

8 x 5 **BONNES** **PRATIQUES** **SOCIAL CRM**

OBSERVATIONS
ANALYSES
& RECOMMANDATIONS
EN 5 POINTS
PAR 8 SPECIALISTES
EXPERTS ET TEMOINS

CONTRIBUTEURS:

- Hervé Bloch, Digilinx**
- Olivier de Baecque, Borowsky & de Baecque**
- Frédéric Charles, Lyonnaise des Eaux**
- Boris Darlet, France 24**
- Eric Farro, Orange Business Services**
- Frédéric Gay, Sony Ericsson**
- Nicolas Peene, Sopra Consulting**
- Fabrice Roux, Coheris**

SOMMAIRE :

Edito : Social CRM

Portraits & témoignages

- 1. Hervé Bloch, Digilinx**
“ La promesse d’une entreprise ne vaudra jamais le témoignage d’un client ”
Page 7
- 2. Frédéric Charles, Lyonnaise des Eaux**
“ S’agissant de ROI, et s’il faut parler chiffres, je me situe d’abord dans une perspective de réduction des coûts ”
Page 12
- 3. Olivier de Baecque, Borowsky & de Baecque**
“ Plus vous parlez fort, plus on vous écoute ”
Page 16
- 4. Frédéric Gay, Sony Ericsson**
“ Le KPI le plus important est le taux d’engagement ”
Page 21
- 5. Boris Darlet, FRANCE 24**
“ J’ai besoin, dans une zone cible donnée, de connaître les besoins d’information d’un bassin de population, ou sur un segment. ”
Page 26
- 6. Nicolas Peene, Sopra Consulting**
“ La mise en place d’un projet pilote constitue une phase nécessaire, quelle que soit la maturité du client ”
Page 30
- 7. Eric Farro, Orange Business Services**
“ Les constats et les données issues de l’écoute et l’engagement permettent de repenser le contact client, ainsi que le business et l’organisation ”
Page 35
- 8. Fabrice Roux, Coheris**
“ Aujourd’hui, un éditeur CRM qui ne propose pas une offre Social CRM intégrée n’est simplement plus retenu en short-list ”
Page 40

Edito

Qu'est-ce que le Social CRM ?

Plusieurs définitions sont proposées dans ce document, qu'on pourrait synthétiser ainsi : une discipline visant à tirer le meilleur bénéfice des interactions entre une entreprise et son écosystème, via les sphères sociales. Sujet vaste et nouveau que vous allez pouvoir mieux appréhender grâce aux huit témoignages que constituent le cœur de ce livre d'experts.

De quoi parle-t-on ?

Il s'agit, pour les entreprises, de répondre à une nouvelle forme d'interaction avec ses prospects et clients. Une interaction nouvelle parce qu'elle est initiée par eux et ce grâce au développement des réseaux et médias sociaux. Il s'agit donc de saisir cette opportunité et de se développer en écoutant ces conversations. Car il s'agit bien, en premier lieu, de conversations qu'il faut observer et analyser pour ensuite y participer. Cette phase d'engagement¹ est essentielle car elle permet de catégoriser, segmenter, puis alimenter le CRM traditionnel. L'objectif est de déclencher des actions marketing ou commerciales. Selon que l'on est en B2C ou en B2B, il s'agit de répondre en direct sur le média social, d'envoyer un email, de programmer un appel, d'enregistrer dans une liste de diffusion, ou de s'intégrer au sein d'un workflow d'enrichissement de la relation client. C'est pourquoi le Social CRM participe d'une transcanalité pleinement intégrée au système d'information, non seulement pour donner de la valeur à sa base de fans, mais aussi pour assurer la meilleure qualité de service auprès de ses clients.

Quel est l'enjeu derrière cette nouvelle démarche ?

L'enjeu est clairement de ne pas prendre en compte à temps cette évolution, tant ces nouvelles pratiques se développent rapidement.

D'abord parce que de plus en plus de monde est actif sur Facebook (1 milliard d'entrées partagées par jour) et sur Twitter (+ de 140 millions de tweets par jour).



Ensuite parce ces réseaux ne sont plus l'apanage des adolescents. Les adultes viennent sur Facebook pour se faire une opinion, déposer une doléance... Aussi parce que les données sont calibrables, quantifiables très rapidement et en temps réel. L'enjeu est donc pour les entreprises de passer à coté d'une véritable opportunité de développer un lien avec leur marché fondé non plus sur un message poussé doctement mais sur un échange mutuellement enrichissant.

¹ Le taux d'engagement peut être défini comme étant le rapport entre le nombre de fans actifs sur celui du nombre total de fans.

PORTRAITS

Le point de vue du réseuteur influent

[Hervé Bloch, Président de Digilinx et de l'Internet Managers Club](#)

“La promesse d’une entreprise ne vaudra jamais le témoignage d’un client”



Linked in

Hervé Bloch, 35 ans, travaille depuis 10 ans dans le domaine du digital. Après avoir débuté sa carrière chez IBM dans la division NetGen dédiée aux pure player Internet, il a ensuite participé à la création d'une start-up en tant que Directeur Commercial & Marketing associé, avant de rejoindre Emailvision en tant que Directeur des Ventes France, puis Directeur Général Suisse et Directeur de la Region Central & East Europe. « Après 18 mois à l'international, il décide de revenir en France pour réaliser une mission de 6 mois auprès de la direction générale de Come & Stay. Hervé a ensuite fondé fin 2010 la société de conseil en stratégies digitales. Hervé est également président co-fondateur de l'Internet Managers Club qui réunit près de 400 dirigeants du web en France. Enfin Hervé est un expert reconnu des réseaux sociaux « business » et anime une communauté de près de 5 000 professionnels du marketing et de l'internet.

Le point de vue de la stratégie et de la gouvernance IT

[Frédéric Charles, Corporate IS Strategy and Governance, Lyonnaise des Eaux](#)

“S’agissant de ROI, et s’il faut parler chiffres, je me situe d’abord dans une perspective de réduction des coûts ”



Linked in

Agé de 46 ans, Frédéric Charles est diplômé de l'école d'ingénieur Supélec (1989) et d'un MBA de l'Université de Berkeley (1994). Il a exercé différentes responsabilités dans les systèmes d'information avant de rejoindre la filiale Lyonnaise des Eaux du groupe Suez Environnement en 2007. Il a créé le pôle SI collaboratif qui regroupe l'ensemble des services de collaboration offerts aux 7 000 utilisateurs de Lyonnaise des Eaux (messagerie, intranet, gestion documentaire, réseau social, ...). Frédéric Charles participe aux travaux de gouvernance de l'AFAI sur le pilotage de la performance du SI et la création de valeur, à certains travaux du Cigref et anime une réflexion sur le marketing de la DSI.

Le point de vue du conseil juridique

[Olivier de Baecque, Avocat du barreau de Paris, Borowsky et de Baecque](#)

”Plus vous parlez fort, plus on vous écoute“



Linked in

Olivier de Baecque exerce pour des acteurs de l'internet, marchands en ligne, moteurs de recherche, régies publicitaires et fournisseurs de contenus, dans le domaine de la mode, de l'habillement et du design, et dans le monde de l'art. Il intervient en droit des marques (dépôts, audits de portefeuilles et contentieux), ce qui le conduit à traiter de dessins et modèles, de concurrence déloyale, de droit de la publicité... Son activité couvre le contentieux et le conseil. Ses compétences d'avocat art sont recommandées par le Legal 500, Option Finances, et Décideurs Juridiques en « Droit de l'art », « Propriété Intellectuelle » et « Nouvelles Technologies ». Il est membre de l'International Trademark Association (INTA) et de l'association Art & Droit.

Le point de vue de l'industriel

[Frédéric Gay, Responsable CRM & Internet, Sony Ericsson France](#)

”Le KPI le plus important est le taux d’engagement“



Frédéric Gay a travaillé plusieurs années en agences : titulaire d’un double diplôme de commerce franco-américain, il a débuté sa carrière chez Euro RSCG, où il a travaillé 5 ans, avant de rejoindre successivement Virviken Productions, Duke Interactive et MRM Worldwide comme Chef de Groupe. Il travaille depuis quatre ans chez Sony Ericsson. En qualité de responsable Internet et CRM, il a mis en place la stratégie digitale et son lien avec l’univers CRM.

viadeo

Le point de vue de l'homme des médias

[Boris Darlet, New Media Marketing Manager, FRANCE 24](#)

” J’ai besoin, dans une zone cible donnée, de connaître les besoins d’information dans un bassin de population, ou sur un segment. C’est ce que j’attends d’un outil de Social CRM “



Titulaire d’un Master Marketing à l’ESCEM, Boris Darlet a travaillé plusieurs années chez Emailvision, l’un des principaux acteurs de l’emailing en Europe, avant de rejoindre France 24 en qualité de Directeur de projets, puis de Directeur Marketing Nouveaux Medias. A ce titre, il dirige l’équipe France 24 chargée de structurer et animer la présence de la chaîne sur le web et les réseaux sociaux.

LinkedIn

Le point de vue du consultant intégrateur

[Nicolas Peene, CRM Senior Manager, Sopra Consulting](#)

”La mise en place d’un projet pilote constitue une phase nécessaire, quelle que soit la maturité du client “



Diplômé d’Ecole de Commerce et titulaire d’un MBA de l’université Paris-Dauphine, Nicolas Peene est Senior Manager au sein de la Practice CRM de Sopra Consulting, où il dirige le pôle de compétences Social CRM. Il anime un blog sur le Social CRM et donne des conférences sur ce thème dans différentes Ecoles de Commerce et d’Ingénieur (Centrale, Supélec, Télécom ParisTech...).

LinkedIn

Le point de vue de l'opérateur/intégrateur

[Eric Farro, Business Manager Web, Orange Business Services](#)

“Les constats et les données issues de l'écoute et l'engagement permettent de repenser le contact client, ainsi que le business et l'organisation ”



Eric Farro est responsable du développement commercial du web social dans la gestion de la relation clients chez Orange Business Services.

Auparavant, il avait participé à la création et au développement d'agences web et travaillé plusieurs années comme Directeur du Business development chez Tivipro.

LinkedIn

Le point de vue de l'éditeur de logiciels

[Fabrice Roux, CEO, Coheris](#)

“ Aujourd'hui, un éditeur CRM qui ne propose pas une offre Social CRM intégrée n'est simplement plus retenu en short-list ”



Fabrice Roux exerce plusieurs fonctions de direction de centres de profits pour différents acteurs majeurs du marché IT. En 1994, il crée Coheris avec Jean-Pierre Créput et Marc Stanciu. Il devient Président Directeur Général en 2007, après avoir hissé Coheris au rang des acteurs majeurs du groupware et du CRM. Il est à l'origine de l'accélération de la transformation du business-model de Coheris pour en faire un "pure player" de référence sur le marché du CRM, de la Business Intelligence et du Data Mining.

INTERVIEWS/REDACTION

Philippe Guihéneuc, Consultant,
Marketor/SaaS Guru

LinkedIn



“La promesse d’une entreprise ne vaudra jamais le témoignage d’un client”

Qui peut mieux introduire le sujet qu’un pionnier des réseaux sociaux et du CRM ? Parce qu’il est l’un des consultants les plus en vue en la matière, Hervé Bloch sait apporter de la clarté aux définitions et brosser les grands traits d’une méthodologie d’approche du Social CRM. Et parce qu’il est avant tout un passionné, il s’anime dès qu’on aborde les questions les plus sensibles, notamment la gouvernance et les objectifs.

Lorsque vous intervenez en conférence, vous insistez sur la distinction entre réseaux sociaux et médias sociaux. Quelle différence faites-vous entre les deux expressions, et pourquoi la jugez-vous si importante ?



Parce qu’on ne travaille pas du tout de la même façon un réseau social et un média social, et qu’il y a beaucoup de confusion ! Le premier se définit dans un contexte d’échanges entre deux personnes, essentiellement à titre professionnel, et dans ce cas on parle de social networking. Les deux réseaux sociaux les plus connus et utilisés sont Viadeo et LinkedIn, le premier étant plutôt fréquenté par une population de freelances, de TPE voire de PME, et le second par des influenceurs, des cadres dans les grandes entreprises et des dirigeants. De l’autre côté, on a les médias sociaux, qui sont des supports médias utilisés par des marques pour parler aux consommateurs. Une entreprise doit savoir faire la distinction entre les deux, et pas seulement en termes de définition : les enjeux, méthodes et outils ne sont pas les mêmes. C’est précisément pour clarifier ce qu’il est possible de faire avec tel et tel instrument social, et comment on peut l’utiliser, que je suis le plus souvent consulté.

A lire votre parcours, on a le sentiment que vous êtes plus un spécialiste du CRM que des réseaux et médias sociaux...

Je couvre l’ensemble du domaine de la relation clients, dont le Social CRM. J’ai commencé ma carrière en 99 chez IBM, dans une structure, NetGen, qui était déjà très innovante, puisque c’était la web agency interne du Groupe IBM, à une époque où on parlait à peine du web. C’était le seul étage de la Tour IBM de La Défense où les gens travaillaient en tee-shirt, alors que partout ailleurs le costume était de rigueur, et si possible dans la bonne couleur. J’ai baigné dans cet univers et rencontré des start-up comme Allociné et Aquarelle. Puis on a commencé à plancher sur le CRM, le CRM en ligne... J’ai travaillé le sujet dans plusieurs sociétés, dont Emailvision, qui fait du eCRM ; Come & Stay, spécialisée dans l’acquisition de profils, avec une logique de conversion ; et finalement Digilinx, structure d’intermédiation et de conseil, que j’ai créée il y a près de deux ans pour accompagner les entreprises sur des dispositifs d’acquisition et de fidélisation. Voilà pour le volet CRM. En parallèle, j’ai identifié très tôt l’importance des réseaux sociaux. Dès 2005, je me suis inscrit sur Viaduc, l’ancêtre de Viadeo. Je fais partie des ‘hyper-membres’, qui comptent plus de 500 contacts. En tant qu’early adopter, j’ai parrainé des centaines de personnes, à telle enseigne que je suis abonné gratuitement à Viadeo depuis les premières heures. Ensuite, j’ai découvert LinkedIn et Facebook. J’ai compris que ces outils étaient très puissants pour créer une notoriété personnelle, et pour gagner en productivité professionnelle. Dès lors, entre mon expérience CRM et ma pratique des réseaux sociaux, il y avait des ponts évidents, que

j'emprunte plusieurs heures par semaine... Comprendre l'interaction social+CRM demande du temps. Cela étant dit, le plus difficile est de se donner les bons objectifs – la mise en œuvre est assez mécanique et sans grande difficulté technique. C'est souvent sur ce point précis que je peux aider les entreprises. Avec la crise, les directions vont de moins en moins dépenser à l'aveugle. Il faut donc leur proposer des scénarios très ROIstes, à comparer avec les dispositifs traditionnels que sont le SEO l'email, ou le téléphone. Il faut aussi leur donner une direction stratégique dans l'approche de ces supports innovants : quid du levier mobile, quid du levier local, quid du levier social ? C'est le fameux SoLoMo dont tout le monde parle.

Les guerres de recrutement de fans, conséquence directe de la prééminence de la communication

Entre dimension stratégique et recherche du ROI, où se situe le niveau de maturité du marché aujourd'hui ?

Les situations sont très variables. Je veux d'abord séparer le monde B2B du monde B2C, dont les besoins sont différents. Le Social CRM B2B consiste surtout à créer de la pertinence grâce aux réseaux sociaux. C'est le règne du contenu, et de la mise en place de stratégies one-to-one. Dans le B2C, l'enjeu est d'accompagner des marques dans le recrutement de fans, et surtout dans la politique d'engagement de ces fans. De fait, on pourrait dire qu'on trouve quatre stades de maturité. Le niveau zéro, c'est l'absence de présence sociale. Le niveau un, c'est de se contenter de recruter des fans. Un fan n'a de valeur que s'il est actif, s'il a une intention affective à l'égard de la marque. Je peux citer le cas d'une grande banque qui se targue d'être le leader mondial en nombre de fans sur Facebook; mais si l'on creuse un peu, on constate qu'elle a mandaté une agence pour 'acheter' des fans au prix d'une place de cinéma. J'en déduis qu'ils ont

une clientèle de fans de cinéma... Certains sont prêts à payer deux à quatre euros par fan, c'est un peu n'importe quoi. Payer quelqu'un pour qu'il clique sur un bouton 'j'aime' n'apporte rien. On se situe dans une course à l'image qui tient davantage de l'autosatisfaction que de la justification économique. Si un industriel du soda enregistre 500 000 fans, et que son concurrent direct en a un million, il va tout faire pour le rattraper. Et ensuite ? Bon nombre d'enseignes se trompent de combat. Mais c'est normal, on est encore dans une phase exploratoire du sujet. On a dépassé le stade de la frilosité, mais on n'est pas encore à la maturité du niveau 2, celui de l'engagement de l'écosystème.

Concrètement, que devrait faire une entreprise pour passer au niveau 2 ?

Pour commencer, confier le budget social au marketing. Les guerres de fans sont la résultante directe de la prééminence de la communication. Ce qui explique que le SCRIM s'inscrive bien souvent dans un processus traditionnel : j'ai un budget, j'isole un message, je prends une agence pour faire un peu de cosmétique et j'envoie le tout aux endroits bien achalandés. Mais on voit bien que cette politique a de moins en moins de sens. Aujourd'hui, un petit hôtelier au cœur de la Sardaigne, complètement inconnu, apparaîtra en tête de recherches sur TripAdvisor ou Booking.com, pour peu qu'il traite bien ses clients, tous ses clients. Alors que l'enseigne qui dépense des millions d'euros en communication et en marketing, mais dont les employés sous-motivés ne pressent pas le jus d'orange le matin ou répondent tardivement aux requêtes des clients, apparaîtra tout en bas, avec en plus des commentaires désastreux. La promesse d'une entreprise ne vaudra jamais le témoignage d'un client.

Mais l'importance de soigner sa relation clients ne date pas des réseaux sociaux. Est-ce que vous n'évoquez pas ici une question classique de

stratégie client, davantage que de dimension sociale ?

La différence, c'est qu'avec les conversations communautaires, tout se sait infiniment plus vite. Plus vite, et plus en profondeur. Si je reprends le cas de mon hôtel en Sardaigne, je ne saurai pas seulement que l'accueil est agréable et les chambres spacieuses – ce que j'aurais pu apprendre sur le prospectus de l'hôtel – mais que le lit est confortable, que la chambre est plutôt bien insonorisée mais qu'il ne faut pas prendre la 223 qui est côté cour. Je cite ici un cas positif, mais vous pouvez appliquer le même raisonnement aux commentaires nuisibles. Nestlé avait promis qu'ils n'utiliseraient plus d'huile de palme dans la fabrication du Kit Kat, pour éviter la déforestation de zones protégées en raison de la présence de grands singes ; peu de temps après avoir été pris la main dans le sac, si j'ose dire, ils ont été victimes d'une attaque virale foudroyante, sous forme d'un poster pastichant le fameux 'Deux doigts coupe-faim' où les doigts n'étaient pas des barres chocolatées mais deux doigts de singes¹. Il ne faut pas se tromper : l'univers social change la donne parce qu'il génère une discussion intense, partout et à tout instant. Et pas seulement au niveau économique : les révolutions arabes ont été possibles parce que Twitter et Facebook existent. Au risque de tomber dans l'uchronie, on peut imaginer que les nazis n'auraient jamais pu mener un génocide, ou du moins que les autres pays n'auraient jamais pu affirmer qu'ils n'étaient pas au courant. On voit bien, d'ailleurs, que les régimes totalitaires ont de plus en plus de mal à se maintenir. Quelque soit l'idéologie qui le sous-tend, un tel régime s'appuie sur le silence des masses. Aujourd'hui, les peuples s'expriment, et si l'on revient maintenant au sujet du Social CRM, il en est de même du consommateur. Il s'exprime, il observe, il choisit... et il dispose d'outils très commodes pour switcher d'une offre à l'autre.

¹ Voir le focus sur les 'bad buzz' en fin de cette interview

Commencer simplement... mais en visant une démarche globale

En quoi la direction marketing vous paraît-elle mieux armée pour organiser la relation avec les clients ?

Dans une perspective Social CRM, il ne s'agit pas seulement d'engager le marché, mais de définir des processus marketing et commerciaux visant à exploiter, en termes business, le potentiel que chaque fan représente : il va devenir prospect, puis client, puis brand advocate pour qu'il recrute d'autres fans, etc. C'est le 3^e étage de la fusée, une mécanique de conversion, ou de nurturing, qui s'intègre complètement au CRM traditionnel puisqu'on va engager des fonctions de type envoi d'email, ou d'insertion dans une liste de diffusion opt-in, ou encore invitation à un webinar, et enregistrer le tout dans la fiche client. L'ensemble du processus recrutement + engagement + nurturing, voilà ce qu'est vraiment le SCR. Le marketing est génétiquement préparé à ce travail : il sait analyser des données, segmenter un marché, préparer des campagnes et faire le lien avec l'action commerciale, si nécessaire. Mieux : il sait interpréter les conversations pour identifier des gisements d'opportunités : nouveaux usages, nouveaux produits. Et il sait calculer un ROI.

Parlons de retour sur investissement. Le processus que vous évoquez paraît complexe. Faut-il avancer étape par étape pour espérer un ROI plus rapide, ou viser au plus vite le niveau 3 ?

Comme je l'ai dit précédemment, le simple recrutement de fans n'apporte pas grand-chose. L'engagement, c'est déjà mieux, mais le retour est difficilement mesurable. On ne peut pas pratiquer 'un peu' de Social CRM, si on veut espérer des résultats. La bonne nouvelle, c'est que rien n'oblige à mettre en place un dispositif lourd et compliqué. On peut commencer très simplement, dès lors qu'on garde à l'esprit de viser des retombées business en exploitant les données. Par exemple, on peut se pencher spécifiquement

sur le ROI d'un fan. Qu'est-ce qu'il m'a rapporté en filleuls, mais aussi en earn media, c'est-à-dire en notoriété hors budget de pub ? Autre possibilité, se limiter dans un premier temps à un seul media social. Ou à une seule communauté, correspondant à une seule offre. Je dis : 'on peut' mais je devrais dire 'on doit'. C'est ce qu'il faut faire : commencer tout de suite, mais simplement.

Voyez-vous un facteur-clé de succès se dégager, quelque soit le type d'engagement ou le type de produit ? Quelle est selon vous la meilleure façon de s'assurer d'un bon ROI ?

La meilleure façon de procéder consiste à ne pas s'arrêter à des KPI superficiels comme le nombre de fans, mais de viser l'hypersatisfaction des clients. Et pour y arriver, il faut distinguer deux types de marques. Il y a celles qui ont du sex apeal, comme Harley, Nespresso, les marques de luxe en général. Celles-là ont une logique affinitaire évidente, il faut prioritairement travailler cette relation. Alors que Renault, SFR ou Orange, qui sont des marques fonctionnelles, doivent s'appuyer sur d'autres qualités. Ce qu'on demande à Renault, c'est de fabriquer des voitures qui roulent – sa baseline est 'Changeons de vie, changeons d'automobile', on voit bien que l'image est ancrée dans le quotidien. L'internaute doit retrouver dans son interaction sociale avec la marque ce que la marque lui promet, au point de lui donner toute sa confiance. Ce qui n'empêche

pas de développer des logiques affinitaires, dès lors qu'elles ne travestissent pas la promesse initiale, comme dans le cas de cette banque cinéphile. L'autre facteur-clé d'hypersatisfaction, c'est la complétude des données. Si l'on a d'un côté des données issues d'un canal comme les réseaux sociaux, de l'autre des données issues de la comptabilité ou d'un autre support, et qu'elles ne sont pas reliées, on est loin d'une bonne approche de service client. Comment voulez-vous satisfaire votre interlocuteur à coup sûr si vous n'avez que des bribes de connaissances sur son historique avec vous ? Or les clients discutent avec la marque au travers de multiples canaux. Quelle que soit votre volonté de les pousser à utiliser Facebook, ou l'email, ou un formulaire de contact, il s'en trouvera des quantités pour prendre le hors-piste. Vouloir canaliser l'échange clients, c'est comme retenir du sable entre les doigts... Et quand je parle de complétude, d'exhaustivité, je n'évoque pas seulement les canaux, mais aussi les chemins, c'est-à-dire les parcours de l'interaction client. Au-delà de la logique technologique qu'est l'intégration multicanale dans le SI marketing, il faut créer des workflow, mettre de l'intelligence dans l'automatisation de la relation. Le SCRm ne doit pas être une boîte noire, mais la brique sociale du CRM, complètement intégrée aux autres briques comme le mobile, le web analytics ou l'email.

Les 5 points à retenir :

1. « Comprendre l'interaction social+CRM demande du temps. Cela étant dit, le plus difficile est de se donner les bons objectifs – la mise en œuvre est assez mécanique et sans grande difficulté technique »
2. « Le Social CRM B2B consiste surtout à créer de la pertinence grâce aux réseaux sociaux. C'est le règne du contenu, et de la mise en place de stratégies one-to-one »
3. « Payer quelqu'un pour qu'il clique sur un bouton 'j'aime' n'apporte rien. On se situe dans une course à l'image qui tient davantage de l'autosatisfaction que de la justification économique »
4. « Les guerres de fans sont la résultante directe de la prééminence de la communication »
5. « Dans une perspective Social CRM, il ne s'agit pas seulement d'engager le marché, mais de définir des processus marketing et commerciaux visant à exploiter, en termes business, le potentiel que chaque fan représente »

Zoom : les bad buzz de 2011 et ce qu'ils nous ont appris

Extrait d'un article de Najima Sahloumi, avec son aimable autorisation : trois sévères bad buzz en 2011, et les enseignements qu'on peut en tirer.

1- Le changement de logo de Malabar (Mars)

Les faits : sans vraiment se justifier, Malabar décide d'envoyer à la retraite sa mascotte au t-shirt jaune pour le remplacer par un chat de gouttière... La polémique sur la page Facebook commence immédiatement. Les fans reprochent à la marque de ne pas tenir compte de leur attachement à M. Malabar. Le nombre de fans a également gonflé de quelques milliers. Curieusement, le community manager ne réagissait que très rarement aux commentaires... Alors "bad buzz" provoqué ?

Résolution 2012 : le "bad buzz" permet d'augmenter considérablement sa visibilité mais crée également des déceptions. Il est donc préférable de ne pas l'utiliser comme un outil de marketing.

2- Airbnb face à la mésaventure d'une blogueuse (Juillet)

Les faits: Airbnb est un site communautaire permettant de découvrir et de réserver des endroits uniques, du simple canapé à la maison de luxe et ce, dans le monde entier. Une jeune blogueuse met en location son appartement, qu'elle a retrouvé totalement dévasté. Elle accuse le site de négliger la sécurité des loueurs. Aussitôt après avoir publié cette information sur son blog, elle a été reprise sur de nombreux médias. Au départ, aucune réaction de la marque n'est apparue sur la toile. Quelques jours plus tard, on apprend que la société a mis en place une assurance de 50 000 dollars aux loueurs tout en proposant une aide et un système de certification plus poussé de l'identité des utilisateurs.

Résolution 2012 : continuer à éteindre les "bad buzz" en satisfaisant le mécontentement et surtout en communiquant sur cette tentative de satisfaction.

3- Cora et son double "bad buzz" (Novembre)

Les faits : l'hypermarché Cora de Mondelange en Moselle a menacé une employée de licenciement pour avoir ramassé un ticket de réduction laissé par un client. Après une vague de protestation violente sur Twitter, la société renonce à la procédure de licenciement. Quelques jours plus tard, Cora fait une contre-attaque en publiant une vidéo avec les témoignages de ses employés, louant l'ambiance formidable et la joie de travailler dans les magasins de l'enseigne. Ce qui fait également l'objet d'un autre "bad buzz" ...

Résolution 2012 : se contenter de s'attaquer au réel problème du "bad buzz" et surtout pas en vantant les mérites de l'entreprise.

[Article à lire en intégralité sur Locita](#)

“S’agissant de ROI, et s’il faut parler chiffres, je me situe d’abord dans une perspective de réduction des coûts”

Comme Hervé Bloch, Frédéric Charles aborde de front le sujet de la gouvernance des medias sociaux, mais il replace le débat dans la nécessaire inscription de toute politique sociale au sein de la stratégie corporate, voire du projet d’entreprise. Ou : le social au service du sociétal.

Votre société, Lyonnaise des Eaux, compte parmi les plus actives dans la mise en place de plateformes communautaires et l’animation sociale d’écosystèmes. Pourtant, votre activité d’opérateur d’eau², très règlementée³, et la typologie de votre clientèle (les collectivités locales) ne vous prédestinaient pas à occuper le haut du pavé en matière de Social CRM...



Je ne sais pas si nous occupons le haut du pavé, mais contrairement à ce que vous supposez, tout nous pousse à faire preuve d’initiative dans ce domaine. Pour commencer, vous parlez de clientèle mais il faut distinguer les collectivités locales, avec qui nous passons un contrat de prestation ou de délégation de services

² La Lyonnaise des Eaux assure la production et la fourniture de l’eau potable aux collectivités locales et aux Industriels. Elle se charge également de la collecte et de la dépollution des eaux usées. Son offre comprend également des prestations de services comme la surveillance des eaux de baignade, la gestion du patrimoine (canalisations, pompages, usines...) ou la gestion des eaux pluviales. (Source : Wikipedia)

³ Les services d’eau et d’assainissement font partie des services publics les plus contrôlés. Depuis la loi du 8 février 1995, la gestion des services d’eau et d’assainissement fait l’objet de comptes-rendus annuels et financiers contrôlés par les cours régionales des comptes. De plus, chaque année le maire doit présenter un rapport sur le prix et la qualité des services d’eau et d’assainissement à son conseil municipal. Ce rapport est public. (Ibid.)

publics, nos clients qui sont les particuliers et les entreprises ou les industriels à qui nous facturons notre service, et enfin les consommateurs de l’eau que nous délivrons dans un foyer. Pour chaque client facturé, il peut y avoir trois consommateurs... Cette distinction est essentielle, car si Lyonnaise des Eaux a une relation étroite et dense avec 2 600 collectivités, jusqu’à ces dernières années elle n’avait qu’un contact ponctuel avec ses 4 millions de clients, et un contact très indirect – voire pas de contact du tout – avec les 8 autres millions de consommateurs, lesquels apparaissent très peu dans nos systèmes alors qu’ils sont concernés par la qualité de l’eau, par exemple, au même titre que les autres. Deuxièmement, notre stratégie s’exprime depuis plusieurs années au travers de l’engagement sociétal⁴. Je parle ici de stratégie d’entreprise. Ce qui se traduit par le fait que notre priorité est d’aller au-delà de nos clients traditionnels, et d’établir une relation plus dense avec tous les consommateurs.

⁴ Au-delà de ce que la législation publique lui impose, Lyonnaise des Eaux applique depuis 2006 un certain nombre de principes structurants : « les 12 engagements pour une gestion durable de l’eau ». La Lyonnaise des Eaux a fait évaluer cette politique par un organisme indépendant : Vigeo. (Ibid.)

Vous utilisez les réseaux sociaux pour développer ce lien ?

Il serait plus juste de dire que ce sont les consommateurs qui utilisent les réseaux sociaux pour développer ce lien avec nous ! Ce n'est d'ailleurs pas seulement vrai pour Lyonnaise des Eaux. Même dans nos métiers, des demandes et des réclamations qui nous concernent, apparaissent sur Facebook et Twitter. La question est seulement de savoir si vous préférez :

- a) vous boucher les oreilles
- b) réagir a posteriori
- c) prévenir et développer une relation de confiance.

Heureusement, il existe des outils comme JeeMeo pour écouter les conversations, puis engager le dialogue avec les insatisfaits, mais aussi les satisfaits ambassadeurs de l'entreprise qui sont prêts à la mettre en valeur.

En quoi les dispositifs traditionnels comme les sites web ne vous semblent pas adaptés pour supporter ce nouveau mode conversationnel ?

Parce qu'à l'origine, ils ne sont pas conçus pour l'interactivité – sans même parler des « cathédrales numériques 100% flash » chéries par les agences de com, invisibles des moteurs de recherche et inappropriées pour actualiser du contenu. En vérité, le Social CRM nous oblige à repenser nos sites internet, parce que les consommateurs veulent avoir le même niveau d'ouverture et de transparence sur nos sites que sur les réseaux sociaux.

Les réseaux sociaux doivent être considérés comme une extension du SI

N'est-il pas préférable de maintenir une posture institutionnelle, corporate, aux sites web, de façon à distinguer leur rôle des espaces conversationnels que sont les réseaux sociaux ?

La relation actionnaires de Lyonnaise des Eaux (non cotée) passe par son groupe Suez Environnement qui a un site corporate très complet. Donc vu de ma perspective de construction du système d'information de Lyonnaise des Eaux, la priorité est clairement sur les dispositifs de dialogue citoyen. Ce dialogue est inscrit en profondeur dans sa stratégie. Il se décline sur tous les supports de l'entreprise. Et à l'inverse, pour un internaute, site web ou media social ne sont que des supports pour répondre à un besoin croissant d'interaction avec les marques. C'est pourquoi toutes nos initiatives sont citoyennes, interactives et portées sur le web. La dernière qui a eu lieu le 21 novembre dernier au terme de deux années de concertation avec les acteurs de l'eau à consister à présenter sur le site web contratpoumlasantedeleeau.fr un document de référence autour de trois piliers : mieux gouverner l'eau pour mieux la protéger, innover pour la santé de l'eau et en mesurer l'efficacité, promouvoir une économie vertueuse et concertée de l'eau... incluant une charte de gouvernance qui est un contrat d'engagement citoyen.



On pourrait dire que le social, au sens du Social CRM, renforce le sociétal ?

Absolument, d'ailleurs JeeMeo est complètement intégré aux systèmes supportant le sociétal interne. De fait, une première initiative « idées neuves sur l'eau », qui a entre autres produit la matière pour le contrat pour la santé de l'eau, avait son propre site sur le web. A la fin de cette consultation la question s'est alors posée de maintenir ce site, devenu coûteux car moins utile.

Cependant on souhaitait capitaliser sur le formidable travail qui avait été réalisé, les conférences, les débats, les efforts de communication aussi... Et il nous semblait naturel de préserver ce lien fort que nous avons tissé avec les consommateurs. D'où l'idée, début 2011, de migrer ce site sur une page Facebook et d'être prêt à poursuivre le dialogue « chez eux » puisqu'on utilise une plateforme grand public et non notre propre site web.

Dans la décision d'internaliser l'écoute et l'engagement, de s'appuyer sur un outil industriel, c'est-à-dire un logiciel capable de gérer des processus et du volume, il y a deux éléments déterminants. Le premier, c'est le constat que j'ai évoqué au début de l'interview : les consommateurs viennent d'eux-mêmes à nous, il faut choisir entre ne rien faire et subir ou anticiper, et dans notre position, étant donné notre stratégie, l'anticipation est le meilleur choix. Le second, c'est la conviction que les réseaux sociaux doivent être considérés, bon gré mal gré, comme une extension du système d'information de l'entreprise. Qu'est-ce qu'un réseau social, sinon de l'information qui circule en dehors de processus établis ? Qui est le mieux à même d'outiller cette circulation d'information dans l'entreprise, sinon la DSI ? Il y a donc, dans cette décision, l'idée de s'approprier les outils de la relation sociale pour s'assurer que l'information ne sera pas perdue et qu'on saura la traiter en interne. Ce qu'aucune agence de communication ne peut assumer seule. D'ailleurs quand une agence vous quitte, elle ne vous laisse... pas grand-chose ! En utilisant un outil comme JeeMeo, qui peut gérer un forum sur une plateforme qui nous appartient, l'entreprise reste le propriétaire des échanges, des profils... dans les limites fixées par les consommateurs eux-mêmes.

Le ROI du Social CRM s'inscrit dans une logique de réduction des coûts

Allez-vous faire migrer d'autres sites vers la plateforme ?

Je suis convaincu que nous allons de plus en plus nous appuyer sur des plateformes publiques et moins sur des sites que nous construisons entièrement. Depuis plusieurs années, nous entretenons une communauté de goûteurs d'eau. Ce sont des clients bénévoles qui ont été formés pour remonter leur avis. L'ancien site web, goutdeleau.com, va prochainement basculer (techniquement) sur ce type de plateforme. D'ici à 2013, nous aurons réintégré plusieurs portails dans l'infrastructure JeeMeo, dans un mouvement de refonte en douceur de la présence internet Lyonnaise des Eaux. Il était auparavant statique, il devient dynamique autour de l'ensemble des transactions sociales élémentaires dont les métiers ont besoin pour engager la relation avec leurs communautés externes: animer un forum, publier sur une page web, échanger avec un profil, donner un avis de consommateur. De sorte que nous développons les fondamentaux qui sont de mieux connaître et davantage discuter avec nos consommateurs.



Même si votre stratégie sociale s'inscrit pleinement dans votre stratégie d'entreprise, on peut imaginer qu'il vous est demandé de justifier des investissements en temps et en budgets investis dans la plateforme. Comment en mesurez-vous les résultats ?

Une partie des métriques portent sur l'amplification de la relation, notamment auprès des consommateurs non-clients. Le ROI doit également valider une agilité en cas de crise, notre capacité de réaction en cas d'attaque sur les réseaux sociaux. 50 fans de plus sur Facebook ne signifie pas grand-chose. En revanche, le nombre d'ambassadeurs est un KPI qui m'intéresse. Cette réflexion est cependant devant nous car les volumes sont pour l'instant modestes dans nos métiers.

Quel est le lien entre les informations que vous remontez du Social CRM et les collectivités locales ?

Le social CRM dans nos métiers s'inscrit totalement dans les démarches citoyennes mises en place par les collectivités locales qui ont favorisé l'implication et la participation des citoyens dans la vie de la cité. Nos propres échanges intéressent certainement ces collectivités surtout quand la perception des citoyens peut trouver sa réponse dans des actions que nous pouvons aider la collectivité à mettre en place.

Et concernant le ROI ?

S'agissant de ROI, et s'il faut parler chiffres, je me situe d'abord dans une perspective de réduction des coûts. Un site web coûte 30 à 40 k€, une page Facebook dix fois moins. Avant, les réseaux n'existaient pas ou n'avaient ni la puissance fonctionnelle ni le poids qu'ils ont aujourd'hui. Maintenant, c'est possible, alors il faut en profiter.

Ensuite, et toujours en matière de cost killing, nous pouvons diminuer certains budgets comme des prestations d'agences de type veille sur les

réseaux sociaux, qui se facturent quand même 2 500 à 4 000 € par mois, puisque c'est justement la finalité de nos plateformes avec en plus la capacité à engager le dialogue en temps réel et pas uniquement en faire des statistiques mensuelles.

Les agences ne doivent pas apprécier...

On peut même dire qu'elles constituent un frein potentiel à toute la démarche car le social CRM va au-delà de leur modèle souvent axé sur l'image et le « one way » et moins sur l'interaction et la mesure. Certaines utilisent certainement leur influence auprès de la direction pour imposer leur vision des choses mais avec le temps cela finira par se voir et elles devront s'y mettre en adoptant les outils de l'entreprise que nous construisons et ne plus toujours chercher à imposer les leurs (et leurs sous-traitants).

Le réseau social d'entreprise, préambule au Social CRM ?

D'ailleurs, j'ai évoqué le ROI de la plateforme, parce que son fonctionnement a été validé et qu'elle est pleinement opérationnelle. Sur le plan organisationnel, en revanche, on est encore en phase de pilote pour mieux comprendre les attentes des consommateurs (phase d'observation) et le dispositif le plus adapté pour y répondre (qui valide quelle action, et qui la réalise dans quel timing, et via quel support ?). Ce n'est pas tout de se préoccuper des informations qui circulent à l'extérieur, il faut aussi se demander ce qu'on va en faire à l'intérieur. Il faut, en quelque sorte, inventer la vie qui va avec le phénomène social. D'où le projet web innovant que nous avons déposé avec JeeMeo et PlayApp et qui a été retenu par le Ministère de l'Economie, qui va nous permettre d'évaluer, dans le domaine social, les besoins en processus organisationnels des grandes entreprises et pour JeeMeo d'adapter sa plateforme pour y répondre. D'évaluer, mais aussi de recommander, en vue de franchir un cap de maturité. Ce qui nous ramène à la problématique de la mobilisation des experts en

interne, et à la question du réseau social interne, qui est clairement consubstantielle de la présence sociale. Autrement dit, si une entreprise se lance dans l'animation sociale sans avoir structuré un réseau social d'entreprise, elle risque d'être incapable de traiter l'afflux de demandes.

A moins que ce ne soit l'écosystème lui-même qui réponde aux demandes ?

C'est possible dans une certaine mesure, mais in fine les sujets à plus forte valeur ajoutée sont des sujets d'expertise qui demandent l'intervention d'un spécialiste interne. Comme, notamment, tout ce qui touche à la facturation ou à la qualité de l'eau. C'est d'ailleurs parce que nous avons mis en place un RSE (lio.plaza), et qu'on s'était rendu compte qu'on avait une expertise à faire valoir, que Lyonnaise des Eaux a pu avancer dans

l'aventure communautaire. Malgré cela, il reste beaucoup de choses à inventer.

Précisément, quelles vont être selon vous les grandes tendances sur 2012 ?

Un des sujets à suivre, qui va se rapprocher du Social CRM, c'est celui de l'open data, c'est-à-dire l'ouverture des données des organisations – notamment dans le champ des collectivités locales – au grand public. C'est la perspective de la réappropriation, par les citoyens, de leurs données. Demain, il sera possible que le citoyen participe plus intimement, via par exemple des associations, à l'usage des ressources publiques, comme l'eau qu'il abordera pas les données libérées. C'est un débat essentiel, dont nous nous sentons proches et que nous voulons accompagner.

Les 5 points à retenir :

1. « Le Social CRM nous oblige à repenser nos sites internet, parce que les consommateurs veulent avoir le même niveau d'ouverture et de transparence sur nos sites que sur les réseaux sociaux. »
2. « Les consommateurs viennent d'eux-mêmes à nous, il faut choisir entre ne rien faire et subir ou anticiper »
3. « Les réseaux sociaux doivent être considérés, bon gré mal gré, comme une extension du système d'information de l'entreprise »
4. « Une partie de mes métriques portent sur l'amplification de la relation, notamment auprès des consommateurs non-clients. Le ROI doit également valider une agilité en cas de crise »
5. « Ce n'est pas tout de se préoccuper des informations qui circulent à l'extérieur, il faut aussi se demander ce qu'on va en faire à l'intérieur »

”Plus vous parlez fort, plus on vous écoute“

Parce que la stratégie sociale est le fait de directions bien souvent inquiètes des conséquences de leur engagement dans cette formidable machine à faire du lien, elles hésitent, tentent mollement, reportent, quand elles ne tournent pas le dos au phénomène. C'est une erreur, nous enseigne Olivier de Baecque, qui démontre par l'argument juridique qu'en matière de Social CRM il n'est pire crainte à avoir que la crainte elle-même.

Vous êtes Associé au sein d'un cabinet d'avocats, Borowsky et de Baecque Avocats, spécialisé en propriété intellectuelle dans l'industrie de la création. Pourquoi avoir opté pour ce positionnement ?



En termes économiques, parce que la demande y est de plus en plus importante. L'Internet et les nouvelles technologies de l'information ont donné un nouveau souffle à la création et à la communication. La question de la propriété intellectuelle de la chose créée n'est finalement qu'une résultante de ce mouvement. Nos clients sont des agences web, des éditeurs de contenu ou des sociétés IT qui nous questionnent sur le droit des marques, le droit d'auteur et des nouvelles technologies. De fait, depuis 2 à 3 ans, nous intervenons principalement sur des thèmes liés à Internet, notamment en matière de réseaux sociaux.

Quelles sont les principales préoccupations de vos clients ?

Elles sont de deux ordres. Il s'agit de se protéger d'éventuelles agressions extérieures, mais aussi de valider la conformité de leurs pratiques en regard de la loi, en matière de conditions générales d'utilisation, de collecte des données personnelles, ou encore de droit d'exploitation

des ressources. Dans ce cas notre intervention consiste à nous assurer, de façon préventive, que leurs campagnes et leurs contenus ne poseront pas de problème vis-à-vis de tiers, et qu'ils respectent les règles de la loi Informatique et Libertés en ce qui concerne la constitution des fichiers.

Validité d'une campagne, conformité d'un contenu, légalité d'une collecte : parmi ces trois sujets, lequel vous donne le plus de travail ?

C'est très variable. Souvent, une campagne combine plusieurs problématiques juridiques. Récemment, dans le cas d'une campagne publicitaire sur Facebook s'appuyant sur un jeu, la principale interrogation de notre client portait sur les gratifications. Le jeu est très réglementé en France, sur Internet comme ailleurs. Quand vous proposez des primes, il faut vous assurer que vous avez le droit de le faire, dans quelles limites, et de quelle façon. En parallèle, il fallait aussi travailler sur les droits d'image du mannequin utilisé pour les ressources photographiques du jeu, et sur la vérification de conformité de la collecte d'informations.

Quelles sont les principales règles à respecter en matière de constitution de fichier ?

Si on parle de données personnelles, c'est-à-dire nom, prénom, téléphone ou numéro de carte

bleue, et quelque soit le mode de récupération de l'information, par saisie par l'internaute ou sous forme de cookies, la collecte est soumise à la loi Informatique et Libertés. Je vais simplifier, mais disons que dans l'esprit l'internaute doit avoir été informé du processus et mis en garde sur ses droits. L'entreprise doit par ailleurs avoir fait une déclaration préalable à la CNIL. L'internaute doit être en mesure de voir les données qui ont été collectées à son sujet. Voilà pour l'aspect réglementation. Ensuite, vous avez le versant 'utilisation des données'. Il faut que l'internaute ait accepté que ses données soient exploitées. Si les fichiers sont revendus à des tiers, l'internaute doit en avoir été prévenu et doit l'avoir autorisé – d'où les nombreuses cases à cocher de type 'J'autorise que mes données soient transmises à vos partenaires' qu'on trouve en bas de tous les bons formulaires.



Et pour les données récoltées dans un contexte B2B ?

J'aurais tendance à dire que c'est la même chose, car vous collectez le nom de l'interlocuteur, son adresse email etc. Les informations qui échappent à la règle sont celles qui ne portent pas sur l'individu, mais sur l'entreprise.

Un risque plus économique que juridique

Parlons de l'aspect exploitation de la donnée. Dans le social CRM, l'un des principes consiste à catégoriser les profils d'internautes... Or, on sait que certains types d'informations qualifiantes sont proscrits.

Les catégories qu'il est interdit de renseigner sont la race, la religion, la préférence politique, l'orientation sexuelle, bref tout ce qui relève de la

vie privée. Ce qui pose un problème dans certains cas. Par exemple, j'ai travaillé avec une agence de publicité ethnique, qui est partie du constat simple qu'il y a 4 ou 5 millions de musulmans en France, qu'ils ont des besoins spécifiques, tant alimentaires que culturels, et donc qu'il y a lieu de faire un marketing sur mesure. Seulement voilà, il n'existe pas de fichier avec le renseignement 'musulman'. Ce que je ne critique pas, le respect de la vie privée est l'un des fondements de la République ; mais en pratique, la loi ne rend pas les choses très faciles à cette agence.

Quelles peines encourent les contrevenants ?

En théorie, dès lors que vous commettez une infraction, vous courez le risque d'une poursuite judiciaire. Jusqu'à une sanction pénale, à titre personnel. Cependant, il ne faut pas effrayer les acteurs : le principal risque n'est pas tant d'aller en prison, ou même de payer une amende, que de subir une réprimande publique du plus mauvais effet. D'autre part, à fragiliser ainsi votre position, vous prenez un risque commercial. Prenons l'exemple d'une entreprise qui aura dépensé beaucoup d'argent pour constituer une base de données clients, mais qui l'aura fait sans se soucier de la légalité du processus de collecte. In fine, sa base ne sera pas valorisable. D'un point de vue économique, il est préférable de construire une base de données proprement. Bonne pratique qui trouve une redondance d'un point de vue juridique, puisqu'un fichier constitué dans les règles de l'art est inattaquable.

Tout à l'heure vous avez évoqué deux dimensions dans vos interventions. Vous venez d'évoquer les actions préventives, mais qu'en est-il de l'aspect défensif ?

Il concerne la protection d'une entreprise face à une attaque extérieure, qui peut recouvrir plusieurs aspects : usurpation d'identité ou de nom de domaine, harcèlement, injures, diffamation... L'objectif peut être d'écarter un concurrent inélegant pour se réapproprier un

nom de domaine, ou de négocier avec un internaute excessif... Ou d'obtenir la suppression d'une page Facebook injurieuse ou diffamatoire, soit par réclamation amiable, soit par procédure judiciaire. Avant toute autre chose, il nous appartient d'aider le client à distinguer une véritable agression, qui tombe sous le coup de la loi, d'une critique négative. C'est assez simple à dire mais beaucoup plus difficile à vivre, quand on est personnellement concerné. Pourtant, la critique négative valide, d'une certaine façon, les critiques positives. Un espace avec uniquement des critiques positives paraît peu crédible. A partir de là, jusqu'où peut-on admettre une critique négative ? Où démarrent l'injure, la diffamation, le harcèlement ? Fort heureusement, il existe de nombreux textes à ce propos ainsi qu'une volumineuse jurisprudence. Encore faut-il interpréter les textes à la lumière particulière qu'est le contexte d'un message sur Facebook, ou un Tweet. Le juge s'appuiera sur la notion de 'comportement excessif', qui, il faut bien le dire, est un concept assez flou. De même, comment qualifier le comportement, non pas d'un internaute, mais d'un collectif, comme une association de militants, qui se relaie pour harceler un blog d'entreprise ? Théoriquement, il doit être possible de statuer à partir d'un certain volume de messages négatifs, pour autant qu'on ait pu relier les auteurs entre eux comme appartenant à un même groupe d'intérêt. Mais je n'ai pas entendu dire qu'un tel cas ait encore été jugé. Les modalités de discussion sur Internet, et particulièrement sur les espaces communautaires, génèrent une nouvelle forme de relation sociale qui, au sens juridique, reste peu encadrée.

*Etre frileux sur internet,
c'est une erreur*

S'agissant de Facebook, qui a la spécificité d'héberger les contenus et donc de relativement maîtriser les informations qui y circulent, à quel niveau se situe la responsabilité d'un annonceur,

et comment peut-il légalement se protéger d'une attaque en règle ?

La LCEN⁵ définit la responsabilité des hébergeurs. Elle prévoit qu'un hébergeur n'est pas responsable du contenu qu'il héberge. Cependant, à partir du moment où il a reçu notification d'un contenu illicite, dès lors que la notification a respecté un certain nombre de formes, si l'hébergeur ne retire pas le contenu visé, il en devient responsable. Généralement, les hébergeurs ne s'embarrassent pas de détails. Si vous réclamez le retrait d'un message, et que vous le faites dans les règles, l'hébergeur vous donnera satisfaction. Facebook, qui héberge le contenu des pages de ses membres, a une procédure spécifique pour gérer les réclamations de cet ordre. Je ne vous dirai donc pas qu'il y a un panorama jurisprudentiel clairement défini, mais il y a des pratiques.

N'avez-vous pas le sentiment que le flou artistique qui entoure la présence sur Internet risque de décourager les entreprises, par peur des conséquences ?

Je prendrais le problème dans le sens inverse. Etre frileux sur Internet, en termes de protection de votre image, c'est une erreur. Par exemple, le dépôt d'un nom de domaine ne coûte que quelques euros ; si vous tardez, quelqu'un d'autre le fera et vous le fera payer beaucoup plus cher. Ou pire, vous devrez aller le récupérer en contentieux, ce qui vous coutera plusieurs milliers d'euros, sans parler de votre trafic qui sera pillé pendant un an ou deux. Si l'entreprise ne va pas sur les réseaux sociaux, quelqu'un prendra sa place et ce qu'il publiera ne sera pas contrôlable. En outre, plus vous êtes visible, plus vous êtes crédible, et moins on a envie de vous attaquer, en tous cas sur votre crédibilité. A contenu égal, les commentaires négatifs seront moins nombreux sur le blog d'un acteur qui a pignon sur rue que sur celui d'une entreprise qui n'a pas su

⁵ Loi pour la Confiance dans l'Economie Numérique

démontrer son efficacité en terme de présence sur la toile. C'est humain... plus vous parlez fort, plus on vous écoute.

L'Internet est mondial. Quelles sont les différences entre la législation française et le reste du monde ?

Il n'existe pas de véritable différence entre la France et l'Europe. Une directive communautaire a permis une harmonisation de la collecte de données, par exemple. Par contre, aux Etats-Unis les règles sont beaucoup plus libérales. Au point que le transfert de données personnelles est illicite, sauf à certaines sociétés qui ont accepté de se conformer au droit européen dans ses grandes lignes.

Et selon vous, comment va évoluer la législation ? Va-t-elle se durcir ou au contraire s'aligner sur les normes US ?

Ce qui est certain, c'est que la hausse du volume d'informations et d'échanges va multiplier les occasions de litiges, ce qui ne devrait pas faciliter une libéralisation du domaine⁶. Il faut comprendre que pour un internaute, il est très irritant de s'apercevoir que ses données ne sont pas collectées correctement, qu'on se retrouve sur une mailing list sans l'avoir demandé, que quand on demande a en être retiré on continue de recevoir des spams... On constate qu'un nombre croissant d'internautes avertis s'érigent en défenseurs civils. Aussi, collecter les informations de manière illégale est doublement contre productif : au-delà de la législation qui risque de se durcir, les consommateurs s'organisent pour dénoncer publiquement les fautifs.

Les 5 points à retenir :

1. « Souvent, une campagne combine plusieurs problématiques juridiques »
2. « Le principal risque n'est pas tant d'aller en prison, ou même de payer une amende, que de subir une réprimande publique du plus mauvais effet. D'autre part, à fragiliser ainsi votre position, vous prenez un risque commercial. »
3. « Etre frileux sur Internet, en termes de protection de votre image, c'est une erreur »
4. « Le volume d'informations et d'échanges va multiplier les occasions de litiges, ce qui ne devrait pas faciliter une libéralisation du domaine »
5. « Collecter les informations de manière illégale est doublement contre productif : au-delà de la législation qui risque de se durcir, les consommateurs s'organisent pour dénoncer publiquement les fautifs »

⁶ Voir le focus en fin d'interview

Zoom : orientations à venir de la protection des données et de la vie privée

Nous citons ici Florence Bonnet, avec son aimable autorisation :

« Viviane Reding, Vice-présidente de la Commission Européenne et membre de la commission de justice, dans son discours du 6 Décembre 2011, a donné les grandes orientations de ce qui devrait être un remaniement du cadre juridique de protection des données et de la vie privée.

Dès le mois prochain, elle proposera une nouvelle directive venant remplacer la directive 95/46.

- Des règles plus simples, sans coûts inutiles ni fardeaux administratifs afin de ne pas entraver le cours des affaires
- Développement des Binding Corporate Rules (BCR) pour les flux transfrontières intra-groupe
- Les propositions portent une attention toute particulière à l'encadrement des transferts internationaux.
- Les organisations européennes seront soumises à l'autorité de protection des données de l'Etat membre où se trouve leur établissement principal et devra appliquer une seule et même loi.
- Nouveau droit à l'oubli
- Harmonisation des règles s'appliquant au secteur de la police judiciaire au sein de l'U.E.

Elle a rappelé qu'elle encourageait les centres de Cloud computing situés en Europe et mis l'accent sur la nécessaire circulation des données entre le continent européen et américain qui devrait conduire à une harmonisation des règles.

Des obligations renforcées qui pourraient changer la donne pour une majorité d'entreprises:

- La réglementation européenne serait directement applicable dans les pays membres
- Une grande partie des obligations du responsable de traitement concerneraient désormais toute entreprise intervenant dans le traitement et par conséquent les sous-traitants
- Désignation obligatoire d'un responsable de protection des données dans toute organisation publique et privée de plus de 250 salariés;
- Les responsables de traitement et leurs sous traitants situés en dehors de l'U.E. seraient soumis à la réglementation européenne s'ils traitent directement de données personnelles de résidents européens
- Le consentement explicite (i.e., opt-in) serait la règle et serait renforcé dans certains domaines tels que celui de l'emploi et du marketing.
- Obligation de prendre en compte la protection des données et de la vie privée dès la conception des systèmes et produits avec obligation d'une implémentation par défaut
- Notification obligatoire des failles de sécurité aux personnes et à l'autorité dans les 24 heures
- Renforcement des pouvoirs des autorités indépendantes (CNIL)
- Renforcement de l'encadrement des flux transfrontières et encouragement du recours aux BCR
- Les associations auraient le pouvoir d'ester en justice de la part des personnes concernées devant les autorités administratives et judiciaires

Le texte définitif est attendu d'ici 2 ans; cela peut paraître long, néanmoins plusieurs remarques:

- D'une part, le règlement européen, contrairement à une directive, est un texte directement applicable dans les états membres sans qu'il soit besoin de transposition; cela signifie que les entreprises pourront être sanctionnées dès l'entrée en vigueur de ce nouveau texte.
- D'autre part, référencer l'ensemble des traitements de données à caractère personnel, se mettre en conformité notamment en prenant les mesures de sécurité organisationnelles, physiques et logiques adaptées à la nature et à la sensibilité des données, mettre en place les instruments juridiques liés entre autre aux opérations impliquant des sous traitants situés en dehors de l'Union Européenne et établir les procédures de gestion d'un incident de sécurité violant la vie privée (être capable de notifier l'incident à l'ensemble des personnes concernées dans les 24 h par exemple), tout cela prendra des mois à se mettre en place pour nombre d'entreprises et autres organisations publiques ou privées. »

”Le KPI le plus important est le taux d’engagement“

Imaginons le meilleur scénario possible : une entreprise décidée à se donner le temps et les moyens d’investir la sphère sociale en la confiant à un webmarketer expérimenté ; ouverte aux expériences, convaincue du bien-fondé de son approche, apte à mobiliser les ressources. Le résultat, c’est... ce que nous explique Frédéric Gay, l’heureux père d’un des Social CRM les plus efficaces en France.

Sony Ericsson passe principalement par des distributeurs pour vendre ses téléphones aux consommateurs. Votre investissement dans les réseaux sociaux avait-il pour objectif de vous rapprocher du marché des utilisateurs finaux, ou de préparer un nouveau canal de vente directe ?



Nous avons déjà un site de vente en ligne, mais avec des produits nus, sans subvention de la part des opérateurs. Les prix produits proposés sont inhabituels pour un consommateur final. Ce canal ne représente que 2 à 5% du marché. Non, notre stratégie sociale consiste bien à se rapprocher des consommateurs, sachant que les distributeurs ne partagent pas toutes les informations qu’ils récupèrent du marché, ce qui d’ailleurs peut se comprendre.

Vous travaillez chez Sony Ericsson depuis quatre ans, en charge de la stratégie digitale et du Social CRM. Je suppose donc que c’est vous qui avez présidé au choix et à la mise en place de l’ensemble des dispositifs ?

En effet. Le dispositif repose sur une fan page, sur laquelle gravitent un compte Youtube, un compte Picasa et un compte Twitter. Le cœur du contenu est destiné à la fan page, modulo un discours d’interactivité avec l’internaute. Le compte Twitter sert davantage à travailler les

influenceurs, à créer une connivence avec nos clients et quelques blogs importants... Avec pour fil conducteur la volonté de travailler sur la qualité plutôt qu’en quantité. Ce qui signifie notamment que le KPI le plus important est le taux d’engagement.

... plutôt que le nombre de fans. La plupart des spécialistes recommandent, comme vous, de travailler le taux d’engagement plutôt que le recrutement. Pourtant, dans 90% des cas, les entreprises semblent miser sur le volume de ‘likes’. Comment fait-on pour convaincre sa direction qu’il vaut mieux avoir, par exemple, 25 000 fans fidèles que 100 000 fans fantômes, quand tout le monde fait le contraire ?

Au cours d’une réunion de Codir, j’ai posé la question : ‘Pourquoi voulez-vous une fan page ?’ Les échanges tournant la plus part du temps autour d’un objectif quantitatif, j’ai expliqué ma position. Je préfère avoir une population ciblée et très réactive, parce que le potentiel de prescription sera beaucoup plus fort que les fans achetés via un farmer de fans ou des concouristes. Avec le recul, j’ai le sentiment d’avoir fait le bon choix, mais aussi d’avoir eu la chance d’être écouté.

Comment mesurez-vous le potentiel d'un fan ?

Avec des outils, comme Socialbakers⁷, qui permet à la fois de mesurer notre taux d'engagement, mais aussi de se comparer avec les fans pages de nos concurrents. On sait ainsi qu'en matière d'engagement, nous sommes très souvent en tête, juste devant HTC qui a une vraie belle politique sociale. Notre taux de réactivité sur la fan page est supérieure à 0,30 sur une population proche de 100 000 fans, chiffres qui dépassent nettement nos objectifs initiaux. A partir du moment où on dispose d'une très bonne base et qu'on crée de la croissance sur cette base, cette croissance sera saine, dans un cercle vertueux. Les fans de la page la recommanderont à d'autres fans qui auront un profil similaire, donc actif et positif. De fait, on a doublé la base depuis le début, mais sans perdre en taux d'engagement.



6 mois pour mettre le projet sur les rails

Vous avez dit 'profil positif'. Cela signifie que vous ne mesurez pas seulement l'intensité de l'interactivité, mais aussi le sentiment et la sphère d'influence ?

Il n'existe pas d'outil réellement efficace pour mesurer le sentiment, c'est-à-dire la part de commentaires positifs ou négatifs. Les solutions du marché reposent sur une analyse sémantique

⁷ <http://www.socialbakers.com/>

très imparfaite. Finalement, il nous revient d'analyser manuellement, régulièrement, par sondages, l'esprit général des conversations. Ensuite, si vous abordez les réseaux sociaux avec un esprit de partage, de sincérité et surtout de respect de la parole des autres, il est naturel que le sentiment dégagé par les fans soit positif. Même quand ils critiquent telle fonction de tel produit, ils vont le faire dans le même esprit d'ouverture, de remarque constructive.

Comment avez-vous lancé le dispositif et combien de temps le start a-t-il duré ?

Nous avons pris le temps, car avant de nous engouffrer dans ce qui nous apparaissait quand même comme un effet de mode, nous avons choisi de commencer par réfléchir à une stratégie en profondeur. Laquelle réflexion a duré 6 mois, le temps aussi de tirer une ligne budgétaire, de sélectionner un prestataire... et surtout de porter la bonne parole en interne, pour expliquer que oui, nous aurions une présence sur les medias sociaux, et que j'aurais besoin de toutes les bonnes volontés pour construire la présence de la marque. Ensuite, nous avons bâti l'infrastructure en l'articulant autour de la page Facebook, et nous avons commencé à l'alimenter dans un constant souci d'améliorer le taux d'engagement. Par exemple, tout ce que nous avons créé comme contenus spécifiques, les jeux, les applications informatives, étaient gratuits. A aucun moment nous n'avons demandé aux internautes de devenir fans pour bénéficier des applications. C'est sur ce principe de 'give to get' que la base a été construite. Et sa qualité est telle qu'aujourd'hui, deux ans après les premiers pas, nos clients opérateurs reconnaissent la valeur de notre présence sociale et nous demandent de coproduire des opérations avec nous.

Comme facteur de succès, vous avez cité une stratégie basée sur la création d'interactions. Mais quels sont les moyens qui entrent dans la composition de la recette pour inciter les fans à discuter ?

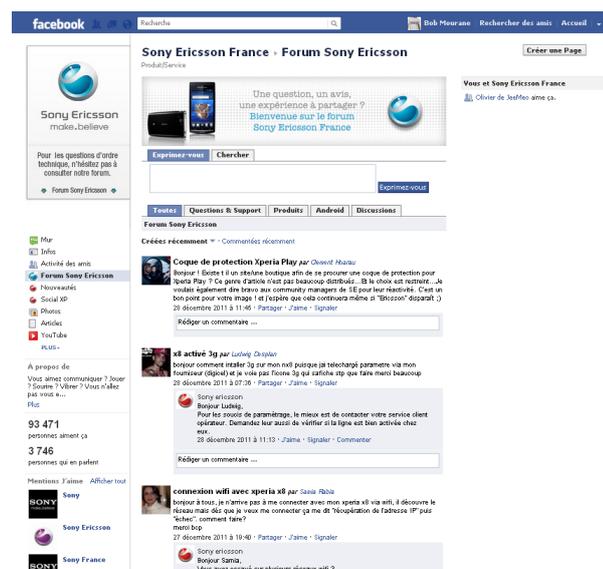
Le premier moyen, ne nous voilons pas la face, c'est l'argent. On parle de création éditoriale, donc il y a des contenus à produire, c'est assez coûteux. Ce qui signifie qu'en amont, il faut une volonté de la direction pour assumer cet investissement et soutenir l'effort suffisamment longtemps. Et plus en amont encore, que le projet ait été envisagé de manière professionnelle. Je ne crois pas qu'une démarche artisanale, menée au jour le jour, même par un bon Community Manager, puisse aboutir aux mêmes résultats. En deuxième lieu, je dirais qu'il faut une équipe. La marque doit être incarnée par une vraie personne. Autre ressource indispensable : le temps. Dans la durée et dans la profondeur, car c'est une activité chronophage. A titre personnel, je consacre une journée par semaine aux réseaux sociaux. Ce qui, étant donné le périmètre de mes activités, n'est pas négligeable.

problématique de la matière même des contenus, car nous ne sortons pas un produit par jour. Or il ne faut pas cesser d'animer la communauté. Nous comptons évidemment sur la qualité imaginative des agences, du moins jusqu'à un certain point. S'agissant d'animation sociale, les grosses agences s'appuient généralement sur un blogueur connu, qu'elles mettent à contribution⁸. Cependant, même s'il est talentueux dans son domaine, il n'a pas la profondeur de connaissance du sujet qui nous intéresse, ce qui limite forcément sa capacité à nous aider dans la durée. Finalement, on se retrouve à travailler avec un stagiaire parce que la star prévue à l'origine est en panne de bonnes idées. En conséquence, j'ai fini par sélectionner une petite agence, Uzful, où j'avais la conviction d'avoir l'homme de la situation : Gilles Reeb.

« Notre organisation repose sur plusieurs niveaux de responsabilité »

Je reviens sur la participation des compétences internes. Votre société est une grande entreprise avec des personnels de toutes générations. Souvent, les meilleures compétences dans les entreprises IT sont les plus expérimentées, donc les plus âgées, donc pas toujours très à l'aise avec les nouveaux médias. Comment faites-vous pour les encourager à participer, et sentez-vous la nécessité de les former au dialogue 2.0 ?

Notre organisation repose sur différents niveaux de responsabilité. Le marketing écoute, répond aux questions de niveau un, consulte les experts internes pour les questions de niveau deux mais s'assure que la réponse sera fournie dans un délai raisonnable. Dans les cas exceptionnels, de type bad buzz, communiqué de presse ou annonce importante, on ne répond pas seuls. On a mis en place des procédures internes pour faire intervenir la personne appropriée, comme le PDG, l'agence RP ou le directeur de la communication.



Dans quelle mesure votre action sur les réseaux est-elle compatible avec la stratégie de communication de Sony Ericsson ?

Nos valeurs de marque sont proches de l'entertainment. Aussi, chacune de nos actions, que ce soit une réponse, un post, une production de contenu via une application, doit s'inscrire dans le leitmotiv du 'play together'. Ce qui pose la

⁸ Voir par exemple [la campagne de Price Minister avec Max Boublil](#)

Avez-vous mis en place une cellule de crise ? Et a-t-elle été mise à contribution ?

Non et oui, ce qui peut paraître paradoxal. Je m'explique : nous n'avons pas créé de cellule de crise à proprement parler, mais plutôt un mode opératoire en cas de crise. Ce mode opératoire comprend des alertes, des instructions et une organisation éphémère – des réunions, essentiellement – pour évaluer le problème, proposer des solutions de façon collective et mesurer l'amélioration de la situation. Ensuite, si vous me demandez s'il m'est arrivé d'avoir des sueurs froides dans le dos, la réponse est oui, surtout la première fois. La fois suivante, on est davantage en terrain connu. Je peux vous dire aussi que cette première fois, je l'attendais avec une certaine impatience, parce qu'elle constituait une véritable épreuve du feu pour l'ensemble de la mécanique que nous avons mis en place. Et je ne parle pas ici uniquement du modus operandi de crise, mais du fait qu'auparavant, pendant des mois, nous avons travaillé la qualité de la relation avec l'écosystème, et que nous comptions sur ce travail de fond pour éteindre l'incendie. C'est ce qui s'est passé. Je ne dirais pas que ça s'est passé facilement, mais on a bien répondu, en temps et en heure, et c'est passé. Non seulement l'expérience a prouvé que le dispositif tenait bien la route, mais elle nous a fait prendre conscience, bien au-delà de ce que nous imaginions, de la puissance du verbe sur les réseaux sociaux. La réaction des consommateurs finaux a fait en sorte que l'entreprise a dû changer sa stratégie sur le point incriminé, malgré les coûts et demandes de ressources que cela pouvait signifier.

Passons au versant CRM du Social CRM. Comment exploitez-vous les informations glanées sur Facebook, Twitter ou Youtube ?

Vous avez compris que l'objectif initial était de créer un eClub pour fidéliser les fans de la marque. Des statistiques nous ont montré qu'au tout début de l'initiative, 95% des fans étaient des clients. Entretemps, on a lancé des opérations

auprès du grand public qui ont attiré un public plus large, et le taux est retombé à 70%. Ce que je sais maîtriser, c'est ma base de fans page, et l'ensemble des indicateurs que j'ai bâti autour de cette base, notamment avec JeeMeo. Le forum au cœur de la page Facebook est l'élément discriminant pour identifier les ambassadeurs de la marque. Pour ce qui est de la matérialisation dans des actions commerciales, c'est plutôt un projet pour 2012. L'interne le demande mais nous souhaitons procéder par étape, sur des offres spécifiques qui seront marketées avec nos clients – les opérateurs, qui sont partie prenante de cette dynamique.

« L'approche purement quantitative est comme un feu de paille »

Les objectifs que vous avez évoqués depuis le début de cet entretien sont qualitatifs, ce qui peut se comprendre puisqu'il s'agit d'une démarche innovante. Mais n'y a-t-il pas un moment où votre direction va vous demander de présenter des résultats concrets en termes de business ?

Bien sûr, c'est d'ailleurs planifié de longue date. Le chiffre de 100 000 fans constituait, en quelque sorte, un palier psychologique. Si les deux premières années ont été consacrées à la construction d'une base solide et riche, la troisième année, 2012, va voir se concrétiser une série d'objectifs business. Mais là encore, il ne s'agit pas de mettre en place un programme massif, par exemple en balançant de la communication publicitaire sans égard pour les fans, mais de travailler, de façon très ciblée, une certaine catégorie du public qui attend de notre part des propositions concrètes, sous forme de promotions, de nouvelles offres, etc. On a beaucoup de pistes en place. On va les évaluer une à une, en proposer quelques unes à nos clients-partenaires, puis les mettre en œuvre. C'est une approche progressive basée sur des solutions intelligentes et souples – ce, d'autant

que si nos partenaires sont demandeurs d'actions, qu'ils réagissent positivement à nos premières pistes de programmes, ils ne souhaitent pas y investir du temps ou de l'argent.

A quel niveau de maturité sont vos clients sur le SCRM ?

Nous sommes vraiment en avance. Nous avons eu la chance que les KPI posés au départ soient acceptés en entreprise, alors que chez beaucoup d'opérateurs, qui ont un ADN forgé dans des années de distribution, donc sur des problématiques quantitatives, mes collègues ont souvent dû accepter des objectifs de pur recrutement. Aujourd'hui, on voit bien que ce type de démarche est comme allumer un feu de paille, ça flambe vite mais ça ne dure pas. Notre

autre chance, c'est de travailler un produit, et même un produit de haute technologie ; tandis que les opérateurs travaillent une matière moins sexy. Pas évident d'être fan d'un forfait... Ils se rattrapent sur d'autres dimensions, à commencer par l'objet lui-même, puisqu'il fait partie de la solution vendue. Mais c'est certainement plus difficile.

Pensez-vous que le marché arrive à maturité sur l'engagement ?

C'est beaucoup dire, mais on commence à entendre des voix s'élever contre les méthodes strictement quantitatives, pour une approche qualitative et 2.0. Parmi ces voix, certaines comptent vraiment, ce qui incite à espérer que les lignes bougent prochainement.

Les 5 points à retenir :

1. « Je préfère avoir une population ciblée et très réactive, parce que le potentiel de prescription sera beaucoup plus fort que les fans achetés via un farmer de fans ou des concouristes »
2. « Il n'existe pas d'outil réellement efficace pour mesurer le sentiment, c'est-à-dire la part de commentaires positifs ou négatifs »
3. « Si vous abordez les réseaux sociaux avec un esprit de partage, de sincérité et surtout de respect de la parole des autres, il est naturel que le sentiment dégagé par les fans soit positif. »
4. « En amont, il faut une volonté de la direction pour assumer cet investissement et soutenir l'effort suffisamment longtemps »
5. « On commence à entendre des voix s'élever contre les méthodes strictement quantitatives, pour une approche qualitative et 2.0. Parmi ces voix, certaines comptent vraiment »

” J’ai besoin, dans une zone cible donnée, de connaître les besoins d’information d’un bassin de population, ou sur un segment. C’est ce que j’attends d’un outil de Social CRM “

Impossible de parler de réussites Social CRM sans évoquer l’odyssée de FRANCE 24. Dans le cas présent, voici la preuve qu’on peut démarrer lentement et prendre un bel envol, au point de peser sur toute l’activité de l’entreprise. A condition toutefois de concilier les exigences du web 2.0 et les contraintes de la production, surtout si celles-ci s’inscrivent dans une culture numérique à forte personnalité.

Vous affichez un million de fans sur l’ensemble de vos pages, dont près de 600 000 sur votre seule page Facebook, ce qui vous place en douzième position au niveau national, devant TF1, le Parisien ou NRJ. Sachant que votre part d’audience télévisuelle reste limitée, comment expliquez-vous votre succès dans les medias sociaux ?



FRANCE 24 est encore une jeune chaîne (5 ans d’existence seulement) et se hisse déjà dans le haut du palmarès des chaînes d’info internationales avec 30

millions de téléspectateurs hebdomadaires, près de 6,5 millions de visiteurs uniques sur son site Internet chaque mois et plus d’un million de fans sur Facebook. FRANCE 24 est aussi la chaîne d’information n°1 en Afrique francophone. Notre part d’audience n’est pas limitée, elle est simplement plus internationale. Aussi, notre succès sur les réseaux sociaux s’inscrit d’abord dans la croissance d’audience de la chaîne et dans une approche multimédia que nous avons toujours revendiquée.

Comment avez-vous organisé votre présence sociale ?

Chez FRANCE 24, notre spécificité est que l’éditorial, la technologie et le marketing sont regroupés au même endroit et se coordonnent. Au moment d’investir la sphère sociale, nous avons procédé comme s’il s’agissait d’un canal de communication outbound traditionnel. C’est d’ailleurs la communication qui a pris l’initiative, en utilisant les comptes Facebook pour améliorer la notoriété et l’image.

Nous avons ensuite commencé à considérer les réseaux sociaux comme des espaces évènementiels destinés à valoriser des contenus, eux-mêmes à forte valeur ajoutée. Le tournant a été pris lors de la Coupe du monde de football 2010, qui a été l’occasion de proposer une autre image que celle d’un fournisseur de ‘hard news’ internationales.

Ce changement d’optique nous a amenés à reconsidérer notre relation aux internautes, et particulièrement aux fans. En développant une vraie stratégie d’échange, on pouvait développer leur engagement. D’où une organisation confiée au marketing, dans une logique d’animation, d’enrichissement de la marque d’un point de vue

opérationnel, et d'accompagnement des journalistes, de façon à ce qu'ils prennent conscience des enjeux et participent pleinement à l'engagement. Ce sont ces deux aspects, d'un côté un savoir faire marketing autour de l'emailing et de l'analyse comportementale, et de l'autre le positionnement du marketing au cœur du débat social, qui nous ont amenés naturellement au social CRM, c'est-à-dire aux moyens de remonter les données comportementales sur les réseaux sociaux pour ajuster l'offre et enrichir la stratégie.



Vous évoquez la valorisation de l'échange comme condition de l'engagement.

Qu'entendez-vous exactement par là ?

Lorsque vous cliquez sur le bouton 'J'aime' de notre page Facebook, vous pouvez voir FRANCE 24 sur votre mur, en direct. Quand on partage une vidéo sur Facebook, elle se lance directement sur le mur de l'internaute. Il n'a pas besoin de cliquer pour voir la vidéo sur le site. Ce n'est pas seulement un clic de plus, c'est le sentiment d'appropriation de la marque que cette différence génère.

Nous multiplions d'ailleurs les occasions d'interaction : en posant des questions ouvertes liées à un article qui vient d'être publié, en animant tous les soirs une antenne télé débat qui s'appuie sur les conversations Facebook du jour,

en diffusant les breaking news⁹ et des photos terrain qui n'ont pas été utilisées dans les reportages télé. En résumé, nous avons créé une offre éditoriale spécifique pour Facebook, dont la matière est profondément interactive.

Vous auriez pu amener plus d'interactivité dans vos emailings. Peut-on dire que vous avez fait le pari de miser sur les medias sociaux ?

Notre base emails compte un million d'adresses. Nous avons consolidé cette base, avant de constituer un DataMart¹⁰, embryon de notre politique social CRM puisqu'il s'agissait d'étudier le comportement de nos publics – je pense notamment à toute l'analyse du parcours de l'internaute sur nos sites – DataMart suivi par la mise en place d'un SSO¹¹.

Emailing et social marketing ne sont pas incompatibles, au contraire¹². Nous avons intégré des boutons 'Cette news vous intéresse, partagez-la sur Facebook ou Twitter' pour chaque news dans nos emails. Les boucles de retour entre email et social sont imbriquées, les univers s'interpénètrent. Mais il est vrai que l'emailing se contente d'une promesse, il n'offre qu'une interactivité limitée.

Vous parlez beaucoup de Facebook. Quels autres medias sociaux utilisez-vous ?

Nous utilisons Twitter, et y totalisons aujourd'hui près de 300 000 followers. Même si nous privilégions l'anglais sur ce réseau (ndlr, la langue

⁹ Filet de texte qui passe en boucle juste après une actualité chaude

¹⁰ Base de données relationnelle utilisé en informatique décisionnelle et exploité en entreprise pour restituer des informations ciblées sur un métier spécifique, constituant pour ce dernier un ensemble d'indicateurs utilisés pour le de pilotage de l'activité et l'aide à la décision (source: Wikipedia)

¹¹ Single Sign-On : méthode permettant à un utilisateur de ne procéder qu'à une seule authentification pour accéder à plusieurs applications informatiques (ou sites web sécurisés).

¹² Lire : '[Emailing et social marketing, 5 éditeurs sondés](#)'

internationale), nous ne négligeons pas les autres langues. Preuve en est @france24_ar, qui est le 1^{er} compte de FRANCE 24 avec plus de 100 000 fans. 80% de nos fans sont étrangers. 50 à 60% viennent d’Afrique ou du Proche ou Moyen-Orient. Facebook nous a montré où sont nos bassins d’audience fidèle.

Sur Youtube, nous publions une vingtaine de vidéos par jour, pour plus d’un million de vues par mois... La consommation de vidéos explose. Nous diffusons également nos vidéos sur Dailymotion et utilisons SoundCloud pour agrémenter nos articles d’éléments sonores. Nous sommes aussi présents sur Foursquare, avons d’ores et déjà expérimenté plusieurs « hangout » sur nos pages Google +, et sommes dorénavant sur Instagram.

Pour ce qui est de l’exploitation des données, des conversations, des commentaires, pour catégoriser les internautes et proposer des actions marketing ciblées, quels dispositifs Social CRM avez-vous mis en place ?

Avant d’évoquer l’exploitation des données, je dois parler des deux niveaux d’interaction avec le public, qui sont à l’origine de ces échanges. Le premier niveau est la modération. Sur les zones de conflit, les incitations à la haine sont le lot quotidien. Nous devons aussi apporter une réponse à la guerre d’information qui se manifeste le plus souvent sous la forme d’attaques de spams. Le niveau 2, c’est le conversationnel. Nous avons formé une vingtaine de journalistes pour qu’ils soient actifs. Quant au marketing, il coordonne l’ensemble et gère l’aspect exploitation. Nous nous intéressons à des solutions comme JeeMeo, pour nous aider à segmenter, ainsi qu’au nouvel Open Graph de Facebook, des applications dédiées etc...

Comment établissez-vous votre segmentation à partir des réseaux sociaux?

Je précise d’abord qu’il ne s’agit pas de tracer tel ou tel internaute en vue de le spammer, mais d’améliorer nos contenus et de les diriger aux bons endroits. En matière d’exploitations des données, la loi est très précise, très contraignante, particulièrement pour ce qui concerne les données nominatives. En revanche, j’ai besoin, dans une zone cible donnée, de connaître les besoins d’information du bassin de population, ou sur un segment. C’est ce que j’attends d’un outil de Social CRM. A partir de là, je dois aussi être capable de faire la part des choses. Quelle que soit la qualité des informations que je remonte, des conclusions statistiques ne doivent en aucun cas se substituer au libre-arbitre du journaliste. A force d’écouter l’audimat, on finit par perdre sa capacité d’innovation, d’imagination. On ne propose plus que des contenus formatés. C’est le risque avec les medias sociaux. Mais il est préférable de savoir, quitte à prendre une décision d’intuition, plutôt que de choisir aveuglément.



FRANCE 24 est une chaîne du domaine public. Quels sont vos objectifs de business, et comment se traduisent-ils au niveau du Social CRM ?

La chaîne est financée par l’Etat, mais pour assurer son développement elle cherche à générer du chiffre d’affaires. De deux façons : la publicité, qui est vendue exclusivement par une régie publicitaire externe, France Télévisions Publicité ; et les partenariats. Par exemple, via le partage de revenu lié aux vidéos diffusées sur

Youtube. La négociation des partenariats reposant pour une bonne partie sur notre notoriété, nous avons des objectifs d'audience, qui se traduisent par des investissements importants sur la distribution de la chaîne, et des efforts importants en marketing sur le digital, notamment autour de la visibilité sur Internet. D'où l'attention portée au nombre de fans sur Facebook, au nombre de commentaires et messages, au nombre de vidéos visionnées. Ensuite, on s'intéresse aussi à l'apport de trafic de Facebook sur notre site. L'étape suivante, c'est de pousser plus loin l'analyse et de monétiser l'animation sociale. En matière d'évaluation des retours, l'une des difficultés de l'exercice, c'est la répartition internationale de notre visitorat...

FRANCE 24 semble partagée entre plusieurs influences : le politique et le business, le digital et le numérique, la France et l'international... La complexité de votre positionnement ne constitue-t-il pas un facteur de frein pour un engagement sans arrière pensée dans les medias sociaux ?

Je le vois plutôt comme un facilitateur. C'est vrai, FRANCE 24 doit faire cohabiter différentes zones de culture, chacune étant très jalouse de ses prérogatives. C'est notre difficulté, mais c'est aussi ce qui fait notre richesse. Prenez par exemple la dichotomie télévision/web. Dans une chaîne classique, contrôlée par des gens de télévision, le web est le plus souvent maintenu dans un espace confiné. Les seuls retours dont la chaîne dispose sont les parts d'audience. Or, s'agissant de territoires géographiques tels que ceux couverts par FRANCE 24, la part d'audience est d'une valeur relative. En janvier 2012, nous recevrons les chiffres du 2^e semestre 2010 sur le Moyen-Orient... Maintenant, considérez l'avantage à être une chaîne nativement digitale : nos journalistes, webmasters et community managers se rencontrent quotidiennement. Ils imaginent en ce moment même une télévision sociale, permettant de savoir en temps réel que tel profil a aimé tel programme. En temps réel, et avec un luxe inouï de détails.

Les 5 points à retenir :

1. « Ce sont ces deux aspects, d'un côté un savoir faire marketing autour de l'emailing et de l'analyse comportementale, et de l'autre le positionnement du marketing au cœur du débat social, qui nous ont amenés naturellement au social CRM »
2. « La courbe du nombre de fans a pris une tournure exponentielle à partir du moment où nous avons décliné notre offre éditoriale sur Facebook, plutôt que de se contenter d'en faire le réceptacle de messages publicitaires »
3. « Emailing et social marketing ne sont pas incompatibles, au contraire. Nous avons intégré des boutons 'Cette news vous intéresse, partagez-la sur Facebook ou Twitter' »
4. « J'ai besoin, dans une zone cible donnée, de connaître les besoins d'information dans un bassin de population, ou sur un segment. C'est ce que j'attends d'un outil de Social CRM »
5. « Considérez l'avantage à être une chaîne nativement digitale : nos journalistes, webmasters et community managers se rencontrent quotidiennement. Ils imaginent en ce moment même une télévision sociale »

”La mise en place d’un projet pilote constitue une phase nécessaire, quelque soit la maturité du client “

Que peut-on recommander à une entreprise qui commence seulement à aborder le Social CRM ? Doit-elle à tout prix suivre le chemin exemplaire tracé par Lyonnaise des Eaux, Sony Ericsson ou France 24 ? Pour Nicolas Peene, en charge du pôle de compétences Social CRM de Sopra Consulting, qui a mené à bien de nombreux projets dans des secteurs d’activité variés, il n’existe pas un modèle unique mais une solution pour chaque situation. Une solution qu’il convient de découvrir par l’expérimentation productive.

Vous dirigez le pôle de compétence Social CRM de Sopra Consulting. Comment met-on en place une équipe sur une activité innovante dans une grande entreprise de services comme Sopra ?



Pour commencer, je travaille chez Sopra depuis plus de huit ans, ce qui me permet de bien connaître l’entreprise et de disposer d’un bon réseau interne. Auparavant, j’avais travaillé chez les éditeurs Oracle et Siebel pendant quatre ans, ce qui fait que je suis spécialisé dans le CRM depuis près de douze ans. J’ai pris part à des projets où, progressivement, sont apparues de nouvelles notions telles que le collaboratif, le e-business, le Web 2.0, la mobilité... Ayant toujours eu un intérêt marqué pour les nouvelles technologies et leurs applications Business, j’ai constitué une spécialité « Social CRM » autour d’un noyau dur de quelques consultants qui avaient la fibre sur ces sujets ou maîtrisaient bien les usages du fait de leur appartenance à la génération Y ! Nous avons constitué des groupes de travail chargés d’effectuer de la veille et de diffuser la bonne

parole pour faire connaître cette activité au sein du groupe¹³.

Comment définissez-vous le Social CRM ?

Je pourrais citer Paul Greenberg, pour qui « le social CRM est la réponse de l’entreprise à la prise de pouvoir des consommateurs sur la conversation ». Mais de manière plus pragmatique, je dirais que le social CRM affecte profondément le système d’information et l’organisation de l’entreprise dans la mesure où il amène cette dernière à revisiter sa stratégie de relation clients et à adapter son dispositif multicanal. J’insiste sur ce dernier point : le Social CRM n’a de sens, à terme, qu’intégré au système d’information, au même titre que les autres canaux. Seule cette intégration permettra d’exploiter la connaissance client accumulée et de fournir la bonne réponse au bon moment via le bon canal.

¹³ Sopra Group : société européenne de conseil et de services dans le domaine des technologies de l’information (13 000 salariés, 1,2 milliard de chiffres d’affaires)

Et quelle est sa finalité ?

In fine, les trois objectifs majeurs sont les suivants : conquérir de nouveaux clients, les fidéliser et réduire ses coûts. On ne fait pas uniquement du Social CRM pour développer le capital de la marque, du moins pas au-delà d'un certain point. Nos clients sont orientés ROI. Ils veulent savoir ce qu'ils vont retirer concrètement de la démarche. Le crowdsourcing, l'innovation participative, la notoriété ou la préférence de marque sont considérés comme des moyens mais rarement comme des finalités. Ensuite, si on distingue les services opérationnels, aujourd'hui ce sont le Marketing et le Service Clients qui perçoivent les bénéfices immédiats du Social CRM. Leur démarche s'inscrit dans une logique de prise de parts de marché, de fidélisation ou de diminution des coûts de support. En revanche, les problématiques de veille et de e-réputation restent pour le moment l'apanage des agences.

S'agissant de solutions innovantes, il peut paraître surprenant qu'on vous demande aussi tôt des métriques précises de retour sur investissement...

L'expérimentation n'est pas incompatible avec la recherche d'un ROI, ne serait ce que dans la perspective de « vendre » la phase d'industrialisation en interne. Oui, l'obtention de résultats tangibles vient assez vite dans la discussion. C'est aussi la conséquence d'une certaine déception par rapports aux projets CRM classiques, jugés trop longs, trop lourds, pour des résultats parfois peu tangibles. Mais on parle ici de budgets et de taille de projets sans commune mesure.

Un marché en mouvement rapide

Comment se passe un projet ? Quelle est sa linéarité ?

Avant de s'engager dans un projet, on nous demande généralement de présenter un état des lieux du Social CRM : enjeux, benchmark et panorama des solutions.

Quel type de benchmark ?

Nos clients veulent en premier lieu connaître l'état de l'art chez leurs concurrents, ce qui traduit assez bien l'ambiance 'course contre la montre' qu'on peut observer chez la plupart des décideurs. Ils ont besoin qu'on leur montre une photographie du marché. Ce qui, je dois dire, n'est pas de tout repos comparativement à des marchés plus structurés comme le CRM ou la BI. S'agissant du Social CRM, le marché évolue si vite que je dois régulièrement adapter et actualiser mes présentations.

Qui sont les acteurs les plus en vue ?

Dans le top 5, je vois incontestablement Salesforce.com, puis à un degré moindre IBM et Microsoft. SAP ou Oracle, nos partenaires traditionnels sur le CRM, comblent progressivement leur retard, le plus souvent par le biais d'acquisitions externes. Salesforce.com dispose désormais d'une offre très complète suite au rachat de Radian6, intégré aux fonctions CRM. C'est un positionnement très fort, qui a d'ailleurs été salué par les analystes. Ensuite, on constate que le cœur du marché est constitué d'une myriade de « pure players » de taille relativement réduite, chacun couvrant un domaine précis. Leurs solutions gagnent progressivement en maturité sur le plan des fonctionnalités et de l'intégration au CRM opérationnel. Je classerais JeeMeo parmi les visionnaires de cette catégorie. Pour conclure ce panorama, je citerais les éditeurs historiques spécialistes du marketing ou du multicanal qui étoffent leurs offres sur le plan des fonctionnalités « sociales ». Au cours des prochains mois, il est certain que les rachats et

la consolidation du marché vont se poursuivre.

Vous décrivez une offre de solutions assez vaste et relativement éclatée. Comment réagissent vos interlocuteurs à cette présentation ?

Tout dépend du niveau de maturité de l'interlocuteur. Parfois, sa réflexion est relativement avancée. Il s'est déjà demandé comment il va exploiter ces données, les intégrer à son référentiel client, dédoubler, gérer l'historique des interactions, définir son scoring clients pour tenir compte de nouveaux indicateurs tels que le sentiment pour la marque, le niveau d'influence, etc. Dans ce cas, il imagine très vite une première phase de Social CRM, en s'appuyant sur sa propre idée initiale et sur le panorama présenté. Ce niveau de maturité n'est cependant pas le cas général. Les clients disent d'ailleurs rarement qu'ils ont un projet de Social CRM. Ils parlent de marketing sur les réseaux sociaux, de mise en œuvre d'une plateforme d'entraide communautaire ou encore de service client 2.0. Ils attendent de nous une vision à 360°, une bonne connaissance des solutions du marché et du conseil pour avancer... prudemment. De fait, il existe un fossé entre ce qu'il faudrait faire dans l'idéal en phase industrielle, avec de la transcanalité et de l'intégration autour d'un référentiel unique et les initiatives actuelles, à savoir de petits projets d'expérimentation. Toutefois, quelque soit la maturité du client, la mise en œuvre d'un projet pilote permet de gagner en maturité, de faire travailler ensemble différentes entités au sein de l'entreprise et de mieux cerner les risques et les facteurs-clés de succès.

« Le principal frein est souvent lié à la culture de l'entreprise »

Pouvez-vous décrire un exemple de ce que vous appelez 'expérimentation' ou 'projet pilote' ?

Il me semble important de débiter par un diagnostic du capital conversationnel de l'entreprise, c'est à dire l'observation de ses pratiques communautaires et de son degré d'ouverture à ses clients et à ses partenaires. Il faut savoir qu'il est possible de gérer une communauté sans les réseaux sociaux. Certaines entreprises bénéficient par exemple directement ou indirectement du travail effectué par certains salariés qui ont pris l'initiative d'aller vers les communautés via leurs profils LinkedIn, par exemple, et qu'on a plus ou moins laissés faire. D'autres entreprises, à la culture plus verrouillée, sont totalement silencieuses sur les réseaux. Le diagnostic initial permet de définir un modus operandi et, le cas échéant, de préconiser un accompagnement de type conduite du changement, si l'on pressent des freins importants.

Quels types de freins ?

Le principal frein est souvent lié à la culture de l'entreprise, quand il faut faire travailler ensemble des équipes qui, jusque-là, fonctionnaient en silo. Un autre frein peut être la réticence de la DSI, en raison de problèmes de montée en charge qu'elle ne sait pas maîtriser ou simplement à titre préventif. Il m'est également arrivé d'intervenir chez des clients qui menaient des expérimentations « en souterrain », ce que les solutions en mode SAAS rendent possible dans une certaine mesure... Enfin, il y a la crainte du « bad buzz », qui est prégnante chez la plupart de nos interlocuteurs. Cependant ce dernier frein est généralement compensé par la crainte plus forte encore de perdre le contrôle des conversations, celles-ci se déroulant sur des espaces non maîtrisés par l'entreprise.

Avez-vous vu des cas où une entreprise a mal maîtrisé son échange client sur les réseaux sociaux ?

Non, pas directement, car les dispositifs de Community Management et les fonctionnalités de modération mis en place chez nos clients permettent généralement de limiter ce risque. En revanche, le danger que je pressens est plutôt celui d'un service clients à deux vitesses, favorisant certains clients qui privilégient l'utilisation des médias sociaux au détriment des canaux « traditionnels » (mail, courrier, etc.) et tirent profit d'une exposition plus importante de leur insatisfaction. Une démarche de service client sur Twitter peut également s'avérer contre-productive : analyser un tweet de 140 caractères nécessite généralement un rappel du client et peut conduire à augmenter significativement les coûts de support... on est donc loin du mythe de la « communauté auto-régulée » !

Les PME, telco, cybermarchands et les grandes marques les plus réceptifs au Social CRM

Un outil comme JeeMeo ne permet-il pas précisément de sérier ou prioriser les actions, non pas en fonction du canal mais du comportement ?

La plateforme JeeMeo permet d'agréger les interactions issues des médias sociaux et d'effectuer un scoring des clients et des prospects en fonction de la nature de leurs relations avec l'entreprise. Dès lors que ce scoring repose sur une analyse unifiée, il donne une meilleure vision des processus qu'il faut mettre en œuvre. Je pense que c'est ce qui va se passer ces prochaines années. Pour le moment, on en reste à des microprojets relativement compartimentés, mais on peut parier que les gros acteurs dont on parlait précédemment vont chercher, tôt ou tard, à

reprendre la main, en faisant valoir leur maîtrise de l'intégration multicanale.

Selon vous, dans quels environnements le Social CRM a-t-il le plus de chances de se développer rapidement ?

J'observe que la taille de l'entreprise est parfois inversement proportionnelle à sa prédisposition au Social CRM. La communication de la plupart des grands groupes avec lesquels nous travaillons est très verrouillée. Les entreprises de taille plus réduite sont structurellement plus proches de leurs clients et mieux préparées à entrer dans une conversation one-to-one. D'un point de vue sectoriel, les telcos, les cybermarchands et les entreprises des biens de consommation qui disposent d'un capital de marque important sont les plus avancées. A l'opposé, les entreprises des secteurs utilities et banques-assurances sont moins matures sur le sujet. Enfin, il y a un gros potentiel dans le b2b.

Pourtant, le volume d'interactions y est plus faible ?

Oui, mais le sentiment communautaire et la relation partenariale y sont plus développés, et la prédisposition plus forte car un cycle de vente long et complexe favorise le dialogue et la recherche de partenaires.

Certains évoquent un essoufflement de l'utilisation des médias sociaux¹⁴. Pensez-vous que le phénomène puisse ralentir, voire s'arrêter ?

Ce dont il a été question dans différentes études, c'est surtout que les *early adopters* commencent à montrer de la lassitude, et qu'on se dirige vers une nouvelle phase de maturité des médias sociaux. Mais s'arrêter,

¹⁴ Cf l'analyse de Frédéric Cavazza dans [mediassociaux.fr](http://www.mediassociaux.fr) : <http://www.mediassociaux.fr/page/3/>

non, car il s'agit d'un mouvement profond et durable. En revanche, c'est un sujet qui demande une observation constante, en raison de son caractère innovant. L'une des évolutions à surveiller, par exemple, est le mariage entre le Social CRM et le réseau social d'entreprise. On voit bien l'intérêt de cette association : le Social CRM remonte des informations qui alimentent le RSE ; et à l'inverse la puissance collaborative du RSE

peut servir de levier pour une plus grande réactivité du Social CRM. Enfin, quelle que soit l'évolution des réseaux sociaux, ce mouvement aura conduit l'entreprise à une plus grande ouverture et à une nouvelle forme de dialogue avec ses clients ; cela va impliquer une évolution profonde de son organisation, de ses modes de management et de son système d'information... Les mois qui viennent promettent d'être stimulants !

Les 5 points à retenir :

1. « [Le Social CRM] est une stratégie clients et un dispositif multicanal qui affecte le système d'information et l'organisation de l'entreprise »
2. « L'objectif in fine est de générer du business et de gagner en productivité. On ne fait pas du Social CRM uniquement pour développer le capital de la marque »
3. « Parfois, [le client] est en phase relativement avancée. Il s'est déjà demandé comment il va exploiter ces données, les intégrer à son référentiel client, dédoublonner, gérer l'historique des interactions, définir son scoring clients pour tenir compte de nouveaux indicateurs sur le sentiment pour la marque, le niveau d'influence, etc »
4. « Il existe un fossé entre ce qu'il faudrait faire dans l'idéal, à terme, en phase industrielle, avec de la transcanalité et de l'intégration autour d'un référentiel unique ; et ce qui peut vraiment marcher à court terme, à savoir de petits projets d'expérimentation »
5. « L'une des évolutions à surveiller, par exemple, c'est le mariage entre le Social CRM et le réseau social d'entreprise. »

“Les constats et les données issues de l’écoute et l’engagement permettent de repenser le contact client, ainsi que le business et l’organisation”

Cas très particulier et très intéressant que celui d’Orange, à la fois acteur dynamique dans les sphères communautaires, notamment autour de son remarquable forum d’entraide; mais aussi offreur de solutions de Social CRM auprès de ses clients entreprises. Eric Farro, responsable du développement commercial du social CRM chez Orange Business Services revient sur l’atout que représente le retour d’expérience du groupe France Télécom Orange pour répondre aux besoins des entreprises dans ce domaine.

Vous êtes titulaire d’un diplôme supérieur de comptabilité et de gestion, vous avez commencé votre carrière comme Contrôleur de gestion international chez Vivendi... Comment en êtes-vous venu à travailler dans le domaine du Social CRM ?



C’est vrai, j’ai même commencé comme Trésorier. Une expérience utile quand on est manager... Mais en 1995, j’ai opéré un virage à 180° pour me spécialiser dans un domaine qui m’intéresse depuis toujours, Internet. Avec un focus particulier sur les stratégies web, le content management et la transcanalité. J’ai participé à la création de web agencies (Web Site Story Communication et H3D), puis j’ai cofondé Tivipro, en qualité de Directeur du Business Development, pendant plus de sept ans, avant d’intégrer Orange Business Services début 2011. Au sein du domaine Customer Contact Solutions, j’ai en charge le développement commercial de Community Contact, la solution de social CRM d’Orange Business Services.

Quel est votre regard sur l’évolution du web au cours de ces quinze années ?

Il y a eu une première étape au début des années 2000, quand on s’est rendu compte que le web devenait un canal d’interaction à part entière avec les clients, et qu’on a commencé à parler de convergence. Mais à cette époque les outils n’étaient pas prêts, ni le volume, ni les devices... Les lignes ont commencé à vraiment décoller avec la naissance du web 2.0. En 2006, le Time Magazine a désigné comme ‘Personnalité de l’année’ l’ensemble des internautes, consacrant ainsi l’émergence du phénomène social, avec les blogs, les réseaux sociaux et l’ensemble des medias qui contribuent à replacer le citoyen, le consommateur, l’individu au centre de la discussion. Je devrais d’ailleurs dire que ce sont les individus qui se placent d’eux-mêmes au centre, en tant que participants actifs à la conversation. Ces derniers mois, le phénomène a tellement pris d’ampleur qu’il est devenu nécessaire de segmenter les medias en fonction du type de relation qu’ils proposent.

Trois pratiques sociales distinctes : onsite, offsite et intermédiaire

Justement, le terme medias sociaux recoupe une réalité très large. Comment distinguez-vous les medias entre eux ?

On pourrait dire en simplifiant qu'il faut considérer trois grandes catégories. D'un côté, les outils de publication online de l'entreprise. Appelons ces espaces 'onsite', relativement protégés de la marque où les contenus et échanges sont maîtrisés. A l'opposé, vous avez le 'offsite', qui est constitué des espaces publics conversationnels. C'est là que les internautes vont interagir entre eux et avec les medias : les grands journaux, mais aussi les sites de contenu comme Flick'r ou Dailymotion. L'entreprise n'y a pas de prise. Il est donc nécessaire d'appréhender ce qui se dit, avec quel impact, pour quelle viralité. Au centre se trouve une zone tampon, constituée d'espaces conversationnels où la marque engage la discussion avec les internautes en s'appuyant sur des medias publics, comme Facebook et Twitter. Une page Facebook est contrôlée par l'entreprise, mais l'entreprise doit respecter certaines règles qu'elle n'a pas à respecter sur son propre site web. Cet espace doit être sécurisé pour garantir la pérennité des conversations qui seront engagées. Cette sécurisation se fait par une duplication des conversations dans un forum web. Le forum web a une deuxième fonction qui est de permettre l'indexation des conversations qui, tant qu'elles sont sur Facebook, ne sont pas vues (indexées) par Google. L'indexation des conversations concourt du référencement positif pour la marque. C'est un des avantages de JeeMeo, qui est la solution best of breed socle de notre offre Community Contact, que de faciliter cette duplication et sécurisation. Community Contact s'appuie sur deux briques : l'écoute et l'engagement.

Il y a deux façons d'aborder le social CRM à l'échelle d'Orange : d'une part la façon dont la marque Orange utilise le communautaire dans sa relation client, et d'autre part ce que propose Orange Business Services pour accompagner les entreprises dans ce domaine. Commençons par la marque Orange : comment prend-elle en compte ces différents types de support ?

Orange est l'une des marques à plus forte notoriété en France¹⁵, aussi les discussions autour de la marque et de ses offres ont-elles démarré très tôt. Orange a avancé progressivement en mettant en place tout d'abord un espace de discussion avec les internautes puis en faisant évoluer son organisation et ses compétences jusqu'à consolider une stratégie 2.0 cohérente. Le groupe a même formalisé sa démarche sous la forme d'un guide pratique – [l'Official Social Media Guidelines](#) – accessible à tous, et qui regroupe un manuel, une charte, des tutoriels, des exemples, etc...



Quels dispositifs avez-vous mis en place ?

La première étape a été de déployer un [forum d'entraide](#) sur le portail www.orange.fr qui a constitué la pierre angulaire de la présence

¹⁵ C'est même la seconde marque française au niveau mondial, selon Millward Brown (BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands, mai 2011)

sociale de la marque. Ce forum enregistre aujourd'hui plus d'un million de visiteurs par mois et des centaines de milliers de réponses administrées par 25 conseillers Orange. Le plus important est l'investissement des internautes pour répondre eux-mêmes aux questions d'autres utilisateurs. Le site vit et s'entretient de lui-même. Grâce à ce forum, Orange est passé de 95% à 45% d'avis négatifs sur les forums externes. On n'éteindra jamais les avis négatifs. Mais en offrant un espace collaboratif et ouvert à ses clients, en l'organisant, en veillant à ce que chaque question puisse obtenir une réponse dans les délais les plus courts, Orange augmente progressivement la satisfaction client.

« *Le constat est positif* »

Quel est l'objectif principal ? La fidélisation ?

L'objectif de départ était pour Orange de proposer, à côté des forums spécialisés non maîtrisés par la marque, un espace interactif propriétaire pour répondre aux questions des clients. Les bénéfices sont aujourd'hui multiples. L'animation sociale crée un cercle vertueux : la satisfaction née d'une résolution de problème met l'utilisateur dans un état d'esprit favorable pour vous écouter sur autre chose. Cela peut être une vente additionnelle, ou, si le profil s'y prête, la participation à un panel pour aider la marque à progresser dans ses offres. La réussite de ce forum a conduit Orange à industrialiser la gestion des réseaux sociaux, puis à ouvrir à de nouveaux médias, comme Twitter.

Enfin, cette démarche a permis à Orange de faire des économies substantielles sur les coûts du service clients.

Quelles sont selon vous les meilleures pratiques à mettre en place quand on se lance dans l'animation sociale ?

La bonne pratique qui me vient immédiatement à l'esprit, c'est de se focaliser sur la notion d'entraide, comme l'a fait Orange et de la valoriser de tout son poids. Certains des utilisateurs répondent bénévolement à 5000 posts par an, pour le plaisir de rendre service et, en retour, d'être considéré comme un expert – ce qu'ils sont en vérité. Dès lors, naturellement, l'autre bonne pratique consiste à organiser son espace communautaire : par des procédures de modération, par la mise en place d'une base de connaissances, par l'implication de ressources internes.

Venons-en à Orange Business Services maintenant. Vous proposez aux entreprises la solution Community Contact. Comment avez-vous traduit dans cette offre les bonnes pratiques que vous venez de décrire ?

Orange Business Services se positionne comme un opérateur de services de relation client 360°. Nous accompagnons les entreprises à toutes les étapes du parcours client et le social CRM constitue une brique essentielle de notre offre.

Dans ce domaine, le retour d'expérience du groupe France Télécom Orange nous permet de mieux conseiller nos clients dans leur stratégie sociale.

Le client étant devenu naturellement multicanal, il peut vous appeler au téléphone, puis le lendemain vous écrire sur Facebook, et ensuite vous envoyer un email. C'est pourquoi un projet démarre presque toujours par un audit de situation, une écoute du marché. Que disent les clients de nos clients ? A quel endroit ? Quels sont leurs parcours ? L'écoute nous met en capacité de comprendre qui parle de la marque, quelles sont les communautés

actives et leurs interactions. Une fois qu'on l'a mesuré, nous proposons avec Community Contact une stratégie d'engagement (Facebook, Twitter et tout autre espace conversationnel) dans un dispositif transcanal qui assure un enrichissement historique exhaustif de la relation client.

15 jours pour initier le projet

Comment accompagnez-vous vos clients dans la mise en place de la solution, une fois l'audit initial réalisé ?

Par du conseil, de la méthodologie et de la formation, notamment en vue de décroiser les services et de faire communiquer les outils internes entre eux, pour injecter de l'homogénéité dans le système d'information. Ce qui nous amène régulièrement à proposer des interventions d'accompagnement à la conduite du changement, pour que les équipes, qui jusque-là fonctionnaient séparément, travaillent ensemble et sur les mêmes outils. La formation est aussi un moyen d'harmoniser les savoir-faire. Un jeune doit être formé aux outils traditionnels de l'entreprise, tandis qu'un employé expérimenté a besoin de se pencher sur les outils 2.0. Quelque soit le canal par lequel le client arrive, il faut être en capacité de répondre à sa question.

Quelle est la durée moyenne d'un projet, et quel budget faut-il prévoir ?

C'est très variable. La taille de la structure, la volumétrie de l'existant, la puissance de la marque vont jouer sur l'énergie à mettre en œuvre. Mais pour donner un exemple, un audit d'e-réputation peut se faire en 3 semaines. Si on y incorpore un benchmark par rapport à la concurrence, l'audit peut durer un peu plus longtemps. Pour la partie engagement, la vraie question n'est pas technique. JeeMeo se connecte très vite sur

les espaces conversationnels. C'est au niveau du système d'information que peut résider la complexité, du fait de l'existence de silos de services et d'outils. Il s'agit plutôt de problèmes d'organisation et d'exploitation. On se situe clairement dans une dimension de conseil, d'accompagnement dans la durée.

Avez-vous assez de recul pour parler de feedbacks ?

Les retours plutôt positifs. Pour le moment, tous ceux avec qui nous avons commencé renouvellent la collaboration.

Quelles sont les problématiques les plus sensibles pour vos clients ? Font-ils appel à votre solution Social CRM dans une optique d'acquisition de fans ou de leads, de fidélisation, de travail sur la notoriété ?

Les entreprises se lancent dans le Social CRM parce qu'elles estiment qu'elles doivent le faire – c'est un nouveau canal d'échanges avec son marché et elles doivent y être présentes. Ensuite les problématiques varient selon l'activité de l'entreprise, la position qu'elle occupe sur son marché, son histoire... cela peut aller de la fidélisation à la diminution des budget de communication/études marketing, en passant par la différenciation concurrentielle ou l'amélioration de la qualité de services. Par exemple, si elle est en phase de conquête de marché, elle voudra que Community Contact lui apporte de nouveaux contacts. Dans tous les cas de figure, notre rôle est de lui rappeler que le Social CRM vise à s'inscrire dans un cercle vertueux : l'amélioration de la satisfaction engendre un état d'esprit positif, apte à mieux fidéliser mais aussi à rehausser la réputation, donc à générer plus de trafic, et de nouveaux clients. Mais pour avoir du ROI, Graal de tout investissement, il faut aller plus loin que l'image ou l'outil. Il faut que les constats et les données issues de l'écoute et l'engagement

permettent de repenser le contact client, ainsi que le business et l'organisation.

opportunités qui peuvent être saisies grâce à ces dispositifs.

Des exemples comme Best Buy prouvent qu'il est possible de mettre en images les

Les 5 points à retenir :

1. « Le Time Magazine a désigné comme 'Personnalité de l'année' l'ensemble des internautes, consacrant ainsi l'émergence du phénomène social »
2. « Ces derniers mois, le phénomène a tellement pris d'ampleur qu'il est devenu nécessaire de segmenter les medias en fonction du type de relation qu'ils proposent »
3. « Le groupe a même formalisé sa démarche sous la forme d'un guide pratique – l'Official Social Media Guidelines – accessible à tous, et qui regroupe un manuel, une charte, des tutoriels, des exemples, etc »
4. « L'animation sociale crée un cercle vertueux : la satisfaction née d'une résolution de problème met l'utilisateur dans un état d'esprit favorable pour vous écouter sur autre chose »
5. « Pour avoir du ROI, Graal de tout investissement, il faut aller plus loin que l'image ou l'outil. Il faut que les constats et les données issues de l'écoute et l'engagement permettent de repenser le contact client, ainsi que le business et l'organisation »

“ Aujourd’hui, un éditeur CRM qui ne propose pas une offre Social CRM intégrée n’est simplement plus retenu en short-list ”

Lui aussi se positionne comme offreur – et l’un des premiers du marché du CRM. Conclure ce livre blanc avec lui n’est pas un hasard : en dirigeant visionnaire, Fabrice Roux n’a pas attendu pour s’impliquer pleinement, sans réserve, sur le marché du Social CRM. Un choix qui procède d’une analyse stratégique (les clients attendent du CRM autre chose que des projets pharaoniques) autant que d’une intuition professionnelle : il faut aller vers le Social CRM, et il faut y aller sans réserve.

Vous dirigez un des principaux acteurs français du CRM. Quel est votre regard sur ce marché ?



Un regard d’insatisfaction. La clientèle s’attend de plus en plus à un service réactif, de qualité, de proximité. Or, si on se penche sur les outils, services, procédures et méthodes CRM mis en place par la plupart des grandes entreprises, surtout en B2C, c’est décevant, parfois même affligeant. Y compris chez les acteurs connus et réputés. Absence de suivi personnalisé, information difficile à trouver ou indisponible, remarquable capacité du site web à vous faire perdre patience, et je ne parle pas des « assistants virtuels » qui ne savent répondre qu’à des questions basiques. Je ne leur jette pas la pierre. L’ensemble de l’industrie doit se remettre en question et proposer des solutions plus efficaces, plus agiles, faciles à adopter et à mettre en place. Pour moi, comme pour bon nombre d’observateurs, le CRM tel qu’il a été pratiqué ces dernières années n’a pas répondu à toutes les attentes¹⁶. Aujourd’hui, pour un éditeur

comme Coheris, il ne s’agit plus de faire de la technologie pour la technologie, mais d’apporter des bénéfices métier, avec des projets rapides qui permettent à l’utilisateur d’obtenir des résultats tangibles dans un délai bref.

Quelles ont été les conséquences de cette analyse pour Coheris ?

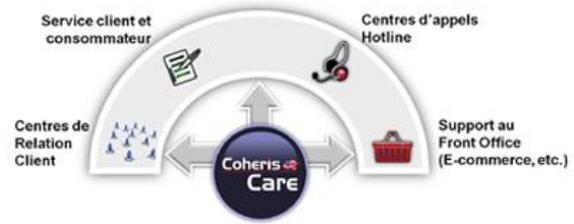
Premièrement, un recentrage sur le métier d’édition logicielle, ce qui nous a conduits à abandonner notre activité de services, qui occupait jusque-là une place très importante dans notre dispositif. Ensuite, il a fallu refondre nos offres. Coheris est présent dans deux domaines distincts et complémentaires : le CRM et la BI. Très proches, parce que se rapportant à une préoccupation unique des directions générales : améliorer les performances business de l’entreprise. Coheris propose aujourd’hui des solutions métier, proches des besoins spécifiques à chaque activité, et que l’on peut mettre en œuvre dans un délai rapide.

dollars avaient été investis dans les années 2000 dans le monde sur des projets CRM, pour une augmentation de la satisfaction client de seulement 3 à 5 points, ce qu’il juge insuffisant.

¹⁶ Cf étude Gartner sur le ROI du CRM : en octobre 2010, Michael Maoz a calculé que 75 milliards de

D'où le nombre de solutions à votre catalogue ?

Absolument. A chaque contexte doit correspondre une solution agile, une *smarter* solution... Plus on est précis, plus le ROI est rapide. Par exemple, Coheris Care, qu'on a lancée en mars, solution de service client, de hotline et de support, peut être opérationnelle en quelques jours seulement. Si le client souhaite des développements spécifiques, on entre dans un vrai projet informatique et on propose alors une autre offre, sur mesure : MyCoheris Care. C'est une attitude typiquement latine que celle qui consiste à personnaliser l'application pour qu'elle s'adapte aux besoins de l'entreprise. Les anglo-saxons, eux, pensent au contraire que le logiciel est structurant, qu'il porte en lui toute l'expérience clients de l'éditeur, les bonnes pratiques du métier, et que c'est donc à l'entreprise de s'y adapter. Je ne tire pas de conclusion définitive – dans certains cas le sur mesure est nécessaire. Ceci dit, le SaaS, qui est un modèle relativement structurant, gagne du terrain, même en France¹⁷. La contrainte pour l'éditeur, c'est de spécialiser ses offres pour que le client s'y retrouve. Si je reprends l'exemple de Coheris Care, on a affaire à des fonctions hotline et support chez tous les clients quelle que soit leur activité : répondre aux demandes client et proposer un corpus de réponses, gérer les emails entrants, constituer un référentiel unique, analyser l'activité, sortir des tableaux de reporting, de coûts de revient, de ROI... Tout est déjà présent dans la solution. Ce qui n'empêche pas, dans un second temps, d'ajouter des fonctions particulières, spécifiques au contexte client.



Le Social CRM : un nouveau canal, puissant et potentiellement dévastateur

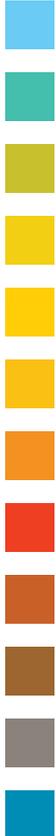
Depuis quelques mois, vous annoncez l'intégration de briques 'sociales' dans vos solutions CRM et BI. Comment le Social CRM s'inscrit-il dans la vision que vous venez de décrire ? S'agit-il d'une volonté stratégique ou d'une expérimentation ?

Le Social CRM s'inscrit clairement dans notre stratégie parce qu'aujourd'hui, un éditeur CRM qui ne propose pas une offre Social CRM intégrée n'est simplement plus retenu en short-list. C'est un nouveau canal, au même titre que le téléphone ou l'email. Mais un canal à la fois beaucoup plus puissant, en termes de diffusion, et potentiellement dévastateur. Dès que vous envoyez une information à une personne sur le réseau, immédiatement des centaines d'autres peuvent la voir, par le biais des amis, des amis d'amis...

Depuis quand vous intéressez-vous à la question ?

L'entreprise Coheris se penche sur le social CRM depuis deux ans, depuis la rencontre avec Jeeméo. Yan Saunier et Olivier Brousse ont su nous alerter sur l'impact que les réseaux sociaux allaient avoir sur le CRM, et surtout ils ont démontré une remarquable capacité à s'interfacer rapidement avec nos solutions. Notre conviction a été assez forte pour qu'au-delà du partenariat technologique

¹⁷ Cf ['Le SaaS au secours de la croissance dans l'industrie logicielle'](#)



initial, on investisse dans l'entreprise. Il est difficile de passer à côté du phénomène des medias sociaux surtout lorsque l'on observe la génération « Y » qui les utilisent quotidiennement. Et quand je dis quotidiennement, je devrais dire jour et nuit. C'est très intéressant de voir la façon dont ils appréhendent la chose. Ils sont dans une forme d'économie du jetable. Pour commencer, ils veulent que ça marche tout de suite et sans accroc. Pas question de devoir lire une documentation pour comprendre comment ça fonctionne ! Ils passent sans transition d'une technologie à une autre. Ils prennent de l'information mais ils savent trier et rejeter ce qui ne les intéresse pas. Bref, cette génération est évidemment très à l'aise avec les réseaux sociaux. Ce qui nous donne une idée de ce vers quoi il faut aller.

« La plupart des entreprises en sont à un stade artisanal »

Précisément, comment avez-vous lancé l'offre Social CRM et quels ont été les retours ?

Bien qu'on ressente nettement la motivation des décideurs, il faut bien dire que la plupart ne se situent pas encore en phase de choix... mais plutôt de réflexion, d'observation, d'exploration. Actuellement, la plupart des entreprises en sont à un stade artisanal. Elles ont un Community Manager et gèrent la relation sociale à la main, au cas par cas. En même temps, elles se rendent compte que le volume d'informations à traiter augmente de façon exponentielle, à un rythme impossible à tenir quand on ne dispose pas d'un dispositif industriel. Autrefois, la fiche client était composée de ses coordonnées et de la liste de ses commandes passées. Aujourd'hui, vous devez savoir intégrer automatiquement dans votre CRM ses commentaires sur votre page Facebook ou sur votre site. Et ne croyez pas

que vos commerciaux auront le courage d'aller vérifier dans plusieurs fichiers pour récupérer la bonne info. Si elle n'est pas intégrée dans le CRM au bon endroit, ils n'iront pas fouiller... Il y a donc une envie, une volonté affichée, mais plutôt par les opérationnels en contact direct avec le terrain et qui constatent qu'il est nécessaire d'organiser les échanges sociaux. Le problème, c'est que cette évaluation de la situation a encore du mal à remonter jusqu'aux décideurs.

Et s'agissant d'une solution innovante, si la décision ne vient pas d'en haut et qu'un budget n'est pas alloué, la probabilité de dépasser le stade de la curiosité est minime.

Exactement. D'ailleurs, en temps normal, nous nous serions probablement contentés de proposer une offre de test gratuit. Mais dans le cas du social CRM, l'enjeu est tel que nous avons estimé nécessaire de le mettre systématiquement en avant, et non pas seulement de le proposer sous forme expérimentale. C'est un pari et une obligation. Un pari parce que le marché est encore hésitant, et une obligation car en tant que leader sur le marché du CRM, nous assumons notre part du rôle d'éducation sur les solutions innovantes à forte valeur ajoutée. Pour cette raison, la brique social CRM de Coheris n'est pas une offre à part, elle imprègne en profondeur l'ensemble de nos solutions au catalogue.

Revenons au comportement des décideurs. Comment expliquez-vous leur réticence ?

Le principal facteur de frein, c'est la surabondance d'informations. Avant même que les réseaux sociaux ne démultiplient le volume de données à traiter, les CRM étaient déjà saturés d'informations de toutes origines : site web, remontées des commerciaux, messages du marketing et



d'autres sources internes, emails des clients etc. Tout outil de CRM s'organise autour d'un référentiel unique, la fiche client. S'il est facile d'y pousser de l'information, la vraie question est : 'Qu'est-ce que j'en fais' ? Question encore plus pertinente s'agissant du social CRM, parce que l'information relevée est d'une nature nouvelle, issu d'un nouvel usage... Pour le marketer, c'est perturbant, mais pour l'entreprise, c'est une question d'organisation, pour ne pas dire de pouvoir. Qui doit faire quoi avec quelle info ? Le second frein, c'est la peur de l'inconnu. Pourtant la peur de l'inconnu est visiblement contrebalancée par la perspective de rater le coche, voire de laisser le marché parler de vous à votre place. C'est pourquoi je pense que le principal frein est lié à l'organisation autour de l'exploitation de l'information, plutôt qu'à la crainte de ce qui pourrait advenir.

Et le tout dans un contexte d'instabilité économique ?

Instabilité économique, voire politique pour ce qui est du secteur public en cette année d'échéances électorales. Le CRM fait partie de ces budgets sacrifiés en période d'incertitude. Il existe un décalage entre le bruit qui est fait autour du social CRM et la réalité chiffrée. Le danger, c'est le syndrome d'Icare : que les espérances montent trop haut. Vous savez ce qu'on dit, 'Plus dure sera la chute'. Que les jeunes se désintéressent du sujet, qu'on en reste au stade des intentions. Quel sera le successeur de Facebook, et surtout quand ? Chez Coheris, on se prépare déjà à la suite. Le CRM et la BI ne seront plus que des moteurs qu'on interrogera à partir des medias sociaux, de façon complètement transparente.

Accélérer les processus de décision passe aussi par une pression sur les équipes commerciales

Existe-t-il des secteurs d'activité ou des types d'organisations qui vous paraissent mieux armés ou plus sensibles pour adopter le Social CRM en avance de phase ? Ou bien votre constat s'applique-t-il à toutes les entreprises ?

Nos clients sont des grands comptes ou des PME de taille importante. Je ne saurais pas me prononcer sur la façon dont réagissent les TPE mais je doute qu'elles soient plus volontaires. Ensuite, Coheris a pris le parti d'une stratégie globale. On n'a pas cherché à segmenter, on propose des solutions verticales certes, mais toutes également imprégnées de fonctions sociales.

Avez-vous envisagé de faire une pause dans cette stratégie du tout social ? De davantage segmenter, ou de proposer des solutions adaptées à des usages précis ?

Non. Nous sommes dans le vrai, avec les bons outils. Et lorsque l'on voit la puissance dégagée par les outils de Datamining quand ils sont associés aux réseaux sociaux, on ne peut être qu'optimiste !

Dans votre secteur d'activité, les Etats-Unis servent souvent de repère. Ce qui se passe outre-Atlantique aujourd'hui décrit parfois ce que nous vivons dans quelques mois. Est-ce que vous observez les tendances en Amérique du Nord pour vous projeter sur 2012 ?

Oui, mais avec deux limites. D'une part, les USA sont de culture anglo-saxonne, alors qu'en France nous sommes de culture latine. Les différences en matière de comportement social sont notables. D'autre part, la réglementation française est beaucoup plus sévère et exigeante qu'aux Etats-Unis. La CNIL n'y a pas d'équivalent. Je ne sais pas si c'est un bien ou un mal, mais c'est clairement un frein. Chez nous, l'adoption de nouveaux usages

prend plus de temps, c'est plus compliqué, il faut plus d'efforts.

Quel objectif vous vous donnez sur le Social CRM en 2012 ?

L'objectif, c'est de précéder et coller au marché, de faire partie des offres majeures. Mais je ne vous donnerai pas de chiffre. Jusqu'à présent, l'offre nous permet d'être incontournables dans les consultations CRM.

Comme je l'ai dit, sans la brique sociale on est en dehors du coup... Mais il est trop tôt pour construire un vrai business plan sur le social. Les choses avancent, lentement mais sûrement. Le Gartner a prédit une explosion en 2013... Qui vivra verra. Ce qui est certain, c'est qu'on est dans la bonne direction. Ensuite, il en va du social CRM comme de toutes les nouvelles offres que nous avons lancées, il faut un peu de patience et beaucoup d'explications.

Les 5 points à retenir :

1. « Si on se penche sur les outils, services, procédures et méthodes CRM mis en place par la plupart des grandes entreprises, surtout en B2C, c'est décevant »
2. « A chaque contexte doit correspondre une solution agile, une *smarter* solution... Plus on est précis, plus le ROI est rapide. »
3. « Le Social CRM s'inscrit clairement dans notre stratégie parce qu'aujourd'hui, un éditeur CRM qui ne propose pas une offre Social CRM intégrée n'est simplement plus retenu en short-list »
4. « Bien qu'on ressente nettement la motivation des décideurs, il faut bien dire que la plupart ne se situent pas encore en phase de choix... mais plutôt de réflexion, d'observation, d'exploration »
5. « La brique Social CRM de Coheris n'est pas une offre à part, elle imprègne en profondeur l'ensemble de nos solutions au catalogue »

Les 10 points à retenir

1. « Les consommateurs viennent d’eux-mêmes à nous, il faut choisir entre ne rien faire, subir ou anticiper »
2. « Comprendre l’interaction social-CRM demande du temps. Cela étant dit, le plus difficile est de se donner les bons objectifs – la mise en œuvre est assez mécanique et sans grande difficulté technique »
3. « Dans une perspective Social CRM, il ne s’agit pas seulement d’engager le marché, mais de définir des processus marketing et commerciaux visant à exploiter, en termes business, le potentiel que chaque fan représente »
4. « Le Social CRM nous oblige à repenser nos sites internet, parce que les consommateurs veulent avoir le même niveau d’ouverture et de transparence sur nos sites que sur les réseaux sociaux. »
5. « Les réseaux sociaux doivent être considérés, bon gré mal gré, comme une extension du système d’information de l’entreprise »
6. « Ce n’est pas tout de se préoccuper des informations qui circulent à l’extérieur, il faut aussi se demander ce qu’on va en faire à l’intérieur »
7. « Collecter les informations de manière illégale est doublement contre-productif : au-delà de la législation qui risque de durcir, les consommateurs s’organisent pour dénoncer publiquement les fautifs »
8. « Si vous abordez les réseaux sociaux avec un esprit de partage, de sincérité et surtout de respect de la parole des autres, il est naturel que le sentiment dégagé par les fans soit positif. »
9. « La courbe du nombre de fans a pris une tournure exponentielle à partir du moment où nous avons décliné notre offre éditoriale sur Facebook, plutôt que de se contenter d’en faire le réceptacle de messages publicitaires »
10. « En amont, il faut une volonté de la direction pour assumer cet investissement et soutenir l’effort suffisamment longtemps »

Les questions à se poser

En 2012, mettre en place un projet de social CRM n'est pas complexe d'un point de vue technique puisque des dispositifs tels que ceux proposés par JeeMeo adressent l'ensemble des besoins et créent de la valeur. Néanmoins ce type de projet nécessite un véritable engagement stratégique dont la décision passe par une réflexion sur ces questions :

1. Sommes-nous prêts à nous investir véritablement et à allouer au projet les ressources financières et humaines ad hoc ?
2. Comment s'articule cette initiative avec mon plan de communication, mon plan marketing et les objectifs du service clients ?
3. Avons-nous des choses pertinentes à partager sur le long terme ?
4. Sommes-nous prêts à faire preuve de transparence, à écouter les commentaires même négatifs et à engager durablement un échange avec notre marché ?

Nous pensons que cet investissement est créateur de valeurs dans la mesure où vous avez bien intégré les règles de cette nouvelle pratique ; règles édictées par les internautes car les réseaux sociaux leur appartiennent.

Yan Saunier, CEO co-founder, JeeMeo

Linked 



Thierry Bayon, CEO, Marketor/SaaS Guru

Linked 





"Web conversations for Customers Loyalty"

Créée courant 2009 par des spécialistes de **l'édition de logiciel et de la relation clients**, la société JeeMeo conçoit, édite et commercialise des **solutions logicielles innovantes dans le domaine de la relation client communautaire Social CRM**.

La mission de la société JeeMeo est de permettre aux entreprises d'inscrire leur démarche marketing et service client dans les nouvelles pratiques de l'Internet Social plébiscitées par les internautes, et leurs permettre ainsi d'exploiter pleinement les réseaux sociaux.

JeeMeo adresse la problématique majeure des entreprises pour les 5 ans à venir : **intégrer les médias sociaux dans leur relation client (Facebook, Twitter, Google +, site communautaire de marque, ...)**

Aujourd'hui, les internautes parlent librement des produits et des marques : 31,7% des propos sur les médias sociaux concernent les entreprises et leurs solutions/offres.

La mission principale de JeeMeo est donc d'accompagner les entreprises dans la mise en place de leur stratégie « Social CRM ».

Les interlocuteurs privilégiés de JeeMeo sont les directions Service clients et les directions Marketing.

Les premières souhaitent sécuriser leur présence sur les médias sociaux de façon professionnelle, gagner en écoute et réactivité, et assurer une relation client de qualité.

D'autre part, les directions Marketing souhaitent mieux connaître leurs clients et assurer une action marketing communautaire et interactive. En renforçant l'engagement client et l'écoute, JeeMeo accompagne les entreprises dans la mise en place d'une relation client sociale et participative.

JeeMeo a déjà obtenu la reconnaissance et le soutien de tout l'écosystème CRM à travers des partenariats stratégiques avec des opérateurs, des intégrateurs, des éditeurs et des agences Media.

JeeMeo est soutenu par Scientipôle, Oseo Innovation et a obtenu le label FCPI de Oseo.

Par ailleurs, JeeMeo a remporté en septembre 2011 un appel à projet du Gouvernement identifiant les solutions JeeMeo comme « Outil Web Communautaire Innovant », dans un consortium avec Suez Lyonnaise des Eaux et Play App.

Ils font confiance à JeeMeo :

Sony Ericsson, Go Voyages, France 24, Suez-Lyonnaise des Eaux, Marie de Paris, Ouat Entertainment, Orange Business Services, Uzful, OneOClock ...



www.jeemeo.com

3 bis, rue du Docteur Foucault

92000 Nanterre – France

Téléphone : 01 77 62 21 40

Ce livre blanc a été réalisé par la société Marketor

Création de contenu à forte valeur ajoutée (études, livres blancs, points de vue...)

Formation et animation sociale BtoB



01 71 16 19 60

<http://www.marketor.fr>