lesquelles le client a montré de l'intérêt et de l'offre « prix » sur le bon produit et au bon moment.

Il va sans dire que le e-CRM est en fait un CRM auquel une brique a été ajoutée : celle du traitement de la relation et de l'information via le canal Internet. Ce dernier a également amélioré le schéma de communication entre le client et la marque, il est devenu véritablement fluide et bilatéral.



3. Le social-CRM

Le développement des médias sociaux (réseaux sociaux, blogs, sites de partages de contenus photos et vidéos, forum, outils de curations...) est venu modifier une fois de plus le paysage de la relation clients. Tout d'abord, le graphe social⁽³²⁾ a permis d'ouvrir le spectre de la connaissance consommateur : on peut désormais observer et analyser l'individu au sein de sa communauté « dis-moi à quelle communauté tu appartiens et je te dirai qui tu es, ce que tu aimes... ». Mais c'est surtout une nouvelle dimension en terme de communication. La marque ne va plus seulement gérer une relation bilatérale entre elle et son client mais une relation multilatérale où ses clients (et même ses prospects) vont pouvoir entretenir des conversations à son sujet avec ou sans sa participation .



4. Panorama des entreprises françaises quant à l'utilisation du CRM, e-CRM ou SCRM⁽¹⁾.

A ce jour, les entreprises françaises sont globalement faiblement engagées dans des démarches de SCRM⁽¹⁾.

Deux variables influent sur le modèle de CRM que l'entreprise va adopter. La première est le type de marché et la deuxième est la taille de l'entreprise.

Ce sont les marchés BtoC⁽⁶⁾ qui aujourd'hui en France investissent le plus dans des politiques de Social-CRM. Les pionniers ont bien sûr été les Pure players (sociétés ayant un business Model⁽⁷⁾ exclusivement basé sur le canal Internet) mais très vite les sociétés multicanales ont emboîté le pas.

Si aujourd'hui les secteurs du BtoB⁽⁸⁾ sont encore sur des modèles de CRM ou de e-CRM c'est principalement en raison de la proximité de la relation (permise par la faible taille de leur portefeuille clients) qu'ils entretiennent via les canaux de communication traditionnels (Visite VRP, téléphone). L'autre élément influençant la décision de ne pas ouvrir les vannes du SCRM⁽¹⁾ dans les entreprises en BtoB⁽⁸⁾ est le profil des acheteurs; même si ce dernier doit être un point de vigilance car il est en passe d'évoluer. En effet, nous savons qu'aujourd'hui le canal « réseaux sociaux » est quasi-incontournable lorsque la population à laquelle l'on veut s'adresser relève de la Génération Y (les personnes nées après 1977). A l'heure actuelle les décisionnaires des entreprises sont encore la plupart du temps des personnes de la Génération X (naissance comprise entre 1969 et 1977) ou de la Génération baby-boom (naissance comprise entre 1941 et 1968). Cet état de fait explique pourquoi le canal « Réseaux sociaux » peut encore être évincé par les marques en BtoB⁽⁸⁾.

On constate également un clivage en fonction de la taille des entreprises : les toutes petites entreprises (Start Up, freelance ...) utilisent les réseaux sociaux dans leur relationnel client, les PME en revanche ne sont pas actives en SCRM⁽¹⁾. Quant aux grandes entreprises, une majorité d'entre-elles viennent tout juste d'adopter une politique de SCRM⁽¹⁾. Une étude effectuée en 2012 sur les entreprises du CAC40 par Vincent Dutot montrent que les secteurs des télécommunications et de l'automobile sont les plus actifs en terme de SCRM⁽¹⁾, mais dans l'ensemble nos grands groupes français sont plutôt en retard comparés au continent américain.

Ci-dessous le classement des 10 premières entreprises du CAC 40 les plus actives en SCRM⁽¹⁾.

Classement extrait de l'Article de recherche académique « A New Strategy for Customer Engagement : How Do French Firms Use Social-CRM ? », 2013.

Les critères analysés pour effectuer ce classement sont les suivants :

- ✓ Présence sur les principaux réseaux sociaux utilisés en France hors Linked In et Viadeo : Facebook, Twitter, Pinterest, YouTube, Google+.
- ✓ Nombre de fans et de « like » sur Facebook.
- ✓ Fréquences de publications sur Facebook.
- ✓ Nombre de commentaires laissés par les internautes.
- ✓ Temps de réponses aux questions posées via Facebook.
- ✓ Animations des pages (concours, jeux, quizz...).
- ✓ Nombre de Following et de followers sur Twitter.
- ✓ Nombre de tweets et de retweets.
- ✓ Fréquence de publication sur Twitter.
- ✓ Temps de réponse sur Twitter

Enterprise	Industry		Total score
Bouygues Télécom	Telecommunication		535
SFR	Telecommunication		455
Carrefour	Retail		425
France Télécom (Orange)	Telecommunication		425
Peugeot	Automobile		385
Citroën	Automobile		385
Renault	Automobile		375
AXA	Insurance		375
Accor	Hotel		360
BNP Paribas	Bank		345

Le paysage français des politiques de relation clients peut donc être synthétisé de la façon suivante :

	TPE FREELANCE START UP	PME	GRANDS GROUPES
B2B	CRM E-CRM	CRM E-CRM	CRM E-CRM
B2C	SCRM	CRM E-CRM	SCRM

PARTIE 2

Les intérêts du Social-CRM dans une stratégie marketing & commerciale.

L'éclairage sur la notion de SCRM⁽¹⁾ ayant été effectuée, il est à présent opportun d'analyser les raisons pour lesquelles les entreprises devraient l'inclure dans leur stratégie marketing & commerciale.

1. Rencontrer son client sur son canal d'information et de communication de prédilection.

Quelle marque n'a pas comme chimère d'être présente 24h/24, 7 jours/7 dans la vie de son consommateur, de son entourage et cela sans recourir à des méthodes intrusives mais en se mêlant tout simplement aux amis et à la famille ?

Si aujourd'hui, cette possibilité s'offre aux services marketing c'est avant tout parce que le consommateur a radicalement évolué.

1.1. La dépendance de l'Homme à la connexion 2.0⁽²⁾.

« Internet et Génération Y » peuvent être vus comme un pléonasme tant la connexion dans la vie de cette génération est omniprésente. Comme le dit Olivier Ferrand c'est véritablement une relation fusionnelle : « Cette extension du domaine de la connexion semble irrésistible. Aucun pan de l'expérience humaine n'échappe à son emprise : notre manière de consommer, de travailler, de nous déplacer, de draguer, de nous divertir ou de nous informer. En un mot : notre manière de vivre. Grande utilisatrice des réseaux sociaux, des blogs, des «chats», des forums, des

iPod, mais aussi des médias traditionnels, la jeunesse se situe au cœur de ce vaste renouvellement des formes de sociabilité. Elle en constitue l'épicentre » (*La révolution médiatique de la condition humaine, Olivier Ferrand - 2012*).

Mais, une récente étude effectuée par l'AFRC⁽⁹⁾ (*Etude « Observatoire des usages numériques : Comment le numérique va révolutionner la Relation Client ? » - 2012*) révèle que cette dépendance transpire au delà de la génération Y :

- ✓ 51% des français font demi-tour s'ils ont oublié leur mobile, quitte à être en retard,
- ✓ 91% partent avec leur téléphone en vacances, 40% avec leur ordinateur et 11% avec leur tablette.

Autre besoin engendré par la possibilité d'être connecté n'importe où et n'importe quand est celui de l'immédiateté. Les consommateurs veulent recevoir les informations en temps réel :

- ✓ 48% des personnes répondent dans la minute à un SMS (et 30% dans l'heure),
- ✓ 28% attendent à ce que l'on réponde dans la minute (38% dans l'heure).

Ces comportements réfléchissent incontestablement sur le consommateur. Ce dernier va utiliser en premier lieu le Web et les réseaux sociaux pour obtenir des informations sur un produit, une entreprise ou une marque. Il pourra ainsi préparer son acte d'achat en toute tranquillité assis sur son canapé devant la TV au lieu de se déplacer jusqu'au point de vente le plus proche, attendre qu'un vendeur soit disponible pour lui fournir les renseignements recherchés. De plus, le client aura tendance à favoriser les réseaux sociaux tels que Facebook, Pinterest et TripAdvisor (regroupement d'avis consommateurs sur toutes les composantes d'un voyage : hôtel, restaurant, tour operator....) plutôt que les sites institutionnels « classiques » pour pouvoir simultanément évincer les push⁽¹⁰⁾ et profiter des avis de ses semblables .



1.2. Le besoin d'appartenance à une communauté.

En effet, l'avis des autres, celui de la communauté, occupe à présent une place prépondérante dans la décision d'achat. Nous assistons d'ailleurs à un paradoxe manifeste : le client veut une relation One to One⁽⁵⁾ avec la marque toujours plus forte, il souhaite être reconnu comme individu, recevoir des communications, des offres qui lui sont propres, et en même temps, il ressent un besoin viscéral d'appartenir à une « tribu », il attend que son acte d'achat ou de consommation lui offre une reconnaissance sociale, un lien affectif traduit par le partage de conversations, de photos, de recettes, d'avis autour de son produit favoris. Prenons l'exemple de Red Bull, cette boisson énergisante excelle dans ce domaine. Elle a créé une communauté dont l'ADN est le parfait reflet de son positionnement : énergie, sport « extrêmes », joie de vivre et créativité. La communauté Redbull est devenue avec le sponsoring un pilier phare de la stratégie de communication. Au total : 40 000 000 de fans Facebook, 1 200 000 abonnés Twitter.

Quelle soit personnalisée ou communautaire la relation avec la marque est donc une attente prédominante.

1.3. Le consom'acteur.

Cette connexion avec la marque poussée à son paroxysme a engendré un deuxième paradoxe tout aussi fort que le précédent, celui du consommateur qui veut être à la fois « client roi » et « au service de la marque ». La marque doit stimuler le désir du client à s'impliquer puisqu'il est demandeur. Il souhaite endosser le rôle de marketer, conseiller, consultant, voire même de coproducteur. On parle alors de consom'acteur.

2. Enrichir sa connaissance client.



La connaissance client est bien sûr un facteur clé de succès de l'entreprise. Ce domaine était considéré jusqu'alors comme optimisé via des bases de données collectant, organisant et segmentant des informations signalétiques (nom, prénom, adresse, âge, situation familiale...), des données qualitatives issues d'enquêtes, de « remontées terrain » et des données relatives aux transactions (Recense, Fréquence, Montant). Les médias et réseaux sociaux ont encore une fois radicalement changé la donne. Ils offrent une opportunité sans précédent de collecter un nombre d'informations qualitatives considérable tant au niveau des appétences que sur les modes de vie, les milieux sociaux et les comportements clients. Les réseaux sociaux sont aussi un formidable lieu d'observation et de dialogue très riche d'enseignements.

2.1. Collecter des données qualitatives sur ses contacts.

La collecte des données est l'un des piliers des business models⁽⁷⁾ des réseaux sociaux. Si vous voulez utiliser Facebook vous devez vous résoudre à lui donner le droit de réutiliser la plupart des données que vous publierez sur votre mur et profil. Il pourra ainsi les vendre sous forme de fichiers de contacts qualifiés. Les entreprises peuvent aussi se doter en parallèle d'outils de monitoring et de statistiques en vue d'exploiter en autonomie les informations que laissent les consommateurs sur leurs pages, forum etcetera. Il est donc aujourd'hui très aisé de recueillir rapidement et à grande échelle des données du type catégorie socioprofessionnelle, âge, centre d'intérêts, goûts, lieu d'habitation, habitudes de consommation... Il faut noter que ce champ d'investigation est loin d'être arrivé à maturité. L'émergence du Web sémantique⁽¹¹⁾ offre de nouvelles perspectives : le fait de pouvoir outrepasser l'analyse syntaxique des mots va donner une nouvelle dimension à la connaissance client : les conversations qui jusqu'à ce jour ne pouvaient être clairement interprétées que par l'Homme le seront demain par les machines. On peut déjà

imaginer les opportunités qu'une telle évolution va offrir au regard de la relation clients.

Les bases de données proposées par le CRM « traditionnel » semblent alors assez pauvres et pourtant elles sont complémentaires. C'est d'ailleurs l'un des développements phares de l'entreprise aujourd'hui : pouvoir mutualiser toutes ses bases de données. Tel est le combat actuellement mené par Arnaud Bourge, Directeur Social Media, E-Marketing et E-CRM chez Air France KLM. Il travaille ardemment à trouver des solutions pour braver la complexité technologique de lier leur base CRM existante à leur base Social Media afin d'obtenir une vision 360° du client, pour « qu'enfin un profil Twitter soit identifié en code client » (*Conférence EVENT - 2013*). Cette fusion des bases pour optimiser la synergie des informations collectées sur un même client comporte une autre problématique que celle de l'ordre « technologique » : qui se cache réellement derrière l'avatar Facebook, Twitter...? C'est face à quoi a été confrontée la banque BNP Paribas lors du déploiement de son Social-CRM. « L'argent étant un sujet délicat », BNP Paribas doit créer un client dans sa base de donnée en s'attachant à vérifier et valider les informations collectées, la fiabilité de l'identité étant capitale. Dans ce contexte, le traitement des informations issues des réseaux sociaux doit être isolé des opérations transactionnelles.

Même si la collecte de données qualitatives via le Web social peut connaître dans certains cas quelques limites elle n'en reste pas moins un formidable moyen d'enrichir la connaissance et la compréhension du client.

2.2. Ecouter, observer, questionner pour anticiper les attentes.



« Bien écouter, c'est presque répondre » (*extrait du roman « Le Paysan parvenu » de Marivaux - 1734*). Cette citation de 1734 est encore plus vraie aujourd'hui sur la toile. A l'inverse du CRM qui est alimenté via des techniques qui peuvent quelques fois être vécues comme

intrusives : questionnaires, études de satisfaction, sondages téléphoniques etcetera, le SCRМ⁽¹⁾ observe et écoute. Le community manager analyse ce qui se dit sur la marque dans les forums, pages Facebook... Il va ainsi pouvoir mesurer la

réputation, la valeur perçue des produits, les comportements post achats, les avis positifs et négatifs... Il est ainsi capable de détecter les attentes de ses clients et des prospects et in fine de réagir en proposant des offres adaptées. Le groupe ESSILOR (verrier) en a fait l'expérience. Ils ont fait le choix de se positionner sur les réseaux sociaux pour prolonger la relation clients avec leurs partenaires, les opticiens, mais aussi pour créer un lien direct avec le consommateur final : le porteur de lunettes. Cette démarche leur a permis de supprimer toutes les interprétations subjectives apportées par les intermédiaires comme en témoigne Monsieur Jean-Felix Biosse-Duplan, Directeur de la communication externe du groupe : « Pour une entreprise qui passe par un circuit de prescripteurs, avoir accès directement aux commentaires et questions des consommateurs est nouveau et très appréciable. Le filtre du distributeur disparaît mais plus important encore, le consommateur s'adresse différemment quand il est en relation directe avec le fabricant. Ceux que nous savions d'eux était jusqu'à présent « tamisé » par le prescripteur et aussi par nos forces de vente ! » (Tout savoir sur les médias sociaux, sans blabla#, Alain Beauvieux & François Laurent - 2012). C'est une occasion inouïe dans des filières comprenant plusieurs intervenants, comme dans le cas d'ESSILOR dont les produits sont prescrits par les ophtalmologistes et/ou les opticiens et distribués via des groupements d'optique ou des indépendants, d'établir une relation directe avec l'utilisateur. Il faut noter que ce dernier est d'autant plus expressif quand il est protégé par son écran d'ordinateur. La communication écrite désinhibe le consommateur : « l'ensemble des signes non verbaux qui accompagnent d'ordinaire la communication orale et qui pourraient trahir mes arrière-pensées, mes intentions, mon ressenti demeurent invisibles pour ceux auxquels je m'adresse. Miracle de la communication à distance : au moment où je m'exprime, ni le ton de ma voix, ni ma gestuelle, ou encore l'expression de mon visage ne sont perceptibles par ceux auxquels je m'adresse. » (La révolution médiatique de la condition humaine, Olivier Ferrand - 2012).

2.3. Favoriser le dialogue continu pour capturer les axes d'amélioration.

Une des grandes valeurs ajoutées du SCRM⁽¹⁾ versus CRM réside dans sa capacité à entretenir un dialogue continu avec ses clients. Cette interactivité soutenue est une opportunité de déceler presque en temps réel les dysfonctionnements qu'ils soient relatifs au produit, à une promotion ou à un service. Prenons l'exemple d'une campagne promotionnelle sur un nouveau produit avec un mécanisme de prix réduits associé dans une filière comprenant un revendeur. La marque va d'abord vendre via sa force de vente le produit concerné au revendeur avec une offre de Sell-in⁽¹²⁾ pour que ce dernier puisse mettre en place l'offre de Sell-out⁽¹³⁾ qui va consister à rétribuer tout ou partie de la remise sur facture effectuée par la marque. Le commercial va pouvoir au moment de la vente capturer le ressenti de son client mais bien évidemment pas celui du consommateur final qui lui sera confronté à cette opération promotionnelle quelques jours ou semaines après. Et, c'est seulement lors de la visite client suivante (il peut s'écouler plusieurs mois entre les deux rendez-vous dans certains domaines d'activité) que le commercial pourra en interrogeant son client connaître l'accueil qu'a réservé le consommateur à ce nouveau produit et à l'action promotionnelle. A ce stade il restera encore une étape relativement longue dans la transmission de l'information au décideur, celle du retour de la part du terrain au chef produit. Difficile d'être proactif pour les services marketing dans ce cas de figure. En revanche, si cette même offre est menée par une marque très active en SCRM⁽¹⁾, les premières appréciations concernant cette offre se retrouveront sur le Web bien avant la fin de la campagne ou de la prochaine visite client. La marque pourra si elle le souhaite revoir les arguments produits, ajuster l'offre de Sell-out⁽¹³⁾ de façon à la rendre plus attractive et redescendre les nouvelles conditions en point de vente dans les meilleurs délais. Il faut souligner qu'il existe aujourd'hui des solutions du type « Myfeelback » qui permettent de collecter des avis clients et de les analyser en temps réel. Les consommateurs répondent sur leur Smartphone via une application ou un QR Code⁽¹⁴⁾, les données sont directement transmises dans un



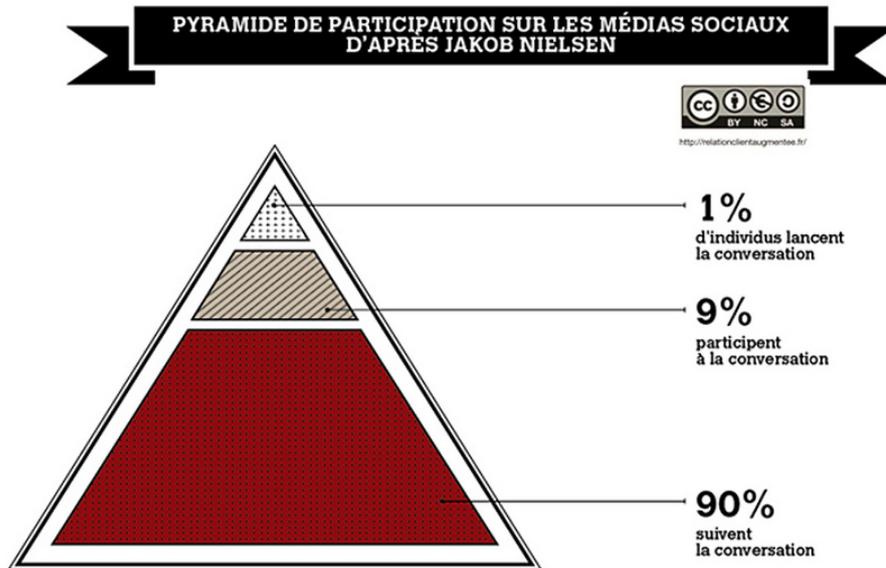
logiciel qui va effectuer tout comme peut le faire Google Analytic au regard du trafic Internet des statistiques et courbes de suivi en temps réel.

3. Fidéliser

3.1. Améliorer la personnalisation de la relation « One to One⁽⁵⁾ ».

On sait que le consommateur recherche par le biais de ses achats, des liens humains et sociaux. C'est la raison pour laquelle l'expérience d'achat est souvent bien plus importante que le bien ou le service acheté. C'est le moyen de différenciation sur des marchés où l'offre produit en terme de qualité et de caractéristiques est équivalente d'une marque à l'autre. Aujourd'hui, dans la relation commerciale, la dimension sociale tend à supplanter la dimension économique. En permettant de converser avec le client dans sa sphère socio-culturelle le Social-CRM vient renforcer la proximité et la personnalisation de la relation. Les liens sociaux voire « amicaux » que l'entreprise arrive à installer entre elle et son client entraîne un rapport « d'égal à égal » qui donne un sentiment de confiance et de proximité. C'est en ce sens que Julie London, Responsable Marketing 2.0 Grand Public à la BNP Paribas, a mis en place depuis 2009 sa stratégie de Social-CRM. Son équipe de conseillers clients 2.0, véritables experts de l'univers bancaire, gère les contacts clients provenant de Twitter, Facebook et du site Internet via le « Chat en ligne » en s'attachant à avoir un ton « friendly mais pas trop » (*Conférence EVENT, Julie London - 2013*). Pour donner encore plus de transparence, les conseillers sont tous identifiés sur Twitter avec leur véritable photo. Lorsqu'une question est posée, dans la mesure du possible, le premier niveau d'action est de faire en sorte que cela soit la communauté qui réponde. Comme abordé précédemment la parole d'un pair a toujours plus de poids que celle de la marque. Si besoin, le deuxième niveau d'action sera la prise en charge de la réponse par un conseiller BNP soit de façon publique soit lorsque le sujet relève de la confidentialité en routant les échanges sur un formulaire sécurisé. Et bien sûr dans certains cas, cela sera au conseiller physique de l'agence à prendre le relai.

La volonté de personnaliser la relation est encore plus forte lorsque la cible est les meilleurs clients. Ces VIP⁽¹⁵⁾ que l'on chouchoute en créant des services ou des opérations qui leur sont propres (clubs ambassadeurs, groupes de leaders d'opinion, symposiums) étaient jusqu'à peu de temps évalués essentiellement sur leur volume de chiffre d'affaires et sur leur degré d'influence dans leur sphère d'expertise comme par exemple le rôle qu'ils occupent au sein d'un syndicat de professionnels ou d'un groupement. Mais les médias et les réseaux sociaux sont venus bousculer cette approche car une nouvelle dimension doit désormais être prise en compte : le niveau de production sur le Net. Cela vient s'adjoindre à la gestion des leaders d'opinion « traditionnels », la principale différence réside dans le nombre de personnes concernées qui est beaucoup plus important. Il va falloir identifier ceux qui produisent régulièrement de ceux qui produisent de temps en temps ou de ceux qui produisent exceptionnellement voire pas du tout. Le Social-CRM est capable de capter ces différentes catégories et une intervention spécifique pour chacune d'elles est mise en place. C'est ce que fait Air France. La compagnie adopte une gestion particulière pour ses meilleurs clients en leur offrant un programme de fidélité qui leur donne accès à des espaces privatifs dans certains aéroports. Elle veille à ce que quelque soit le canal de communication choisi par son client le traitement soit identique mais elle s'attache à avoir une attention particulière pour les « frequent flyers » qui sont également producteurs de contenu sur les réseaux sociaux. A l'inverse d'autres compagnies aériennes vont jusqu'à isoler complètement dans leur ciblage le critère « producteur de contenu sur les réseaux sociaux » et proposent à cette catégorie les mêmes avantages qu'aux grands voyageurs même si leur panier moyen d'achat n'est pas conséquent. Elles souhaitent encourager ces contributeurs en leur donnant un statut particulier.



Pyramide de JAKOB NIELSEN qui met en exergue le poids des internautes selon leur comportement vis à vis des conversations sur le Web.

3.2. Valoriser les réclamations



Que cela soit sur la place du village d'autrefois ou sur Internet aujourd'hui, le « bouche à oreille » peut avoir un effet destructeur : si le bruit qui court est défavorable à la marque les conséquences sont inexorablement négatives.

Nous savons que par nature nous parlons plus facilement de ce qui ne va pas que de ce qui va : « Un client satisfait en parle à trois amis, un client insatisfait à trois

mille » (*Satisfied Customers Tell Three Friends, Angry Customers Tell 3,000: Running A Business In Today's Consumer-Driven World, Pete Blackshaw - 2008*).

Ce phénomène s'est accentué avec le développement du Web social. Le premier réflexe d'un utilisateur qui rencontre un problème n'est plus de se rapprocher du Service Clients de l'entreprise concernée mais plutôt de demander de l'aide sur les plateformes communautaires en partageant son expérience. Le ton utilisé peut être très incisif car dissimulé derrière l'anonymat de son pseudonyme, l'internaute va redoubler d'audace. Par conséquent, la non prise en charge d'un client insatisfait peut très vite provoquer une érosion de la communauté. Ce n'est pas pour autant que l'entreprise doit considérer les réclamations comme nuisibles bien au contraire elles peuvent s'avérer être de véritables aubaines pour la prise de parole. Un consommateur mécontent qui est aidé de façon efficace par le Service Clients ou le Community Manager de l'entreprise va générer le phénomène opposé à celui décrit ci-dessus. Il va témoigner de son expérience, de la relation positive qu'il a eue avec ces personnes. La communauté sera réceptive à ce message émis par l'un des siens et cela entraînera une augmentation potentielle de la fidélité. Comme déjà évoqué précédemment, la banque BNP Paribas a fait le choix dans sa politique SCRМ⁽¹⁾ d'ouvrir des comptes Twitter dont un compte SAV⁽¹⁶⁾ afin de converger vers les tendances fortes de ses consommateurs pour l'utilisation du Web et des conversations en ligne : plus de la moitié de ses six millions de clients gèrent leurs comptes via le site bnpparibas.net et son service d'aide en ligne rencontre un franc succès. Twitter comptant en France à fin 2011 plus de 5,2 millions d'utilisateurs (*Etude Semiocast - 2012*) est le réseau social sur lequel la banque a voulu asseoir sa présence pour traiter les réclamations. Selon Julie London, la Responsable Marketing 2.0, les deux grands avantages du canal Twitter pour le traitement des réclamations sont la possibilité de personnaliser le dialogue et l'instantanéité des réponses et échanges. La baisse des appels téléphoniques et des e-mails a validé le succès du compte @BNPPARIBAS_SAV. Les conseillers 2.0 sont formés pour optimiser la communication sur ce type de canal. Ils savent que les clients qui choisissent de dialoguer sur Twitter chercher du « temps réel », les Tweets sont donc traités dans les minutes qui suivent leur envoi pour d'une part répondre à ce désir d'immédiateté et d'autre part pour éviter tout risque de « défouloir » à partir d'un message qui pourrait favoriser ce type de comportement au sein de la communauté. Les échanges sont donc traités publiquement dans la mesure du

possible afin de valoriser la résolution. Le client est satisfait car sa banque a répondu à ses attentes en prenant en charge son problème et en lui apportant des solutions. Les liens se sont incontestablement renforcés. Ayant été témoin de la qualité du service rendu, la communauté va avoir un avis encore plus favorable au regard de sa banque. Le Social-CRM permet ainsi d'optimiser l'impact positif créé par une bonne gestion des réclamations.

4. Diversifier les canaux de promotions.

4.1. Les communautés et le « bouche à oreille ».

Même si l'influence des réseaux sociaux a été mise en exergue bien avant l'émergence du Web social, en 1954 par l'anthropologue John A Barnes, c'est bien Internet qui l'a transformée en phénomène planétaire. Naturellement, nous accordons plus aisément notre confiance aux dires de nos parents, amis ou collègues qu'à ceux d'individus extérieurs à notre graphe social⁽³²⁾ même si ces derniers peuvent être quelques fois bien plus légitimes au regard de leur expertise dans le domaine concerné. L'influence des consommateurs via les réseaux sociaux est fondée sur le même processus. Selon une étude du CREDOC⁽¹⁷⁾ (2009), 57% des internautes français consultent les avis consommateurs avant d'effectuer un achat.

Le Social-CRM offre l'opportunité de favoriser cette recommandation qui est en passe de devenir fondamentale. Les moyens offerts par ce dernier sont multiples. Les sites marchands comme Amazon affichent les avis consommateurs au même titre que les caractéristiques du produit et construisent leurs programmes de e-mailing autour de la recommandation.

Commentaires en ligne

Ma vie est tout a fait fascinante - Edition avec Jacquette/Calendrier



Le commentaire favorable le plus utile	Le commentaire critique le plus utile
<p>7 internautes sur 7 ont trouvé ce commentaire utile</p> <p> Très sympa ! drôle ! réaliste !</p> <p>Je suis déjà son blog, et j'ai vraiment été ravie de trouver le format poche de ces BD "tranches de vie" absolument réaliste sur les travers des filles.. bon humour, les dessins sont super sympa ! allez -y !! en plus ça peut faire un petit cadeau très apprécié par les copines!</p> <p>Publié le 8 mai 2009 par unegrossfeignassedefee</p> <p>> Voir plus de commentaires 5 étoiles, 4 étoiles</p>	<p>39 internautes sur 47 ont trouvé ce commentaire utile</p> <p> Copier/coller de blog</p> <p>Assez déçu car je pensais que se serait un contenu inédit mais ce n'est qu'un quasi copier/coller du blog, dommage.</p> <p>Publié le 15 février 2008 par PETRUCCI Sebastien</p> <p>> Voir plus de commentaires 3 étoiles, 2 étoiles, 1 étoile</p>

Exemple de commentaires en ligne que l'on peut lire sur Amazon.com lors de la consultation de la fiche article : le classement des commentaires sous forme d'étoiles permet de voir en un coup d'œil si l'avis de la communauté est majoritairement positif, l'accès aux commentaires détaillés est facile puisqu'il ne nécessite pas de clic supplémentaire, ils sont sur la même page.

Les marques qui n'ont pas de site marchand en ligne créent des forums sur leur site Internet institutionnel ou travaillent leurs pages Facebook, Pinterest...L'effet recommandation et « bouche à oreille » peut s'avérer tout aussi efficace. La marque Axe du Groupe Unilever en est la parfaite illustration au travers de son opération événementielle « l'Axe boat ». Le principe est d'organiser des animations et des soirées sur les plages de France ou sur le Yacht « Axe boat » (le fil conducteur de toute cette campagne estivale) autour du thème de l'humour et de la séduction. Les participants acceptent en contrepartie de porter un bracelet RFID⁽¹⁸⁾ directement relié sur leur compte Facebook. Ainsi, les organisateurs peuvent instantanément connaître les goûts des participants et donc s'adapter (le DJ par exemple choisira la musique en fonction des styles musicaux des personnes qui sont sur la piste). Mais, l'intérêt majeur est les informations que la marque va pouvoir déverser sur les profils des participants. Les photographes publieront les photos officielles de la soirée, les participants pourront via des bornes émettre leurs avis sur le moment exceptionnel qu'ils sont en train de vivre.



Ainsi l'interaction avec les réseaux sociaux est brillamment garantie. Les résultats de la campagne 2012 sont édifiants : 1 224 personnes connectées en direct, 6 199 publications Facebook, 5 140 interactions, 325 571 personnes appartenant au cœur de cible Axe

touchées (Données publiées par Nicolas Bouvet, Président de Une Agence Américaine, prestataire de Unilever pour cette campagne - site vimeo.com & zdnet.fr).

4.2. Le crowd sourcing.

Comme évoqué précédemment, le statut du consommateur a évolué depuis un état passif à un état actif qui lui vaut le nom de consom'acteur. Pour capitaliser sur cette nouvelle tendance, des stratégies collaboratives sont mises en place : le crowd sourcing. Le crowd sourcing consiste à déporter sur les clients des missions qui étaient traditionnellement effectuées par les employés. Cela peut être du « brainstorming » vis à vis d'une nouvelle campagne publicitaire ou d'un nouveau produit à mettre sur le marché, ou encore du SAV⁽¹⁶⁾ tel que les forums d'entraides sur lesquels les consommateurs partagent leurs problèmes et les solutions qu'ils ont trouvées... Le rôle du consommateur tient quelques fois une place vraiment significative dans la co-création, il est une véritable source de valeur ajoutée. Cette implication va indéniablement peser dans le choix d'achat ou de préférence des consommateurs. Prenons l'exemple de la société Dell, fabricant et prestataires de services et produits informatiques. Elle a dédié un site entier au crowd sourcing : IdeaStorm.

IdeasStrom a vu le jour en février 2007. L'objectif de Michael Dell via cette initiative était de discuter directement avec les consommateurs en outrepassant les intermédiaires de sa filière c'est à dire les revendeurs High-Tech pour pouvoir collecter les avis et envies de ses clients finaux. Ce site est devenu aujourd'hui pour la société Dell un incontournable dans ses outils de pilotage en terme de développement stratégique. Il fait office :

- ☞ d'étude de marché : les internautes émettent des critiques sur les produits et services qu'ils utilisent et postent également leurs desideratas sur les produits et évolutions à venir,
- ☞ de SAV⁽¹⁶⁾ : Dell bénéficie de la culture « geek », les utilisateurs aiment faire profiter leurs semblables de leurs découvertes, astuces...
- ☞ de « club ambassadeurs » : les plus fidèles et actifs internautes sont récompensés, il y a un classement en première page qui permet de voir les utilisateurs qui ont posté le plus de commentaires, qui ont suscité le plus de discussions et qui ont obtenu le plus de votes (un système de vote est mis en place pour élire la ou les meilleures idées).

En février 2012 soit 5 ans après sa création les résultats sont exceptionnels: « 16 000 idées proposées qui ont donné lieu à 95 000 votes et 700 000 commentaires. Près de 500 ont été mises en œuvre par Dell, notamment la pré-installation du système d'exploitation Linux, les claviers rétro-éclairés et bon nombre d'innovations dans les produits » (*collaboratif-info.fr - 2012*).

4.3. Focus sur la maîtrise des coûts de ce moyen de promotion.

Un des intérêts de ce canal de promotion est son coût. Le prérequis est bien sûr l'existence dans l'entreprise d'un dispositif de CRM (n'oublions pas que le SCRM⁽¹⁾ est une brique ajoutée à l'édifice du CRM traditionnel). Ce dernier peut bien sûr représenter un investissement plutôt conséquent : coûts d'acquisition du logiciel et des infrastructures (serveur, système de sauvegarde), coûts d'intégration (paramétrage, personnalisation, formation) et de maintenance (support, évolution de la base). Mais ceci est hors périmètre de notre problématique qui est d'identifier les frais à engager pour faire de la promotion via le SCRM⁽¹⁾ et mesurer le retour sur investissement.

Pour faire du Social-CRM, il faut se doter :

- D'un module offrant s'il est exhaustif :
 - la gestion des e-mails et des envois d'e-mailing en masse, la gestion des réseaux sociaux (pages Facebook, Twitter...), des communautés d'entraides, des « tchats » en ligne, des applications mobiles,
 - la possibilité de suivre les opportunités et faire des processus de vente personnalisables,
 - des rapports et tableaux de bord pour analyser et piloter tous les éléments précités.

Le coût de ce type de module est en moyenne de 11 000€ HT pour l'installation initiale puis de 400€ HT par mois par utilisateur (moyenne effectuée à partir des offres des fournisseurs suivants : Salesforce, Dimelo, iAdvize, easiCRM et Netvibes).

- De nouvelles compétences dont le besoin va varier en fonction de la taille de l'entreprise et du marché : Community Managers, Directeur de la e-relation...

Il va sans dire qu'en valeur absolue les frais à engager ne sont pas anodins. Mais ce qu'il faut évaluer c'est le retour sur investissement qui peut être quelques fois prodigieux. Reprenons l'exemple précédent du site IdeaStorm. Les coûts investis sont : le développement du site Internet (peu impactant pour la société Dell qui a des ressources internes plus qu'expertes dans ce domaine) et l'affectation d'une

ressource Community Manager pour gérer l'animation du site. En retour, Dell bénéficie d'une étude qualitative de grande envergure en temps réel sur son cœur de cible. Combien coûterait cette même étude sous-traitée via les canaux traditionnels (agences, achat de panels, questionnaires de satisfaction) compte tenu que le prix moyen d'un entretien pour une étude qualitative est de 380€ HT (*Etude ADETEM - 2012*)? 16 000 idées x 350€ HT = 6 080 000€. Ce calcul est bien sûr une approche simplifiée du comparatif entre les deux méthodes mais il met en exergue le fait qu'un bon usage du SCRM⁽¹⁾ peut dégager un R.O.I⁽³⁴⁾ conséquent.

C'est le canal Internet qui est à l'origine de cette « maîtrise des coûts », l'accès est peu onéreux voire gratuit pour des fonctions de base (Facebook, Twitter, YouTube, Scoop-it...) alors que la capacité d'interaction avec les clients est quant à elle exponentielle.

Faisons un autre exercice, celui de comparer le coût d'un programme de Newsletter bimensuel (personnalisé en fonction des profils clients) d'une part via l'e-mailing et d'autre part via le canal traditionnel du courrier (cible 5 000 clients).

Tâches	Canal Internet	Canal courrier
Brainstorming des équipes marketing	Commun aux deux canaux.Pas d'influence pour le comparatif	
Coût de création	Commun aux deux canaux.Pas d'influence pour le comparatif	
Coût du Community Manager ou du programmeur qui va paramétrer la campagne.	25 € <i>Temps consacré à cette tâche pour un mois de campagne : 1h00. Salaire brut mensuel : 2 500€. + 50% de charges (charges patronales / formation / assurances) : 1 250€. Base horaire : 151,666 heures travaillées ds un mois</i>	
Coût d'exploitation du module Social CRM	2,65 € <i>Coût d'exploitation mensuel : 400€ (voir détail ci-dessus dans le présent paragraphe) Base horaire : 151,666 heures travaillées ds un mois</i>	
Coût d'impression, de mise sous pli et de routage		5 500€ <i>Cf tarif professionnel de la Poste pour un envoi éco au national : 0,55 cts d'€ le pli Cible : 5 000 clients</i>
Total	27,65 €	5 500€

Avec un tel coût le SCRM⁽¹⁾ offre la possibilité de tester des mécanismes de promotion avant de les déployer sur tous les canaux de distribution, il permet aussi une régularité et une réactivité d'un point de vue communicationnel.

Ainsi, on peut s'appuyer sur le SCRM⁽¹⁾ pour rentrer en contact avec des prospects et pour fidéliser les clients actifs. Ses coûts de fonctionnement sont souvent inférieurs à ceux des autres canaux de communication et de promotion. Mais, il demeure pour autant non pas un canal de substitution mais un canal complémentaire.

5. Optimiser le cross-canal.

Les politiques de cross-canal disposent aujourd'hui d'une pléthore de supports pour entrer en contact avec leurs clients : points de vente, salons, évènements, téléphone, Web, Smartphone... Cela permet d'optimiser les parcours clients afin d'offrir l'expérience la plus fluide et la plus riche possible.

Prenons encore une fois l'exemple de la BNP Paribas, en fonction de ses appétences ou du moment un client peut utiliser le tchat, le Web call back⁽¹⁹⁾, Twitter, Facebook, Foursquare, le téléphone ou même le face à face dans les agences pour rentrer en contact avec sa banque. Cette diversité de support renforce la qualité de service, chaque client va pouvoir choisir le mode de contact qui lui est le plus pratique et agréable.

Les synergies entre les canaux offline et online⁽²⁰⁾ sont nombreuses car elles sont supportées régulièrement par de nouvelles techniques informatiques et de communication : Smartphones de plus en plus performants, techniques de géolocalisation, technologie RFID⁽¹⁸⁾... Cela a notamment donné naissance au Contexware (logiciel qui prend en compte le profil, le lieu et le temps). Grâce à ce dernier un client peut par exemple se voir offrir un coupon de réduction sur son article préféré juste au moment où il passe à proximité du point de vente qui distribue celui-ci. Le Contexware est pour l'instant aux prémices de ses utilisations, ses capacités vont donner lieu dans les prochaines années à de nouvelles approches clients très innovantes !

Mais l'optimisation du cross-canal peut passer également par des technologies bien

plus simples et toutefois efficaces. Pour illustrer cela, prenons le cas du laboratoire Pierre Fabre Dermo Cosmétique et de sa politique marketing & commerciale sur les DOM-TOM. En raison des différences de saisons et des dissemblances locales, le laboratoire a développé une stratégie spécifique à ces territoires. Celle-ci inclut depuis peu une politique e-CRM dont le but est de jouer la synergie Online-Offline⁽²⁰⁾. Des Newsletters sont envoyées aux consommatrices pour d'une part les informer des innovations produits et d'autre part leur offrir des avantages (doses d'essai, cadeaux) qu'elles doivent aller retirer dans les pharmacies où se trouvent les conseillères beauté Pierre Fabre Dermo Cosmétique. Ainsi, la Newsletter crée des leads⁽²¹⁾ pour les pharmacies qui voient entrer soit des nouvelles clientes soit des clientes fidèles. Ces consommatrices sont accueillies par les conseillères, expertes en cosmétiques, elles prodiguent des diagnostics et des conseils beauté liés aux marques du laboratoire. Pierre Fabre Dermo Cosmétique a su créer un pont entre le Online et le Offline⁽²⁰⁾ qui favorise non seulement la fidélisation de la consommatrice mais aussi celle du revendeur, le pharmacien.

PARTIE 3

Les risques et enjeux associés à une politique de Social-CRM.

Le SCRM⁽¹⁾ peut apparaître comme l'Eldorado du marketing et de la relation client du moment tant les possibilités d'actions sont riches mais les enjeux et les risques associés sont tout aussi nombreux, il est impératif de les observer.

1. Confusions « des genres ».

L'un des premiers risques est celui de se fourvoyer : penser que l'on fait du Social-CRM alors que l'on n'en fait pas !

1.1. *e-publicité et Social-CRM.*

Certaines entreprises se targuent d'avoir investi le Web et les communautés pour faire du Social-CRM alors que leurs dispositifs de communication sont axés sur des communications unilatérales. Un des exemples les plus explicites est le « Do not reply » que l'on trouve dans la zone émetteur d'un mailing publicitaire. Le message envoyé par la marque à son client est très clair : « Nous voulons vous dire quelque chose. Mais ce que vous avez à nous dire en retour ne nous intéresse pas. Sauf si vous souhaitez nous commander quelque chose, auquel cas cliquez ici. » (*direct-interactive.com - 2013*).

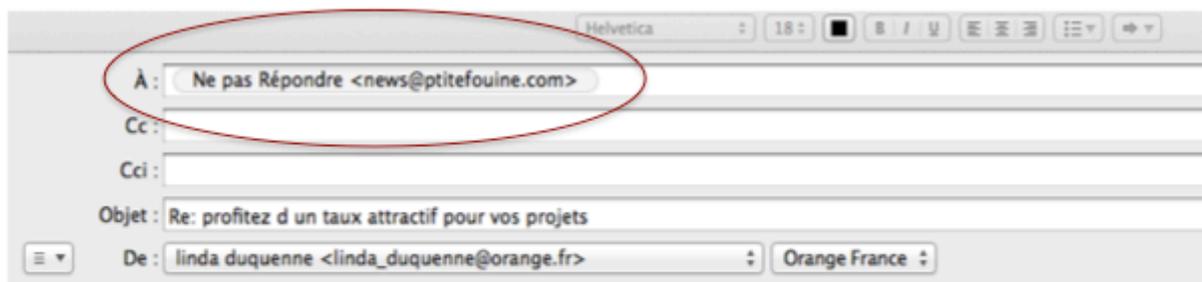
Exemple de e-mailing qui verrouille la possibilité de débiter une conversation, une relation bilatérale.

De : credit consommation <news@ptitefouine.com>
Objet : profitez d un taux attractif pour vos projets
Date : 6 octobre 2013 21:00:23 HAEC
À : LINDA DUQUENNE
Répondre à : Ne pas Répondre <news@ptitefouine.com>

Si vous ne visualisez pas notre newsletter vous pouvez [la consulter en ligne](#).
Vous recevez ce message suite à votre inscription à notre programme P'tite fouine
Découvrez l'offre du jour, [suivez ce lien](#).
Pour un désabonnement, utilisez ce lien :
[Me désabonner/Unsubscribe](#)



Si l'on fait répondre voilà ce que l'on obtient :



Linda DUQUENNE



Le 6 oct. 2013 à 21:00, credit consommation a écrit :

Si vous ne visualisez pas notre newsletter vous pouvez [la consulter en ligne](#).
Vous recevez ce message suite à votre inscription à notre programme P'tite fouine
Découvrez l'offre du jour, [suivez ce lien](#).
Pour un désabonnement, utilisez ce lien :
[Me désabonner/Unsubscribe](#)

Ce genre de communication peut se définir comme l'antithèse du SCRM⁽¹⁾ puisque la voix du client est totalement sclérosée. Cette observation n'est pas uniquement réduite au marketing direct, un grand nombre de sites institutionnels font de même en déversant sur leur portail des livres blancs, communiqués de presse, fiches produits, histoires de l'entreprise sans laisser place à l'interaction via la possibilité de laisser des commentaires ou de poser des questions directement sans passer par un formulaire qui impose à l'internaute de décliner identité et coordonnées.

1.2. Pages sur réseaux sociaux et Social-CRM.

Ces constats sont aussi vérifiés sur les réseaux sociaux. Des marques ouvrent des pages Facebook car « il faut être sur les réseaux sociaux pour bénéficier de l'effet communauté » mais elles les utilisent comme une énième vitrine publicitaire. La star est le produit, les clients sont relégués au rang de spectateurs complètement passifs. Certaines pages vont jusqu'à bloquer la possibilité de laisser des commentaires quand d'autres ne prennent même pas la peine de répondre aux remarques positives ou négatives de leurs clients. Ce genre de pratiques n'est pas forcément néfaste pour la marque mais elle n'apporte aucune valeur ajoutée quant à la fidélisation et la relation client.

2. Perfectibilité de l'organisation interne vis à vis de cette nouvelle politique.

Communication, Marketing-Ventes, Service Clients, Service Supports, Direction Générale, la plupart des services et donc l'organisation de l'entreprise sont impactés par la mise en place d'une politique de SCRM⁽¹⁾.

Rappelons que l'un des principaux enjeux pour les marques dans ce type de politique est d'améliorer l'expérience client en offrant à ce dernier une synergie entre les canaux Online et Offline⁽²⁰⁾ pour que son parcours soit simple et clair à tous les stades du processus d'achat : découverte, recherche, acte d'achat et Service Après

Vente. Seulement, dans beaucoup d'organisations les systèmes d'information sont construits en silos, chaque canal disposant de ses propres outils et bases de données. La première étape est donc de mutualiser toutes ces données pour obtenir une vision à 360° du client. Cette démarche peut quelques fois supporter quelques tensions dans le cas où les services impliqués ont des conflits d'intérêts. C'est pourquoi l'implication de la Direction Générale est nécessaire, elle doit endosser le rôle de capitaine dans la conduite de ce changement.



Analysons à présent les autres conséquences et enjeux de la mise en place du SCRM⁽¹⁾ service par service.

2.1. Le service communication.

La communication va devoir surveiller les conversations en ligne, gérer et mesurer la e-réputation, capitaliser sur les ambassadeurs de la marque.

Une caractéristique du SCRM⁽¹⁾ est « la perte de contrôle » sur les messages qui gravitent autour de sa marque. Une publication effectuée qu'elle soit institutionnelle ou générée par un internaute est immédiatement partagée. Elle peut susciter des commentaires (bons ou mauvais), des questions etc. Ainsi, une grande part de la conversation peut échapper à la marque, c'est pourquoi les services de communication doivent monitorer continuellement le Web et ses réseaux sociaux. L'objectif n'est pas de censurer les critiques et attaques mais de les gérer avec le plus de réactivité possible. Pour illustrer le risque « effet boule de neige », prenons l'exemple du dernier bad-buzz⁽²²⁾ du mois de mai dernier concernant la FNAC.

« Claire, cliente parisienne, achète un ordinateur à la Fnac des Ternes. Arrivée à son domicile, elle ouvre le carton de l'appareil et découvre que l'écran est fêlé. Elle retourne donc en magasin pour procéder à un échange.

Là, elle tombe sur un salarié qui fait de la résistance et qui lui indique que cela a peu de chance d'arriver. Passablement agacée et ayant besoin de son ordinateur pour son travail, la jeune femme décide alors de poster un long message incendiaire sur la page Facebook officielle de la Fnac, déclenchant un bad buzz pour l'enseigne.

Plus de 12 000 personnes ont aimé sa publication tandis que les internautes ont profité de cet espace pour régler leur compte avec la marque. » (*Bad buzz : une cliente fait plier la Fnac grâce à Facebook, Florent Deligia - 2013*).

Ci-dessous :

- @ *Le message posté par Claire sur la page Facebook de la FNAC*
- @ *Un extrait de réponse du Community Manager FNAC*
- @ *Un extrait de commentaire laissé par un autre internaute*

Bonjour, la FNAC !

J'ai pensé que ça intéresserait sûrement vos consommateurs de savoir un petit peu ce qu'ils risquent, quand ils viennent dépenser leur argent chez vous. Alors voilà : mon ordinateur ayant rendu l'âme ce week-end, j'ai été contrainte de m'endetter précipitamment pour venir en racheter un chez vous hier.

Je me rends donc à la Fnac des Ternes vers l'heure du déjeuner, je rentre chez moi (en taxi pour prendre soin de la bête qui pèse 2 tonnes), j'arrive chez moi, j'ouvre délicatement le carton et là, surprise : un pet en forme d'étoile à droite de l'écran. Un peu accablée, j'appelle illico votre SAV qui m'assure que l'ordi "va bien évidemment être échangé si je le ramène sur le champ".

Je reprends donc un taxi 5 min après être arrivée chez moi, je me pointe au SAV, passablement irritée de la perte de temps mais relativement confiante tellement je n'ai rien à me reprocher, et là, seconde surprise : je suis reçue par un de vos vendeurs à l'hygiène dentaire douteuse (poke Colgate), qui m'explique grosso-modo "qu'il ne remet pas en cause ma version des faits" mais qu'entre lui et moi, je suis clairement mythomane "tant ce genre de choses n'arrivent jamais".

J'ignore donc où vos vendeurs ont appris à s'adresser de la sorte à vos clients, toujours est-il que ce monsieur m'a annoncé qu'il allait garder mon ordinateur "2 ou 3 jours, le temps de réfléchir à ce qu'il allait décider (...) sachant qu'il y a de fortes chances pour qu'on vous rende l'ordinateur dans cet état à la fin de ce temps de réflexion et que les réparations soient à vos frais."

Je lui ai expliqué que j'étais graphiste à mon compte et que si j'étais venue racheter un ordinateur aujourd'hui en urgence, c'est parce que je perdais un client si je n'étais pas réactive dans la journée : rien n'y a fait. Il m'a considérée avec mépris et laissée dans un désarroi total, me soutenant que c'était "ma parole contre la vôtre". J'ajoute que quand je lui ai demandé à parler au directeur du magasin, il m'a gentiment redirigée vers le mec du "rayon librairie" (plutôt sympa, quoique totalement inefficace puisqu'il a promis "de me rappeler aujourd'hui sans faute" et que j'attends toujours).

Brefle, conclusion de l'histoire :

- Vous m'avez fait perdre 2000€ (qui eux ont bien été encaissés bien entendu, sur ce point, vous n'avez pas perdu le Nord-Ouest)
- Vous m'avez fait perdre ma journée
- Vous avez été totalement anti-professionnels (pour ne pas dire odieux)*

La bonne nouvelle, c'est que n'ayant pas d'ordi et plus de clients jusqu'à ce que vous vous secouiez l'anatomie, je suis 100% disponible pour vouer toute mon énergie à vous faire un bad buzz, tellement je suis outrée par votre incompetence. Comment vous dire que je n'ai pas que ça à faire de casser des ordi en à peine 5 minutes d'acquisition, surtout avec le boulot que j'ai en ce moment et l'urgence dans laquelle je suis.

En tant que revendeur, vous avez la responsabilité de satisfaire vos clients en priorité et de régler vos problèmes avec vos fournisseurs ensuite.

Alors, chers consommateurs de la Fnac : sachez que oui, il est possible de dépenser 2000€ et de rentrer chez soi à poil. À vous de voir, donc, mais en ce qui me concerne, après 15 années de fidélité non récompensées, pour moi ce sera "Bye-bye la Fnac, bonjour Darty".

Claire Maoui



L'autre enjeu clé pour la Communication est celui de capitaliser sur les ambassadeurs. Mais pour ce faire, la première difficulté consiste à savoir les identifier. Comme l'explique Matthieu Chereau, « les médias sociaux n'obéissent pas aux lois de l'économie réelle, mais à celles de l'économie du don. » (*Community management - Comment faire des communautés web les meilleures alliées des marques - 2012*). Ainsi, les critères d'identification traditionnels : Chiffre d'Affaires, RFM (récence, fréquence, montant) couplés au potentiel client en tant que leader d'opinion ne suffisent plus. Les ambassadeurs du Web ne sont pas forcément ceux qui dépensent beaucoup dans la marque mais plutôt ceux qui s'expriment le plus régulièrement, qui sont au centre de plusieurs réseaux sociaux et qui connaissent



tout et avant tout le monde sur la marque ou la catégorie. C'est la personne qui peut diffuser un message positif et le rendre visible. Il faut noter que celle-ci peut être quelques fois interne à l'entreprise : la frontière entre vie privée et vie professionnelle se dérobe sur Internet. Lorsqu'un employé s'identifie sur son profil Facebook comme salarié de l'entreprise «Alfa » et qu'il publie des contenus positifs à l'égard de sa société, il devient inéluctablement un ambassadeur de la marque. Mais si à l'inverse les messages envoyés sur la toile sont négatifs et incisifs la réputation de la marque est directement entachée. Ainsi, certaines sociétés mettent en place des chartes sur « l'attitude numérique du salarié » pour prévenir ces risques.

2.2. Le service marketing & commercial.

Le service marketing devra intégrer ce canal dans son marketing-mix : mixer les campagnes Online et Offline⁽²⁰⁾, mettre en place des offres personnalisées en temps réel, inciter les avis clients et développer le phénomène de prescription via les communautés, mettre en place des actions de crowd sourcing, collecter les retours et agir en conséquence. Chacune de ces actions requiert de nouvelles approches, réflexions et méthodes.

2.2.1. Mixer les campagnes Online et Offline⁽²⁰⁾.

Les consommateurs ne veulent pas ressentir une dichotomie entre l'achat en ligne et l'achat en magasin. Or les contextes sont très différents : sur Internet la dynamique concurrentielle est souvent plus forte en raison du nombre important d'acteurs et de la largeur de l'offre plus conséquente, mais également en raison de la facilité qu'a le consommateur de comparer les promotions et les produits en toute tranquillité en cliquant simplement sur sa souris. Les marques doivent sans cesse adapter leurs offres pour qu'elles soient offensives. Pour assurer une cohésion entre les différents canaux de distribution, les mêmes changements avec la même réactivité doivent s'opérer dans les points de vente. Rien n'est plus rédhibitoire pour un client que de

ne pas payer le même prix pour un produit identique dans le magasin que sur le site Internet de la même enseigne. Prenons l'exemple de Darty, enseigne française d'électroménager, hifi et informatique. Sur certains articles tels que les ordinateurs, le site Internet Darty.com propose un prix légèrement inférieur à celui affiché en point de vente. Si vous faites la remarque au vendeur en boutique il vous propose sans hésitation de s'aligner sur le prix du site. Cette pratique peut donner le sentiment au consommateur d'être floué car s'il ne prend pas soin d'effectuer quelques recherches sur le Web avant de se rendre dans le point de vente, il paye le prix fort.

2.2.2. Inciter la prescription via les communautés.

Comme expliqué précédemment, la recommandation par la communauté est primordiale. L'enjeu vis à vis de celle-ci est non seulement supporté par le Service Communication mais aussi par le Service Marketing qui va devoir maintenir le lien tribal pendant l'acte d'achat. La forme la plus usuelle aujourd'hui est l'avis consommateur. Il va sans dire que la mise en place de ce processus n'est pas anodine car elle implique une gestion tactique des avis négatifs. Il est très maladroit de les censurer car sur la toile la censure a un très faible périmètre. Si vous supprimez le commentaire d'un internaute virulent, il s'empressera d'aller décupler le message sur divers forums dans lesquels votre aptitude à censurer est nulle. Il faut donc établir un processus de traitement particulier qui va consister à traiter le problème en dehors du regard de la communauté, en « tête à tête » avec l'internaute, une fois le problème résolu, la marque va proposer à l'internaute de retirer le commentaire ou de le compléter par un témoignage positif. C'est ce que fait en général le client, satisfait d'avoir été entendu.

Mais, la prescription au moment de l'acte d'achat via la communauté peut revêtir d'autres formes qui actuellement sont peu



The image shows a login interface with the following elements:

- Section header: **Déjà membre?**
- Section title: **Identifiez-vous**
- Form fields:
 - Votre email *: linda_duquenne@orange.fr
 - Mot de passe *: [masked with dots]
- Buttons:
 - Valider (pink button)
 - Connect (blue button with Facebook icon)
- Links:
 - J'ai perdu mon mot de passe (pink text)
 - Identifiez-vous avec vos identifiants Facebook (pink text)
- A blue arrow points from the 'Valider' button towards the bottom right.

mises en pratique excepté chez les grands pure players⁽²³⁾ tels que Amazon ou vente-privée : faire en sorte que la frontière entre le réseau social et le site de transaction s'efface. Cela va se traduire par le fait de donner la possibilité au consommateur de créer son compte client à partir de ses identifiants Facebook et plus encore de lui permettre d'effectuer son achat directement sur sa page Facebook. Ainsi, le lien entre communauté et acte d'achat est véritablement fusionnel. Il va sans dire que l'enjeu réside sur le fait qu'un tel niveau de fusion nécessite une maîtrise sans faille en terme de stratégie et d'exécution du SCRM⁽¹⁾.

2.2.3. Gérer le crowd sourcing

Le crowd sourcing est une des facettes du social-CRM les plus sensibles, le risque étant de provoquer des désillusions. Si l'on demande à ses clients de participer, il faut s'assurer que l'on soit en capacité de mettre en exécution une partie de leur contribution. En effet, prenons par exemple la plateforme de crowd sourcing de la SNCF : un usager sollicite cette dernière suite à une étude qu'il a longuement menée sur la pertinence de changer l'horaire d'un train au regard des pics de fréquentation. Il propose à la SNCF de nouveaux horaires qui permettent d'absorber plus facilement le nombre d'usagers pendant les heures de pointe. Cette solution est idéale si l'on analyse seulement la gestion de cette ligne mais elle implique de forts changements structurels collatéraux (révision des horaires des autres lignes qui viendrait déséquilibrer l'ensemble du trafic, incohérence au regard des décisions stratégiques à court ou moyen terme...). Il va sans dire que la SNCF ne pourra mettre en application cette idée qui pourtant est tout à fait recevable et logique mais qui s'avère trop lourde de conséquences. Comment alors répondre simplement à ce client sans qu'il ait le sentiment de ne pas être entendu et compris? Tout en veillant à ne pas dévoiler des informations confidentielles, il va falloir avoir un discours pédagogique et diplomatique. C'est un travail de funambule que de gérer le crowd sourcing : il faut savoir énoncer clairement les règles du jeu, définir un cadre et faire preuve de diplomatie dans l'animation des échanges d'idées avec la communauté.

2.2.4. Coordonner les différents territoires dans le cas d'entreprises multinationales.

Internet et les réseaux sociaux bravent toutes les frontières. Un internaute français peut très bien consulter des blogs, des sites marchands, des pages Facebook de toute nationalité au quatre coins du monde. Cette possibilité de voyager si facilement comporte des risques pour le marketing. Les premiers écueils sont relatifs à la politique tarifaire de la marque. Certaines multinationales adoptent pour un même produit des stratégies de positionnement et de prix très différents d'un pays à l'autre. La distance géographique pouvait jusqu'à peu de temps permettre ce genre de pratique mais le Web a véritablement changé la donne. Les clients ont accès en un clic à des sites marchands étrangers ou à la page Facebook de leurs réseaux cosmopolites qui publient le prix auquel ils ont payé leur toute nouvelle acquisition. Quels arguments tangibles la marque peut apporter à un consommateur qui a payé son produit deux, trois voir cinq fois plus cher que son homologue étranger ?

Cette dimension planétaire est un véritable casse-tête pour les Responsables e-marketing. Autre difficulté rencontrée : comment gérer les lancements produits avec un calendrier propre à chaque zone géographique ? Dans certains domaines d'activité où les produits sont saisonniers le choix de la période de lancement est crucial. Pour optimiser l'impact, le plan de communication s'appuie en général sur tous les canaux dont Internet et les réseaux sociaux. La communauté va relayer les messages, l'effet « bouche à oreille » va s'actionner au delà des frontières. Ainsi, des consommateurs vont pouvoir obtenir des informations alors même que le produit ne soit lancé dans leur propre pays. Le risque encouru est de déflorer pour une partie du monde le lancement du produit et d'annihiler l'effet de surprise.

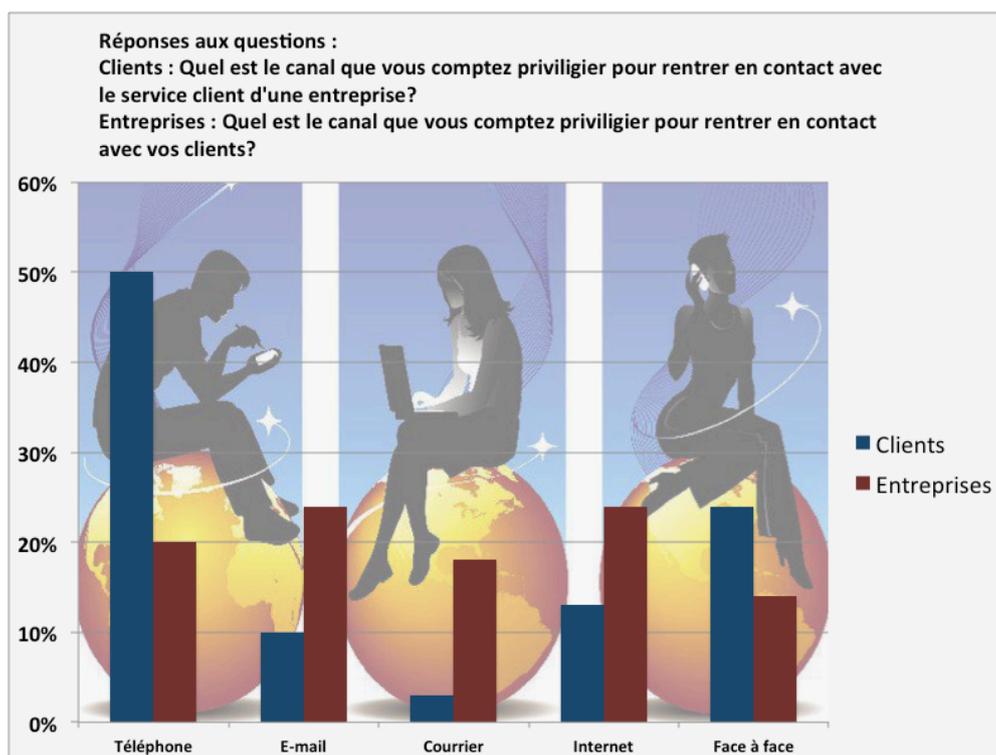
2.3. Le Service Clients.

Le Service Clients est lui aussi très impacté par la mise en place d'une politique de Social-CRM. Il devra tout d'abord anticiper et adapter les ressources au regard des flux générés par les nouveaux canaux de communication et mettre tout en œuvre pour favoriser l'entraide communautaire en tant que premier niveau de SAV⁽¹⁶⁾.

Transparence, réactivité et disponibilité devront plus que jamais être les leitmotivs des chartes de la relation clients.

2.3.1. Adapter les ressources.

Internet offre une flexibilité inégalée en terme de plages horaires, les clients peuvent solliciter la marque à tout moment de la journée ou de la nuit, pendant la semaine ou le week-end et jours fériés. Cette disponibilité sans limite est un des éléments majeurs de différenciation au regard des autres canaux traditionnels. Il en découle un nouvel effet de répartition qui va indéniablement agir sur l'activité et les ressources des Services Clients. Un certain nombre de consommateurs va préférer tchater en ligne, laisser un post sur Twitter plutôt que de téléphoner au Service Après Vente ou de se déplacer en magasin. Le Service Clients va donc devoir anticiper une baisse du nombre d'appels entrants ou de contacts physiques et réallouer des ressources sur l'activité Internet. Mais, il semblerait qu'il y ait des divergences entre la vision des entreprises et les attentes des consommateurs. En effet, l'agence BVA a mené en 2011 une enquête, « Observatoire des services clients », qui met en lumière cet écart. Le graphe ci-dessous a été construit à partir de données issues de cette étude, il souligne la dissonance entre les deux visions.



Nous pouvons constater que les canaux encore privilégiés par les consommateurs sont les canaux « traditionnels ». Le risque est donc de mal évaluer et anticiper la future répartition des contacts clients.

Une problématique conjointe va également apparaître : comment gérer les tchats, les conversations sur les réseaux sociaux ou même les e-mails pendant les périodes de fermeture du Service. Les consommateurs ont parfaitement conscience de l'existence d'horaires d'ouverture et de fermeture d'un Service Clients, ils savent qu'en postant un message sur Facebook ou en envoyant un tweet à 23h00 ou un dimanche après-midi, la réponse ne sera pas immédiate. Certaines sociétés comme par exemple la BNP Paribas n'hésitent pas à informer clairement par un message de la « fermeture » de ses SAV Twitter ou Facebook .

BNP Paribas SAV ✓
@BNPParibas_SAV

Nous répondons à vos questions concernant nos produits, services et gestion de vos comptes. Pour des questions personnelles suivez-nous, nous échangerons en DM.

bnpparibas.net

7 541 TWEETS 2 695 ABONNEMENTS 5 399 ABONNÉS **Abonné**

Suivi par **BNP Paribas** et **BNP Paribas com.**

BNP Paribas SAV @BNPParibas_SAV 4 Oct
#FF @kyn @zaidbomb @MissJ_Lille @TahoeRoze @ladora_1 @Sa_Mad
Excellent week-end à tous ! On se retrouve lundi dès 9h :)
Détails

BNP Paribas SAV @BNPParibas_SAV 27 Sept
#FF @DJKweezes @kaosfan @awabella93 @Daou860 Une nouvelle semaine s'achève, on se retrouve lundi dès 9h pour d'autres échanges :-). Bon WE !
Détails

Malgré tout, les plages horaires d'ouverture nécessitent la plupart du temps un remaniement pour tendre vers un niveau de réactivité satisfaisant. Il est difficilement envisageable de faire patienter un client plus de 48h00 pour répondre à sa question ou à son problème.

Positionner le curseur au bon endroit est un exercice ardu car il faut à la fois faire preuve de réactivité pour apporter le niveau de qualité de service escompté et laisser assez de temps et d'autonomie à la communauté pour favoriser l'entraide et ainsi renforcer les liens autour de la marque.

2.3.2. Favoriser la communauté d'entraide.

Le SCR⁽¹⁾ oblige à repenser le parcours SAV⁽¹⁶⁾ du client. Ce dernier est scindé en trois étapes : le Selfcare⁽²⁴⁾, l'entraide communautaire et le contact avec le Service Clients.

Le premier niveau d'assistance, le Selfcare⁽²⁴⁾, est né avec l'utilisation d'Internet comme canal de promotion et de communication. C'est donc un phénomène plus ou moins récent en fonction des entreprises et de leur niveau de maturité vis à vis du Web. Il faut définir les contenus de cette assistance en ligne de façon à ce qu'elle soit le plus efficace possible. Cela induit une actualisation ultra régulière des FAQ⁽²⁵⁾ et des tutoriels mis en ligne. Si ce niveau de SAV⁽¹⁶⁾ fait preuve d'efficacité, il va permettre d'économiser un volume conséquent d'interactions avec le Service Clients puisque cela va permettre au consommateur de consulter en toute autonomie les solutions déjà apportées à son problème.

Le deuxième niveau du parcours SAV⁽¹⁶⁾ est donc l'entraide communautaire. C'est une étape très sensible et stratégique. La marque doit trouver le point d'équilibre le plus efficient possible. Elle doit laisser agir la communauté pour que l'esprit d'entraide puisse se réaliser, les conversations vont permettre de nouer des liens entre les utilisateurs et les fans et ambassadeurs de la marque. Mais, tout en laissant agir il faut avoir une attention particulière sur ces interactions qui par nature présentent des risques de débordements négatifs. L'internaute est venu à la rencontre de ses pairs car il a un problème avec le produit qu'il vient d'acquérir. En fonction de la façon dont il évalue la gravité et l'acceptabilité de ce dernier les propos

peuvent être incisifs voire injurieux. Dans ce cas là, la marque doit immédiatement avoir un rôle de modérateur et prendre part à la discussion.

2.4. Le service des Ressources Humaines

Il va sans dire que le SCRM⁽¹⁾ bouscule les acquis des différents services et décideurs. Les Ressources Humaines doivent donc les soutenir dans la formation à cette nouvelle politique, à la technologie qui l'accompagne mais aussi dans le recrutement de nouvelles compétences.

Un des métiers qui par exemple vit une véritable métamorphose est celui de conseiller clients. Il maîtrise traditionnellement la relation client par téléphone ou en face à face. Il doit aujourd'hui monter en compétence en maîtrisant également les outils et techniques de rédactions et de communication appropriés au domaine des réseaux sociaux. La fonction prend une nouvelle dimension, celle de e-conseiller. Les entreprises ayant mis en place des protocoles de plans de formation tels que la GPEC⁽²⁶⁾, sont déjà dans cette dynamique d'accompagnement qui permet de gommer le fossé qu'il pourrait y avoir entre les besoins en compétences de demain et les ressources internes.

Ceci est sans compter l'émergence de métiers complètement nouveaux, celui qui est assurément indissociable du SCRM⁽¹⁾ est le Community Manager.

Le Community Manager endosse un double rôle : il est à la fois le porte-parole de la marque en externe, et celui des utilisateurs en interne. Comme le souligne Loukouman Amidou, « il doit être ouvert au dialogue, aimer les échanges et se sentir proche de l'univers de la marque pour en être un véritable ambassadeur » (*Marketing des réseaux sociaux*, 2012). Le premier obstacle rencontré dans le recrutement de ce métier est celui de bien identifier les compétences requises. Au premier abord, l'on pourrait croire qu'un geek passant ses journées sur Facebook tiendra le poste avec brio. Cette vision est réductrice et pernicieuse, c'est en fait une personne à multi facette qui doit :

- ☞ avoir une appétence pour les NTIC⁽²⁷⁾ puisqu'elle doit se tenir informée des dernières innovations et évolutions.
- ☞ savoir animer et créer des liens avec les internautes dans la durée.

- ☞ être un marketeur et un rédacteur dans l'âme, le storytelling⁽²⁸⁾ est de bon ton sur le canal Internet.
- ☞ savoir endosser le costume d'ambassadeur ou de diplomate selon les états d'âme de la communauté.
- ☞ Savoir être le maillon entre l'extérieur et tous les services internes, il doit savoir occuper un rôle transversal.

Schéma réalisé par l'agence Saphir (Conseil en Communication et e-marketing) sur le périmètre du Community Management.



2.5. Le Service Informatique

Le Service Informatique devra tout d'abord intégrer la gestion des nouveaux outils : logiciels, interfaces et serveurs.

Puis, il devra plus que jamais comprendre les problématiques business pour supporter au mieux les services marketing, ventes et communication dans leur course effrénée à une réactivité toujours plus grande. Les informaticiens doivent se

transformer en expert des NTIC⁽²⁷⁾ afin de proposer les meilleures solutions et API⁽²⁹⁾ appropriées à chaque population. De quelle tablette et avec quel logiciel doit-on équiper les équipes terrain et les points de vente pour qu'ils soient intégrés dans le cross canal, pour qu'ils



puissent proposer des opérations interactives au consommateur ? Quelle solution d'animation des marques et de mesure de e-réputation doit-on choisir ?...C'est un domaine complètement nouveau qui peut faire naître des appréhensions au sein des équipes informatiques non coutumières de cet univers.

2.6. Le Service juridique

Le Service juridique doit veiller à ce que les lois du e-commerce et de la communication sur Internet soient respectées.

Encore une fois les nouveaux paradigmes relevant d'Internet sont venus bousculer les supports juridiques des entreprises qui se sont retrouvés face à de nouvelles problématiques avec lesquelles ils ne sont pas toujours à l'aise.

Il faut gérer les données personnelles collectées sur les clients. Après avoir été pendant des années sous le couvert de la loi française informatique et libertés de 1978 ces dernières sont aujourd'hui régies par le règlement général européen de protection des données de 2012. Les juristes doivent faire appliquer ce règlement et donc aiguiller les services marketing sur la limite à ne pas franchir en terme de tracking, cookies, Opt-In / Opt-Out⁽³⁰⁾ etc...

Comme évoqué à plusieurs reprises le Web n'a aucune frontière. Cette particularité complexifie fortement le paysage juridique : quelle législation s'applique, de quel pays, dans quels cas ?...

Même les innovations en terme de stockage de données (le Cloud computing) apportent des questionnements supplémentaires. Prenons l'exemple des Etats Unis avec leur loi du Patriot-Act⁽³¹⁾ : compte tenu du risque actuel concernant l'espionnage industriel, est-ce que les sociétés françaises ont envie de montrer toutes leurs données qui résident ou transitent par les USA aux autorités américaines?

Les trois exemples ci-dessus démontrent bien les nouveaux enjeux que doivent relever les juristes d'entreprise pour accompagner le business dans l'aventure du On-line⁽²⁰⁾.

2.7. La transversalité.

Le décloisonnement des secteurs de compétence est plus que jamais recommandé pour réussir une stratégie SCRM⁽¹⁾.

Une des caractéristiques du Web 2.0⁽²⁾ est sa dimension transversale et organisationnelle. La communication et les interactions sont non pas centrées sur un individu mais sur des groupes, des communautés. Ceci implique notamment comme précité une certaine exigence en terme de transparence et de réactivité. Pour que l'entreprise et ses communautés soient en symbiose il est nécessaire de retrouver en interne ce même type d'organisation qui sera un reflet symétrique du graphe social⁽³²⁾. Une organisation transversale (ou multipolaire) permet d'une part d'assurer des temps de réponse en adéquation avec les attentes des internautes et d'autre part d'avoir une meilleure maîtrise des risques concernant la propagation d'une rumeur, d'un bad buzz, d'une offensive de la part de la concurrence. Mais, les réticences du top management au regard de ces nouvelles organisations sont encore omniprésentes, le fait de devoir abandonner des organisations fonctionnelles où les champs de compétences et de responsabilité sont bien bornés service par service perturbe et fait peur. Se rajoute à cela l'acceptation de ne plus avoir l'entière maîtrise des messages et communications que l'on doit confier aux Community Managers et voir même aux communautés. Cette pratique est contraire aux processus de certains grands groupes dans lesquels aucun support écrit de communication (publicité, PLV, lettres, contrats commerciaux ...) ne peut être diffusé sans l'approbation d'un clearance committee⁽³³⁾. Les entreprises doivent trouver un compromis qui permette à la fois de garantir une qualité, une cohésion des communications et une réactivité satisfaisante.

	Modèle fonctionnaliste	Modèle multipolaire
Valeurs dominantes	respect de la règle, statut, sentiment d'appartenance	optimisation des opportunités, engagement personnel
Le salarié	occupe un poste	joue un rôle dans des groupes
Son objectif est de	réaliser les tâches spécifiées par son N+1 selon sa fiche de poste	apporter une contribution dans les groupes auxquels il participe
Il peut être évalué par	son N+1	ses pairs
Le leadership consiste à	diriger	animer et coacher
Un groupe est constitué selon	la position hiérarchique et les compétences	la motivation, les capacités et les compétences
Les conflits sont principalement	entre entités hiérarchiques	internes aux groupes (micro-conflictualité)
La direction générale	pilote et commande	partage une vision, outille, et arbitre les initiatives
Enjeu des KPI	mesurer la performance des processus (coûts, délais, qualité)	mesurer la création de valeur des groupes, selon plusieurs indicateurs
Outils de gestion clés	fiches de poste, organigrammes	modèle de capacités, référentiel des groupes et des experts
Outils SI clés	informatisation des processus (e.g. ERP)	informatisation des échanges de connaissance (e.g. RSE)
Risques induits par le SI	formalisation et contrôle excessif des processus (e.g. multiplication des reportings), perte d'autonomie, perte de sens	surcharge coordinationnelle, incitation au surinvestissement, mise en concurrence

*Tableau comparatif entre une organisation fonctionnelle et multipolaire
(Extrait de « L'organisation multipolaire bouscule le management », 2012).*

3. La mesure des performances et de la rentabilité.



Mesurer l'efficacité du Social-CRM est un des enjeux principaux à relever vis à vis du management qui demande en toute légitimité de justifier les investissements dans ce nouveau canal. Il existe des façons de valoriser le R.O.I.⁽³⁴⁾ du SCRM⁽¹⁾ pour un certain nombre de ses fonctions, comme par exemple le Selfcare⁽²⁴⁾ : le nombre de visualisations de cette rubrique correspond potentiellement à des clients qui ont renoncé à téléphoner au Service Clients. Ce nombre pondéré ou pas multiplié par le coût de traitement d'un appel téléphonique donne le « gain » qu'a généré la mise en place du Social-CRM. Mais, ce type d'indicateurs clés n'est qu'une faible partie de la valeur ajoutée du SCRM⁽¹⁾. Les gains ne doivent pas se mesurer seulement d'un point de vue transactionnel et financier. Comme l'indique Cédric Deniaux « L'efficacité du Social-CRM se mesure d'abord au regard des risques encourus par les entreprises qui décideraient de s'en passer. Se priver d'engager une démarche de Social-CRM, cela signifie d'abord refuser de s'aligner sur une évolution sociologique durable des consommateurs. Ainsi, l'entreprise s'expose de fait aux critiques exprimées sur les médias sociaux sans pouvoir interférer sur ces conversations. En outre, c'est passer à côté de nombreuses possibilités de développement de l'entreprise, qui peuvent changer fondamentalement le rapport entre les clients et les marques et décupler sa rentabilité à long terme » (*Community management: Fédérer des communautés sur les médias sociaux - 2013*). Cédric Deniaux met en lumière un aspect fondamental du SCRM⁽¹⁾ : il s'appuie sur les médias et réseaux sociaux qui sont avant tout une projection des relations humaines. Les relations humaines qu'elles soient internes ou externes à l'entreprise sont vitales et pour autant impossible à évaluer de façon pragmatique. Comme disait Henry Ford « les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes. »

CONCLUSION

A la lumière de tous les constats et réflexions menés sur la relation clients d'aujourd'hui, il semble difficilement envisageable pour une marque, particulièrement dans le secteur BtoC⁽⁶⁾, de fonder sa stratégie marketing relationnel uniquement sur le CRM traditionnel. Même si le SCRM⁽¹⁾ comprend des risques majeurs à prendre en compte avant de s'engager, il est l'outil qui permet l'adéquation avec les attentes des consommateurs. En effet, ce besoin d'interactions permanentes, de réactivité et de reconnaissance au sein et au travers d'une communauté ne relève pas d'un engouement passager voué à disparaître d'ici peu. Ce prolongement de soi via la relation numérique transpire au delà des sphères marketing, nous sommes face à une transformation sociétale qui a pris son ampleur avec la génération Y et qui évoluera d'autant plus fortement avec la génération Z, ces digital-natives qui ne pourront se réaliser sans l'intervention du networking. Nous vivons aujourd'hui non pas dans une économie de la transaction mais dans une économie de la relation. Les réseaux sociaux sont omniprésents. Ils nous entourent dans notre vie privée et également dans notre vie professionnelle : communication externe avec les clients, mais aussi interne avec nos collègues. C'est un autre pan de l'utilisation professionnelle des réseaux sociaux, embryonnaire dans les entreprises françaises mais déjà bien développées dans les groupes américains comme chez Dell : leur plate-forme social media, Chatter, permet de gérer des projets transversaux, d'entrer en contact avec n'importe quelle personne ou groupe de personnes dans la société (*Interview personnellement mené auprès de Jean-François JORION : Head of End User Computing Solutions - Western Europe chez Dell*). Ce n'est pas un hasard si la Palme du Directeur Relation Client 2013 (prix AFRC⁽⁹⁾) a été décernée à un Docteur en chimie-analytique, Monsieur Olivier Leclerc (EDF) qui explique tout simplement que « la chimie est une science sociale, c'est la science des interactions. Avec la relation client, on est en plein dans les interactions ». Mais ces interactions n'ont pas encore atteint leur paroxysme. Les évolutions technologiques vont continuer à propulser la relation clients Online⁽²⁰⁾ en offrant des supports et outils toujours plus innovants. Nous parlons déjà de T-commerce (e-commerce sur TV interactives, basé sur des moteurs de recommandation sémantiques et sociaux), c'est le nouvel Eldorado

explorés dans les stratégies de cross-canal américaines. Sur les voies du Online⁽²⁰⁾ et du SCRM⁽¹⁾ les entreprises françaises endossent la place de suiveur, afin de ne pas perdre en terme de compétitivité elles devront relever le challenge qui est de recouvrer leur retard.

Glossaire

- (1) SCRM = abréviation de Social-CRM
- (2) Connexion 2.0 ou Web 2.0 : le Web 2.0 désigne généralement le "Web nouvelle génération" c'est à dire l'ensemble des fonctionnalités communautaires et collaboratives (blogs, avis consommateurs, flux RSS, plateformes d'échanges vidéo, etc.) qui se sont fortement développées sur Internet à partir de l'année 2005.
- (3) Life time value : La life time value est la somme des profits actualisés attendus sur la durée de vie d'un client.
- (4) Prospect : Un prospect est un client potentiel.
- (5) One to One : le « One to One » est une pratique qui consiste à individualiser les actions de promotion et de communication marketing en fonction des attentes et du profil de chaque client ou prospect. A chaque individu doit correspondre une action ou une offre particulière, éventuellement unique.
- (6) BtoC : « Business to Consumer », ensemble des relations entre une entreprise et ses consommateurs initiées par l'entreprise.
- (7) Business Model : Le business Model désigne généralement la façon dont un projet ou une activité doit générer des revenus (vente, publicité, location données marketing, commissions, services payants, ..).
- (8) BtoB : est un diminutif utilisé couramment pour désigner l'activité "business to business" ou commerce inter-entreprise.
- (9) AFRC : Association française de la relation client.
- (10) Push : Dispositif marketing qui consiste, pour un annonceur, à pousser de manière proactive un message publicitaire à un individu sans que ce dernier en ait exprimé le besoin.
- (11) Web sémantique : Le Web sémantique, proposé par le World Wide Web Consortium, est une infrastructure visant à rendre les ressources du Web interprétables et manipulables non seulement par l'homme mais aussi par les programmes grâce à un système d'annotations et de méta-données formelles.

- (12) Sell-in : ventes réalisées par un producteur auprès de la distribution.
- (13) Sell-out : ventes réalisées par un producteur auprès des clients finaux.
- (14) QR Code : Le "QR" signifie Quick Reponse car le contenu que comporte ce carré noir et blanc peut être décodé rapidement. A la différence d'un code barres classique, le QR code peut contenir beaucoup d'informations: 7089 caractères numériques, 4296 caractères alphanumériques, contrairement au code barres normal qui ne peut stocker que de 10 à 13 caractères ou 2953 octets.
- (15) VIP : Abréviation de Very Important Person, anglicisme pour «personne très importante ».
- (16) SAV : Abréviation de Service Après Vente.
- (17) CREDOC : centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie.
- (18) RFID : Radio Frequency IDentification, est une méthode pour mémoriser et récupérer des données à distance en utilisant des marqueurs appelés « radio-étiquettes ».
- (19) Web call back : Le Web call back, anglicisme parfois traduit en rappel web1, est un service de mise en relation téléphonique entre un internaute et une entreprise.
- (20) Offline : hors ligne. Se dit de tous les supports promotionnels "classiques" qui n'utilisent pas la technologie de l'Internet.
- Online : en ligne. Se dit de tous les supports promotionnels qui utilisent la technologie de l'Internet. (Newsletters, e-mailing, web).
- (21) Leads : Lead est un anglicisme utilisé pour désigner un contact commercial, c'est à dire un contact enregistré auprès d'un client potentiel (prospect). Il peut s'agir d'un contact direct effectué par un commercial (sur un salon, en point de vente) ou d'un contact s'effectuant sur d'autres supports (demande de devis, appel téléphonique, visites sites web, téléchargement documentation...).
- (22) Bad buzz : Un bad buzz est un buzz négatif autour d'une marque, d'un produit, d'une personne etc, qui se déploie généralement sur Internet, au moins dans un premier temps.

(23) Pure player : Entreprise ou marque créée sur Internet et n'existant que sur Internet. Par extension, se dit également d'une entreprise ou marque ayant commencé sur Internet et qui peut avoir développé ensuite une activité dans le monde réel.

(24) Selfcare : possibilité offerte aux clients de résoudre eux-mêmes leur problème sans interaction directe avec la marque.

(25) FAQ : Abréviation de Frequence Answers Questions, foire aux questions.

(26) GPEC : La Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise. C'est aussi une obligation de négociation triennale qui doit permettre d'éviter les restructurations brutales.

(27) NTIC : Les notions de technologies de l'information et de la communication (TIC) et de nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) (en anglais, Information and communication technologies, ICT ou Télématique en français) regroupent les techniques utilisées dans le traitement et la transmission des informations, principalement de l'informatique, de l'Internet et des télécommunications. En ce qui concerne les NTIC, le terme tend à qualifier plus particulièrement les problématiques résultant de l'intégration de ces technologies au sein des systèmes institutionnels, recouvrant notamment les produits, les pratiques et les procédés potentiellement générés par cette intégration.

(28) Storytelling : Le storytelling est une méthode utilisée en communication basée sur une structure narrative du discours qui s'apparente à celle des contes, des récits. Littéralement : Raconter une histoire.

(29) API : abréviation de Application Programming Interface. Interface fournie par un programme informatique qui permet l'interaction des programmes les uns avec les autres.

(30) Opt-in / Opt-out : Manière dont sont collectées les données personnelles (en particulier des adresses électroniques) des internautes. On distingue quatre possibilités d'inscription d'un internaute à une liste de diffusion. Dans la liste qui suit,

la liberté de choix de l'internaute est de plus en plus réduite. 1/ L'opt-in actif: l'internaute doit volontairement cocher une case ou faire défiler un menu déroulant pour que son adresse (ou d'autres données) soient utilisées ultérieurement à des fins commerciales. 2/ L'opt-in passif: une case est déjà précochée ou un menu déroulant déjà positionné sur oui (à la question voulez-vous recevoir des sollicitations ultérieures ?). Avec l'opt-in, l'accord de l'internaute est explicite. 3/ L'opt-out actif: Il faut cocher une case ou sélectionner un menu déroulant pour ne pas recevoir de message ultérieurement. On considère l'accord de l'internaute comme acquis par défaut, comme implicite. 4/ L'opt-out passif: en s'inscrivant à un service, l'internaute est automatiquement inscrit à une liste de diffusion sans qu'il ait la possibilité de changer cela au moment de l'inscription. La désinscription ne peut se faire qu'après l'inscription. L'accord de l'internaute est demandé a posteriori.

(31) Patriot-Act : le Patriot-Act est une loi antiterroriste qui a été votée par le Congrès des États-Unis et signée par George W. Bush le 26 octobre 2001 suite au 11 septembre. Son texte constitué de 132 pages, stipule entre autres que Les autorités peuvent obtenir l'accès aux données qui résident ou transitent par les USA.

(32) Graphe social : le graphe social désigne la cartographie des relations entre les individus au sein d'un réseau social.

(33) Clearance committee : traduction littérale « commission d'autorisation ». Le clearance committee est une commission qui regroupe en général des cadres dirigeants de différents services et dont la fonction est de contrôler les dossiers les plus sensibles pour le business.

(34) R.O.I : ROI est un acronyme utilisé pour le terme anglais Return On Investment ou retour sur investissement en français.

Bibliographie - Webgraphie

-  Alain Beauvieux et François Laurent - Tout savoir sur les médias sociaux, sans blabla#, - 2012.
-  Damien Renard - Online Promotional Games: Impact of Flow Experience on Word-of-Mouth and Personal Information Sharing – 2013.
-  Daphné Duvernay - Des liens intergénérationnels à la transmission transgénérationnelle : vers une co-crédation marque-consommateur - 2011.
-  Emmanuel Bertin et Sébastien Tran - L'organisation multipolaire bouscule le management – 2012.
-  Francis Pisani et Dominique Piotet - Comment le web change le monde : l'alchimie des multitudes – 2008.
-  Héla Cherif & Ben Miled - Are Brand Communities Influencing Brands through Co-creation? A Cross-National Example of the Brand AXE: In France and in Tunisia – 2013.
-  Jacques Lendrevy et Julien Lévy - Mercator 2013 - 2012.
-  Loïc Le Meur, Cédric Deniaud, Paul Cordina et David Fayon - Community management: Fédérer des communautés sur les médias sociaux – 2013.
-  Loukouman Amidou - Marketing des réseaux sociaux – 2012.
-  Matthieu Chereau - Community management - 2e éd.- Comment faire des communautés web les meilleures alliées des marques – 2012.
-  Olivier Ferrand – La révolution médiatique de la condition humaine – 2012.
-  Pete Blackshaw - Satisfied Customers Tell Three Friends, Angry Customers Tell 3,000: Running A Business In Today's Consumer-Driven -2008.
-  Vincent Dutot - A New Strategy for Customer Engagement: How Do French Firms Use Social-CRM? – 2013.

-  AFRC (Association Française de la Relation Client) avec la collaboration de Orange Business Service et Colorado, Observatoire des usages numériques ; Comment le numérique va révolutionner la Relation Client - septembre 2012.

%o CREDOC (Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie) ; Le consommateur va-t-il changer durablement de comportement avec la crise ? – décembre 2009.

%o BVA ; Observatoire des Services Clients – 2011.

@ acuite.fr

@ Afrc.org

@ airfrance.fr

@ amazon.fr

@ ADETEM.org

@ atosconsulting.com

@ bleusaphir.com

@ bnpparibas.net

@ Collaboratif-info.fr

@ Definitions-marketing.com

@ dell.com

@ dell.fr

@ Direct-interactive.com

@ e-marketing.fr

@ essilor.com

@ essilorpro.fr

@ galenic.fr

@ Ideastorm.com

@ Journaldunet.com

@ Journaldunet.com

@ larousse.fr

@ Lyoncapitale.fr

@ New.livestream.com

@ semiocast.com

@ Vimeo.com

@ Webmarketing-conseil.fr

@ wikipedia.org

@ Zdnet.fr



Conférence EVENT, « Social-CRM : outil de communication ou véritable service client? » - février 2013.

Interview

.....Avril 2013

Jean-François JORION, « Head of End User Computing Solutions - Western Europe » chez Dell.

La société Dell a une stratégie e-marketing et Social-CRM très développée quelque soit sa cible client (BtoB ou BtoC). J'ai rencontré Monsieur Jorion à l'occasion d'une de mes recherches sur le Cross Selling et le Up Selling, j'en ai profité pour lui poser quelques questions sur l'appropriation du SCRM⁽¹⁾ par la société Dell.

Extrait de l'Interview



Dell commercialise "Oracle" auprès des entreprises pour la partie BDD.

J'aimerais savoir si Oracle (ou un autre système) permet de "regrouper et connecter" dans une même base de donnée (de type CRM) des informations provenant de divers canaux (depuis le profil Facebook, twitter...). Je m'explique par un exemple : Mr Durand est client chez Dell. Dell a donc une fiche client CRM avec quelques infos qualitatives. Ce même Monsieur Durand décide de devenir fan de la page Facebook Dell. Est-ce techniquement possible de faire le lien ? Insertion automatique dans sa fiche client CRM du fait qu'il est fan FB et extraction des données de son profil FB?

A ce jour les diverses plates-formes social media ne sont pas connectées avec notre CRM (salesforce.com). Plusieurs expérimentations ont été menées avec diverses solutions mais sans résultat concluant jusqu'à présent. Les principales contraintes sont : comment identifier les informations qui apportent de la valeur ? Comme les extraire automatiquement et les réutiliser ?



Quels réseaux sociaux utilisez-vous pour le SCRM(1) ?

Nous utilisons les pages FB essentiellement pour créer des communautés

autour de thèmes spécifiques et générer du « buzz » positif sur nos produits et solutions. Twitter est surveillé constamment et en temps réel (activité sur certains hashtags) afin d'apporter une réponse rapide aux tweets qui concernent Dell. Dans les 2 cas, il s'agit plus de Brand awareness que d'outils de vente.

Nous utilisons par contre beaucoup chatter (plate-forme social média intégrée à salesforce.com). L'usage est uniquement interne. Cela permet à plusieurs personnes de suivre un même projet, d'être informé en temps réel de toute l'activité, d'échanger de l'information, etc. C'est également un moyen extrêmement puissant de partager de l'information et des idées dans toute l'organisation (Michael Dell publie régulièrement des infos, répond aux remarques et suggestions). C'est je pense un aspect important du Social-CRM à considérer pour ton mémoire.