

LA RELATION CLIENT

Comment les médias sociaux
révolutionnent-ils la relation client ?



François DUCROT

Expert CRM depuis plus de 20 ans et référent sur ce sujet pour Sopra Group, François Ducrot, Partner, est le porteur de l'offre Capital Client de Sopra Consulting. Il publie régulièrement des Points de vue prospectifs dans la presse et intervient dans de nombreuses conférences.

Retrouvez François Ducrot sur Twitter : @fducrot



Nicolas PEENE

Senior Manager au sein de la practice CRM de Sopra Consulting. Porteur de l'offre conseil autour du Social CRM et auteur d'un blog dédié à cette thématique, il donne régulièrement des conférences sur le thème de la relation clients et de l'entreprise numérique dans différentes écoles et universités, notamment Dauphine et l'École Centrale de Paris.

Retrouvez Nicolas Peene sur son blog : <http://npeene.free.fr/dotclear/socialcrm>

Le nouveau paradigme de la relation client

«Si vos clients ne sont pas satisfaits dans le monde réel, chacun d'eux en parlera avec 6 amis différents. Si vos clients ne sont pas satisfaits sur Internet, chacun d'entre eux peut en parler avec 6 000 amis.» - Jeff Bezos, CEO d'Amazon.com

L'essor des médias sociaux et le développement de la mobilité ont engendré une multitude de nouveaux usages et de nouvelles attentes de la part des consommateurs. Ceux-ci sont désormais hyper-informés, hyper-connectés et hyper-stimulés. Leur relation aux marques est complexe : ils sont en permanence à la recherche de la « bonne affaire » tout en exigeant une « expérience client » de qualité sur l'ensemble du cycle d'achat. Individualistes, volatiles et avisés, ils attendent des marques une reconnaissance accrue et sont prêts à se regrouper pour « faire entendre leur voix ». Cette dernière tendance se traduit par l'essor de services tels que www.groupon.fr (achats groupés) ou www.apreslachat.com (plateforme multimarques comprenant 400 communautés de consommateurs et plus de 300 000 membres). Parallèlement, on assiste au développement de nouveaux modes de consommation collaboratifs, portés par les adeptes du covoiturage, du colunching ou encore du coworking. Le secteur financier n'est pas épargné par cette tendance collaborative, comme en témoigne le développement d'organismes de crédits communautaires ou « P2P » tels que Prêt d'Union en France, Zopa en Angleterre ou Fidor Bank en Allemagne.

Les réseaux sociaux, les recommandations et l'avis des pairs exercent également une influence croissante sur notre façon de consommer. Au-delà des qualités intrinsèques du produit ou du service recherché, les consommateurs sont de plus en plus sensibles à l'expérience client proposée par la marque, depuis l'évaluation d'achat initiale jusqu'au support client. A chaque étape, les consommateurs veulent être en capacité de dialoguer avec la marque, et si celle-ci ne leur en donne pas la possibilité sur ses propres « espaces conversationnels », ils trouveront aisément le moyen de le faire ailleurs. Mais cette capacité de dialogue ne suffit pas : les consommateurs attendent de surcroît que leur « investissement conversationnel » et la confiance accordée via le partage de certaines données « personnelles » soient valorisés, récompensés dans une logique réciproque de « don/ contre-don ».

L'acronyme « SoLoMo » (pour « Social, Local, Mobile »), qui symbolise la convergence entre réseaux sociaux, géolocalisation et nouveaux usages mobiles, résume à lui seul ces nouvelles tendances. Celles-ci remettent en cause de manière profonde et durable les stratégies de relation client patiemment construites par les entreprises ces dernières années. Déjà confrontées aux défis du multi-canal et de la connaissance client, celles-ci sont de plus en plus portées (ou contraintes ?) à « prendre part aux conversations » et cherchent désormais comment tirer profit des médias sociaux. Ce phénomène a contribué à l'éclosion d'un nouveau marché : le « social CRM ».

Panorama du marché du social CRM

« Les marchés sont des conversations » - *The Cluetrain Manifesto* (www.cluetrain.com)

« Le Social CRM est la réponse de l'entreprise à la prise de pouvoir des consommateurs sur la conversation » - Paul Greenberg, CRM guru et auteur du livre « CRM at the Speed of Light »

Le marché mondial des applications de Social CRM est estimé par le cabinet d'analyse Gartner² à 1 milliard de dollars en 2012. Même s'il ne représente aujourd'hui que 5% du marché total des applications CRM, ce marché est en plein développement. Relativement éclaté, il est constitué d'une multitude d'éditeurs, pour la plupart américains, dont le chiffre d'affaires annuel est le plus souvent inférieur à 1 million de dollars. Les trois dernières années ont toutefois été marquées par l'émergence de nouveaux acteurs français et européens, majoritairement des start-up centrées sur leur marché national. La plupart des solutions proposées par ces différents acteurs sont fournies en mode SaaS³, ce qui facilite leur déploiement et favorise l'expérimentation par les entreprises « early adopters ».

Pour Gartner, les solutions de social CRM couvrent un ensemble de besoins collaboratifs : le co-développement de nouveaux produits ou services, la gestion de l'e-réputation d'une marque, l'aide au choix ou à l'évaluation d'un produit, la comparaison des prix, l'assistance au processus d'achat ou encore l'entraide entre clients. Ces solutions se caractérisent par leur capacité à instaurer un espace conversationnel au sein duquel les clients peuvent échanger avec un haut niveau d'interactivité et où leur participation est à la fois encouragée et exploitée par l'entreprise.

En fonction des besoins et des usages adressés par ces solutions, celles-ci peuvent être regroupées schématiquement en 4 catégories :

Social Media Monitoring

Ces solutions scrutent les médias sociaux (blogs, forums, réseaux sociaux tels que Facebook ou Twitter, sites d'opinions, flux RSS, sites médias, etc.), collectent les contenus ciblés à travers des recherches sémantiques et syntaxiques avancées et les restituent sous forme de tableaux de bords et de reporting. L'analyse automatisée est souvent complétée par une analyse et une qualification « humaine » des sources, des sentiments exprimés et du degré d'influence de leur auteur. Ces solutions permettent à une entreprise, qui peut bien sûr y ajouter ses propres sources d'information, de mesurer en temps réel sa e-Réputation et d'analyser ce qui se dit sur sa marque, ses produits ou ses concurrents. Les solutions les plus avancées fournissent une plateforme d'engagement permettant aux Community Managers de prendre la parole sur différents réseaux et de réagir en quasi-temps réel aux différents signaux (positifs ou négatifs) captés sur le Web. L'intégration manuelle ou automatisée de certaines interactions à des outils de CRM opérationnels est également possible, en vue de leur exploitation ultérieure par les équipes front-office (opportunité, réclamation, profilage...).

² Source : Gartner Magic Quadrant for Social CRM (25/06/2011)

³ Software As A Service (mode de distribution également appelé « on-demand » ou « à la demande »).

Social Shopping & Social Commerce

Cette famille de solutions adresse une multitude d'usages : créations de boutiques en ligne sur Facebook (on parle désormais de F-Commerce !), mise en place de systèmes collaboratifs de vote, de recommandation ou d'évaluation des produits sur un site eCommerce, recours aux communautés pour concevoir des produits (« crowdsourcing ») ou réaliser des achats groupés, mise en œuvre de systèmes de fidélisation basés sur la géolocalisation des clients tels que www.shopkick.com (programme multi-enseignes basé sur la géo-localisation du consommateur et sa fréquentation des points de vente), etc. Ces solutions ont en commun l'exploitation du « bouche à oreille » et de la « recommandation par les pairs » pour soutenir les processus de vente et influencer les décisions d'achat des clients.

Social Marketing

Les solutions de Social Marketing permettent de concevoir et d'exécuter des campagnes marketing sur les réseaux sociaux tels que Twitter ou Facebook, en tirant profit des « followers » ou des « fans » de l'entreprise (et de leurs amis, viralité oblige !), à travers la diffusion de promotions, de coupons, de bons de réduction, etc. Certains éditeurs fournissent sous forme de modules « prêts à l'emploi » des applications directement intégrables dans la page Facebook de l'entreprise : votes en ligne, quizz, comptage de fans, jeux, concours, etc. Outre la mise à disposition d'outils analytiques de mesure de la performance des campagnes, ces solutions sont également destinées à optimiser les fonctionnalités marketing fournies en standard par les plateformes de réseaux sociaux elles-mêmes.

Social Service & Social Platform

Les éditeurs de « plateforme sociale » permettent aux entreprises de construire un espace communautaire en marque blanche sur leur site Web ou sur leur Fanpage Facebook, voire les deux simultanément. Ces plateformes mettent à disposition de l'entreprise et de sa communauté des fonctionnalités collaboratives destinées à favoriser l'entraide ou l'innovation participative (forum, avis, votes, partages d'idées, fil d'actualités, scoring des membres, certification des réponses). Les entreprises ayant recours à ces solutions pour engager le dialogue avec leurs clients voient le travail de leurs équipes de « Community Management » facilité par certaines fonctionnalités « clés en main » de publication, de modération et de reporting.

On peut inclure dans ce panorama certaines applications de type « RSE »⁴, qui permettent aux salariés de l'entreprise de collecter et de partager de l'information client, d'effectuer de la veille concurrentielle ou encore de suivre l'avancement d'une campagne ou d'un lead issu du CRM via un abonnement ou un fil d'actualités.

Enfin, on voit se développer des **solutions analytiques** spécifiquement destinées aux médias sociaux et à la mesure de nouveaux indicateurs tels que la valeur d'un fan, son degré d'influence au sein d'une communauté ou encore son sentiment pour la marque. Ces solutions complètent elles aussi les outils nativement proposés par les réseaux sociaux existants.

La plupart des solutions fournies par les « pure players » du Social CRM proposent des connecteurs ou des API permettant d'intégrer certaines données issues des médias sociaux dans les applications de CRM opérationnel, en vue de leur exploitation ultérieure par des équipes commerciales ou par le support client (ex : prospects, demandes, réclamations, leads).

Les acteurs historiques du CRM ne sont pas en reste et adoptent différentes stratégies pour adresser ce nouveau marché et répondre aux besoins de leurs clients : développement de leurs propres modules de social CRM, mise en place de stratégies de partenariats ou acquisition de « pure players ». C'est ainsi qu'en 2011 les sociétés Radian6 (www.radian6.com) et RightNow (www.rightnow.com) ont été rachetées respectivement par Salesforce.com et Oracle en vue d'étoffer leurs offres CRM existantes.

Si ces opérations laissent présager une consolidation progressive du marché, chaque entreprise aura in fine le choix entre une approche « intégrée » ou une approche modulaire (ou « best-of-breed ») dans sa stratégie d'équipement. La tendance actuelle à l'expérimentation, le faible coût des solutions spécialisées et la flexibilité offerte par leur déploiement en mode SaaS donnent pour le moment l'avantage à ces dernières.

Quels enjeux pour les entreprises et les marques ?

« Anti-social, tu perds ton sang-froid » - Trust (1980)

Nombre d'entreprises redoutent cette nouvelle tribune offerte aux clients par les médias sociaux ainsi que les phénomènes de « bad buzz » décuplés par la viralité du Web et susceptibles d'altérer durablement leur e-Réputation. Le passage d'une logique « transactionnelle » à une logique « conversationnelle » constitue également un défi de taille pour l'entreprise et n'est pas sans impact sur son système d'information, son organisation, ses processus et son management. Par nature, l'entreprise manque d'agilité pour intégrer et réagir de manière structurée à ces nouvelles données « sociales » abondantes et déstructurées.

Selon le cabinet d'étude Forrester⁵, une majorité d'entreprises ayant lancé des projets Social CRM est actuellement en phase d'expérimentation et y consacre des budgets assez limités. Les principaux freins relevés par Forrester concernent le manque de connaissance du marché et des solutions disponibles, ainsi qu'une difficulté à mesurer le ROI (Return On Investment) des actions engagées. Les projets sont également freinés par le manque de ressources qualifiées, qu'il s'agisse de collaborateurs internes ou de prestataires externes.

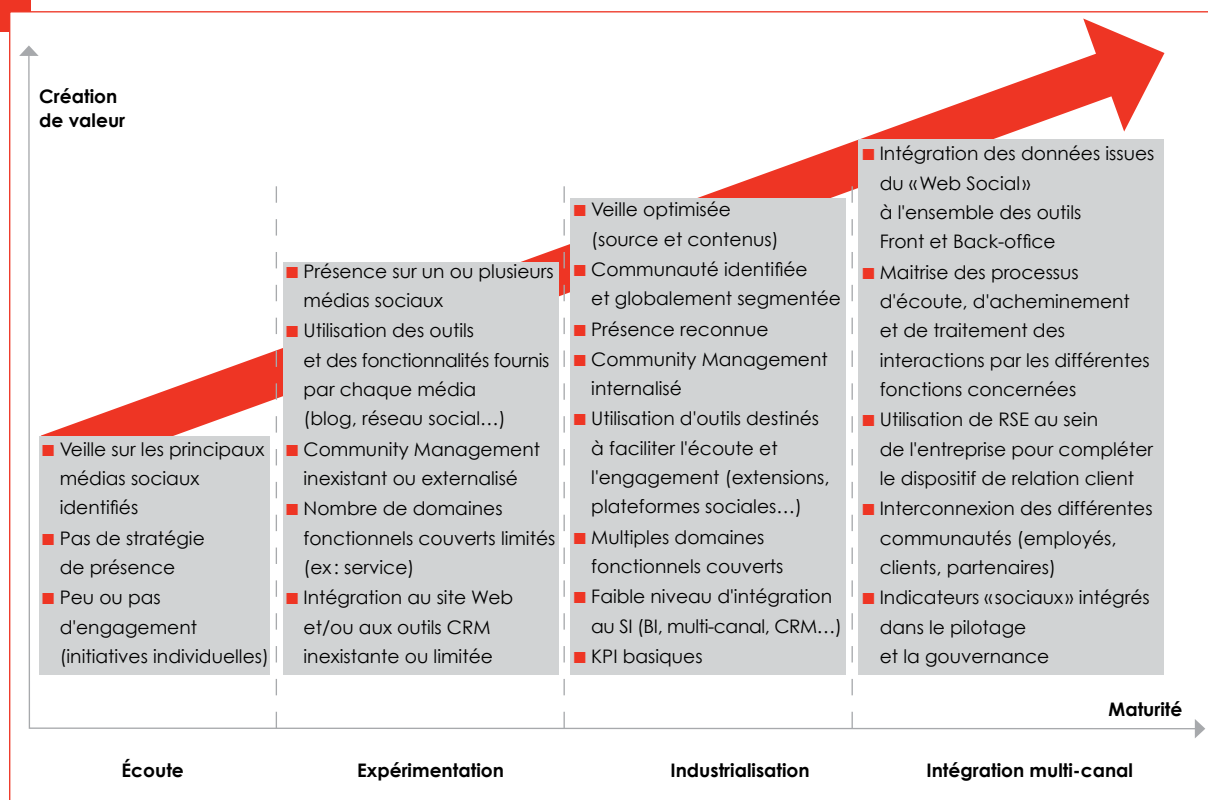
Forrester⁶ observe également un écart de maturité important entre l'Europe et les États-Unis. S'il place les deux tiers des entreprises américaines dans une phase de développement des communautés et d'initiatives opérationnelles conjointes entre les Directions Marketing et Service Clients, il note qu'en Europe 80% des entreprises se situent dans une phase initiale d'expérimentation, marquée par l'écoute et la veille, majoritairement à l'initiative des Directions Communication ou Marketing.

⁵ Source : « The state of Social Media Marketing in Europe », Forrester (19/09/2011)

⁶ Source : « The Five Stages Of Social CRM Adoption », Forrester (11/2011)

Ces études rejoignent nos observations et nous conduisent à positionner la majorité des entreprises françaises dans les deux premières phases du schéma ci-dessous :

Les phases de maturité des entreprises dans l'usage des réseaux sociaux



On note également des disparités importantes entre les entreprises observées sur les deux axes suivants :

- La **stratégie de présence** (nombre et format des médias sociaux sur lesquels l'entreprise est présente)
- Le **niveau d'engagement** (nature et fréquence des interactions et des conversations)

Les principaux objectifs visés par les entreprises sont le développement du « capital de la marque », l'accroissement des ventes, l'augmentation du trafic sur leur site Web ou encore la diminution des coûts de support client. A ce titre, la plupart des projets Social CRM sont menés au sein des directions Communication, Marketing, Ventes ou Service Client.

Certaines entreprises plus matures tirent déjà profit de l'intégration des médias sociaux dans leur stratégie commerciale et marketing. A côté de pionniers comme Dell (www.ideastorm.com) ou Starbucks (mystarbucksidea.force.com), on trouve parmi elles des entreprises des secteurs de la grande consommation, des télécoms, des médias, des biens culturels, des transports et des loisirs. Ces entreprises disposent souvent d'un important « capital de marque » et sont habituées à entretenir une forte proximité avec leurs clients.

Les plus avancées parmi elles ont su construire et fidéliser une communauté en proposant des outils et une démarche d'animation adaptés aux attentes de leur public. Elles ont également su faire évoluer leur organisation et leur processus afin d'accorder une place centrale au « Community Manager », à la fois porteur du message de l'entreprise auprès de sa communauté mais aussi défenseur de la « voix du client » au sein de l'organisation. Ces entreprises sont désormais à la recherche d'une intégration et d'une industrialisation accrues, tant sur le plan du système d'information que des processus et des méthodologies.

Comment passer du « transactionnel » au « conversationnel » ?

« *Tout le succès d'une opération réside dans sa préparation* » - Sun Tzu

S'engager dans une démarche « Social CRM » ne se limite pas à la création d'une page Facebook ni au recrutement à temps partiel d'un « Community Manager » externalisé. Ce type de projet, en particulier s'il est orienté vers la constitution ou le développement d'une communauté, ne doit pas être considéré uniquement comme l'ajout d'un canal supplémentaire, au même titre que l'email ou le téléphone. De par sa nécessité d'ouverture, de transparence et d'écoute, il remet en cause certains principes solidement ancrés au sein des entreprises habituées à maîtriser leur communication et les modalités d'interaction offertes à leurs clients.

Après avoir soigneusement évalué son « capital conversationnel » (sa prédisposition « culturelle » à engager un véritable dialogue avec ses clients et les éventuelles démarches communautaires préexistantes), l'entreprise doit définir précisément ses objectifs, sa cible et les indicateurs de mesure associés. Comme l'affirme Seth Godin⁷, une communauté active de 10 000 membres apportera plus de valeur à une marque que 2 millions de fans acquis à travers une promotion sur Facebook. Dans le même registre, à défaut d'animation et d'adhésion aux principes communautaires, l'entreprise risque de construire à grands frais une « ville fantôme », quelle que soit la qualité des solutions utilisées.

Sans aller jusqu'à imposer au Directeur Général la gestion d'un compte Twitter pour « incarner » la transformation, ce type de projet nécessite un fort « sponsoring » interne car ses effets sur l'organisation et les modes de management peuvent déstabiliser l'entreprise. Il est également capital de se placer dans une logique d'expérimentation, d'écoute et d'essais-erreurs car il n'existe pas de « recette miracle » systématiquement gagnante ! Enfin, dernier point clé, il importe de faire confiance à la « génération Y » car c'est elle qui maîtrise le mieux les nouvelles technologies et ses usages... Sur le plan des technologies et du système d'information, la richesse et le nombre des applications disponibles sur le marché sont tels que le choix de la solution adaptée ne devrait pas être un problème en soi.

Selon le niveau de maturité « sociale » de l'entreprise et l'ampleur des transformations induites sur le plan de l'organisation et du système d'information, 4 positionnements⁸ se dégagent :

Écouter, collecter et analyser les conversations

Cette première phase permet à l'entreprise de mesurer sa présence sur les médias sociaux et d'analyser la nature des conversations et le sentiment des internautes. Pléthore d'outils, gratuits ou payants, permettent de scruter les différents médias sociaux et d'évaluer l'empreinte numérique de l'entreprise. L'absence de « bruit » peut constituer en soi un enseignement et conduire l'entreprise à définir sa stratégie à partir « d'une page blanche ». A l'inverse, des commentaires nombreux et variés conduiront à une posture plus « proactive », voire « défensive ». L'une des difficultés majeures sera d'identifier les « bonnes » sources d'information sur lesquelles positionner des sondes, pour affiner progressivement les mécanismes d'écoute et de monitoring.

7 Spécialiste marketing et auteur de nombreux ouvrages comme « Permission Marketing », « La Vache Pourpre » ou « Tribus ».

8 Dans son étude intitulée « No Media Should Stand Alone », le cabinet Forrester a établi une typologie analogue à travers les notions de « owned media », « earned media » et « paid media ».

Assurer une présence sur les médias sociaux

Une fois ce diagnostic effectué, l'étape suivante peut consister à créer une Fanpage Facebook, un compte Twitter ou encore une chaîne Youtube afin d'assurer une présence minimale sur les canaux d'audience que représentent les réseaux sociaux leaders. Si les clients et les cibles prioritaires de l'entreprise en font partie, pourquoi ne ferait-elle pas de même ? Des plateformes comme Facebook offrent une alternative aux entreprises en leur proposant de « socialiser » leur site Web via l'ajout de fonction sociales « prêtes à l'emploi », comme en témoignent les évolutions récentes de l'Open Graph. Les principaux réseaux sociaux développent activement les services aux entreprises, car ceux-ci constituent une importante source de monétisation, et offrent désormais une bonne richesse fonctionnelle complétée par un large écosystème de partenaires. L'entreprise peut ainsi utiliser les fonctionnalités transactionnelles et analytiques nativement proposées par les plateformes, se placer dans une posture d'écoute et d'apprentissage afin de gagner progressivement en maturité. Dans cette configuration, elle s'expose toutefois à différents risques : une dépendance excessive aux réseaux sociaux, la confrontation à certaines limitations fonctionnelles, la constitution d'un canal additionnel totalement étanche du dispositif multi-canal et qui pourra conduire à une expérience client négative. Les objectifs visés sont généralement le recrutement de « fans » ou de « followers », la veille, le développement du capital de la marque ainsi que l'appropriation de ces nouveaux outils.

Prendre part aux conversations

Dans une troisième phase, l'entreprise peut se doter d'une ou plusieurs solutions tierces parmi celles décrites précédemment en vue d'améliorer les interfaces proposées à sa communauté, de disposer d'outils d'analyse plus poussés ou d'améliorer l'intégration avec son site Web, ses applications CRM et ses outils décisionnels. Elle offre également à ses « Community Manager » des outils leur permettant d'industrialiser et d'optimiser le recrutement de membres ou l'animation de leur communauté. Elle peut renforcer sa présence sur les réseaux sociaux existants, développer sa propre communauté ou encore combiner les deux approches comme le proposent certaines solutions. L'accent est généralement mis sur une fonction spécifique de l'entreprise : veille, marketing, communication ou support client.

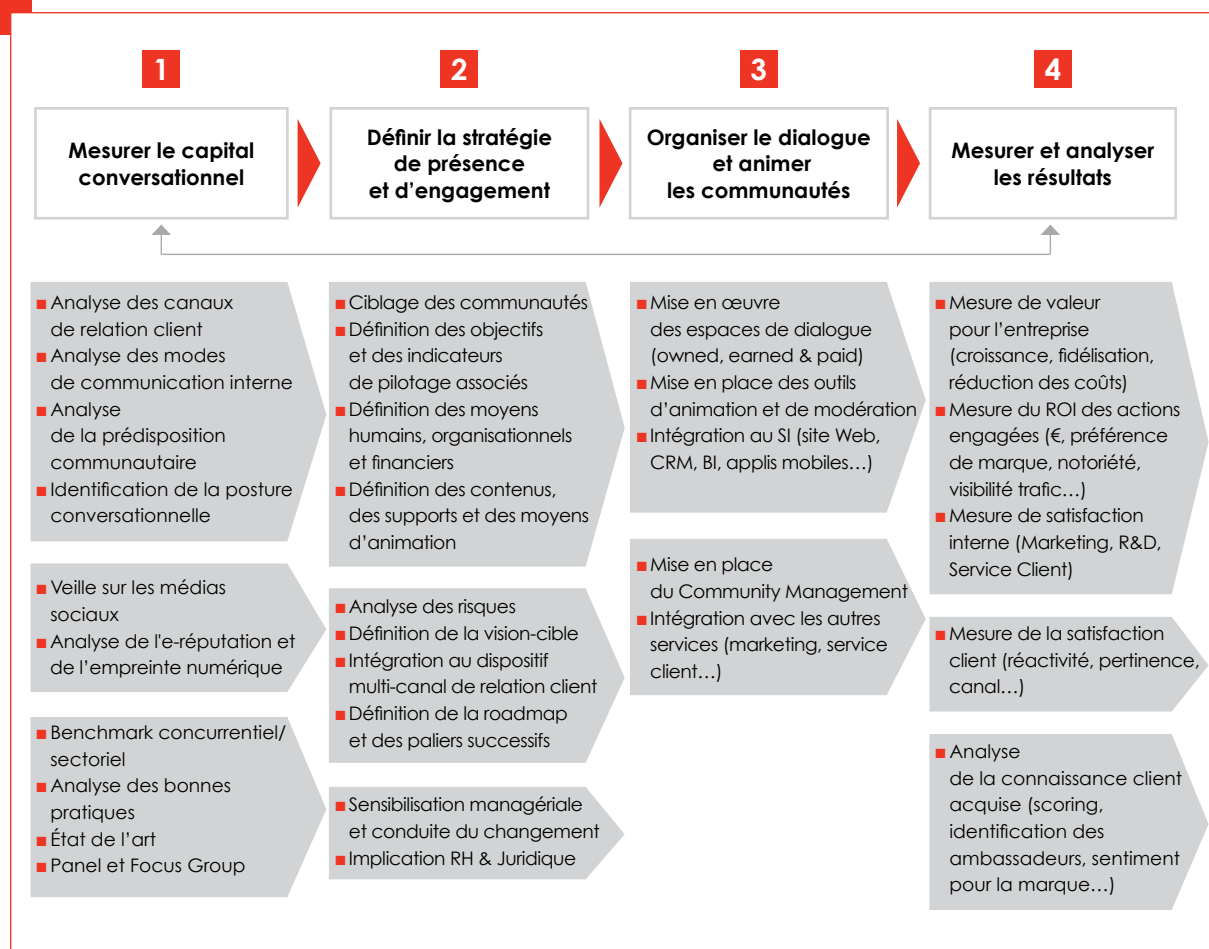
Proposer un modèle communautaire multi-canal intégré

A ce stade, l'entreprise dispose d'une communauté solide, d'une excellente maturité sur le plan des outils et de l'organisation et elle exploite les médias sociaux sur tout ou partie du spectre fonctionnel : veille, e-réputation, marketing viral, innovation participative et co-création, développement des ventes, service client 2.0, etc. Le dispositif multi-canal est cohérent avec les différents parcours clients : un consommateur ayant publié un billet sur l'espace communautaire de l'entreprise est invité à entrer en contact par chat avec un conseiller du service client et reçoit une réponse détaillée par email ou SMS. Les informations recueillies (données client, nature et fréquence des interactions, sentiments...) sont collectées dans les outils CRM et décisionnels de l'entreprise et contribuent à l'enrichissement de sa connaissance client. Le niveau d'appétence du client pour les différents canaux ainsi que son influence sur la communauté et son sentiment pour la marque

sont connus et exploités par l'entreprise dans son programme relationnel. Les processus « back-office » permettent de gérer de manière automatisée certains événements survenant sur les médias sociaux (ex : détection d'un sentiment négatif, gestion d'une réclamation, manifestation d'intérêt pour un produit). L'ensemble des fonctions de l'entreprise agit de manière coordonnée et intégrée. Pour cela, des outils de type « RSE » ouverts sur la communauté et les partenaires sont mis à disposition des salariés et leur utilisation est encouragée par le management qui capitalise ainsi sur « l'intelligence collective » et l'agilité de l'organisation.

Notre expérience des projets « Social CRM » nous a conduit à formaliser une démarche en 4 étapes :

Les étapes clés d'un projet de Social CRM



Quels impacts sur le management, les processus et l'organisation des entreprises ?

« *L'innovation correspond à un processus de destruction créatrice* » - Joseph Schumpeter, économiste

L'essor des médias sociaux va progressivement conduire à un bouleversement du mode de fonctionnement des entreprises ; si la partie « visible » de ce phénomène et la « multiplication des points de contact » affectent en premier lieu les modèles de relation client, il va en fait conduire la plupart des entreprises à revoir en profondeur leur business model. Certains parlent même de « révolution digitale ».

Les secteurs du livre, de la presse et de l'industrie musicale ont été bouleversés par l'arrivée d'acteurs issus d'Internet et des nouvelles technologies. Le secteur financier est à son tour pris d'assaut par les banques en ligne et les organismes de crédit communautaires. Nouveaux rivaux des établissements bancaires, Google, Facebook ou Paypal prennent position sur les moyens de paiement, les transactions financières et vont même pour certains jusqu'à développer leur propre monnaie ! Le secteur des médias est également en pleine mutation, avec l'évolution du mode de consommation des contenus, l'interactivité des programmes et la multiplication des supports. L'enjeu du « marketing de l'attention » n'en reste pas moins le « temps de cerveau disponible » !

Certains acteurs de la VPC n'ont pas survécu au e-Commerce. Les cybermarchands eux-mêmes doivent désormais rivaliser de créativité pour attirer et fidéliser leurs clients, souvent au prix d'une stratégie « sociale » ou communautaire très poussée. Même les « pure players » d'Internet sont sans cesse contraints d'évoluer au risque de disparaître : terrassé par Facebook, MySpace s'oriente vers la Social TV alors que eBay délaisse progressivement les petites annonces pour se recentrer sur son offre e-Commerce.

De par leur nature transverse, les projets de « Social CRM » contribuent naturellement à un décloisonnement au sein de l'entreprise, puisqu'ils impliquent un ensemble de fonctions souvent peu habituées à un mode de travail collaboratif : marketing, service client, communication, juridique, RH, etc. La difficulté d'alignement de l'ensemble de ces fonctions et le manque de « sponsoring » interne sont les principaux freins au développement d'une « stratégie digitale » et sont également propices au développement de « micro-projets » souvent déconcertants pour le client final...

Prises par un sentiment d'urgence et de menace, nombre d'entreprises se lancent dans un ou plusieurs projets sans que ceux-ci soient intégrés dans une stratégie globale de relation client, centrée sur le parcours et l'expérience client. Souvent contraintes par leur découpage organisationnel ou par une vision excessivement centrée « produits », les entreprises négligent quelques questions fondamentales : qui sont mes clients et quels sont leurs besoins ? Quel est leur parcours pour accéder à mes produits ou à mes services et comment puis-je améliorer ce dernier ? Quelles sont leurs attentes tout au long du cycle d'achat ? Cela peut paraître trivial, mais ramener le client au centre du questionnement conduit souvent à y voir plus clair sur son offre, son positionnement et sa stratégie. C'est là sans doute l'un des principaux enseignements (parfois douloureux) de la vague « sociale » pour les entreprises. On constate d'ailleurs que celles tirant le plus profit des médias sociaux disposent non seulement d'un important capital de marque et d'une forte dynamique communautaire mais qu'elles sont aussi plus agiles d'un point de vue organisationnel et fortement orientées « client » dans leur culture managériale.

Cette révolution a également un impact sur la gestion du « multi-canal » ou du « cross-canal ». Le traitement des clients s'exprimant sur les médias sociaux est aujourd'hui dévolu au « Community Manager », fonction récente dont les contours et le positionnement varient fortement selon les entreprises (quand cette activité n'est pas déléguée à un prestataire spécialisé !). On assiste progressivement à une meilleure intégration des médias sociaux au sein des dispositifs multi-canal des entreprises, ce qui permet de capitaliser sur l'historique des interactions avec le client, quel que soit le canal choisi par ce dernier. Cette dynamique conduit à l'émergence du « Web-conseiller », aussi à l'aise au téléphone que sur la page Facebook de l'entreprise ! Relativement bien circonscrite aujourd'hui, la relation client va progressivement impliquer un nombre croissant de collaborateurs au sein de l'entreprise. Ainsi, toutes les expertises individuelles et l'intelligence collective de l'organisation seront mises à profit pour traiter les demandes complexes de clients de mieux en mieux informés et de plus en plus exigeants. Ce phénomène devrait conduire à l'interpénétration des réseaux sociaux « externes » et des réseaux sociaux d'entreprise jusqu'à abolir les frontières entre ces derniers. Certains salariés n'ont d'ailleurs pas attendu d'être sollicités par leur management pour revendiquer leur expertise ou pousser des offres d'embauche sur des forums ou des blogs en dehors des frontières de l'entreprise. L'enseigne américaine Best Buy a ainsi lancé une « Twelpforce » dans laquelle plusieurs centaines de ses salariés échangent conseils et recommandations avec les clients sur Twitter.

L'arrivée de la « Génération Y » et des « Digital Native » constitue également un puissant moteur de transformation et de diversité au sein des entreprises. Porteur de nouveaux usages, de nouvelles attentes et de nouveaux modes de travail collaboratifs, leur montée en puissance progressive va conduire les entreprises à faire évoluer leur mode de management et leur culture organisationnelle. Pour cette génération, le besoin d'appartenance au réseau et à la communauté prime sur celui d'appartenance à l'entreprise.

La proposition de valeur de Sopra Consulting

Les médias sociaux et leurs nouveaux usages sont disruptifs non seulement pour les modèles traditionnels de gestion de la relation client, mais aussi pour d'autres processus-clés de l'entreprise comme la gestion du cycle de vie des produits, la politique de distribution, la stratégie de promotion et de communication ou encore l'innovation et le marketing.

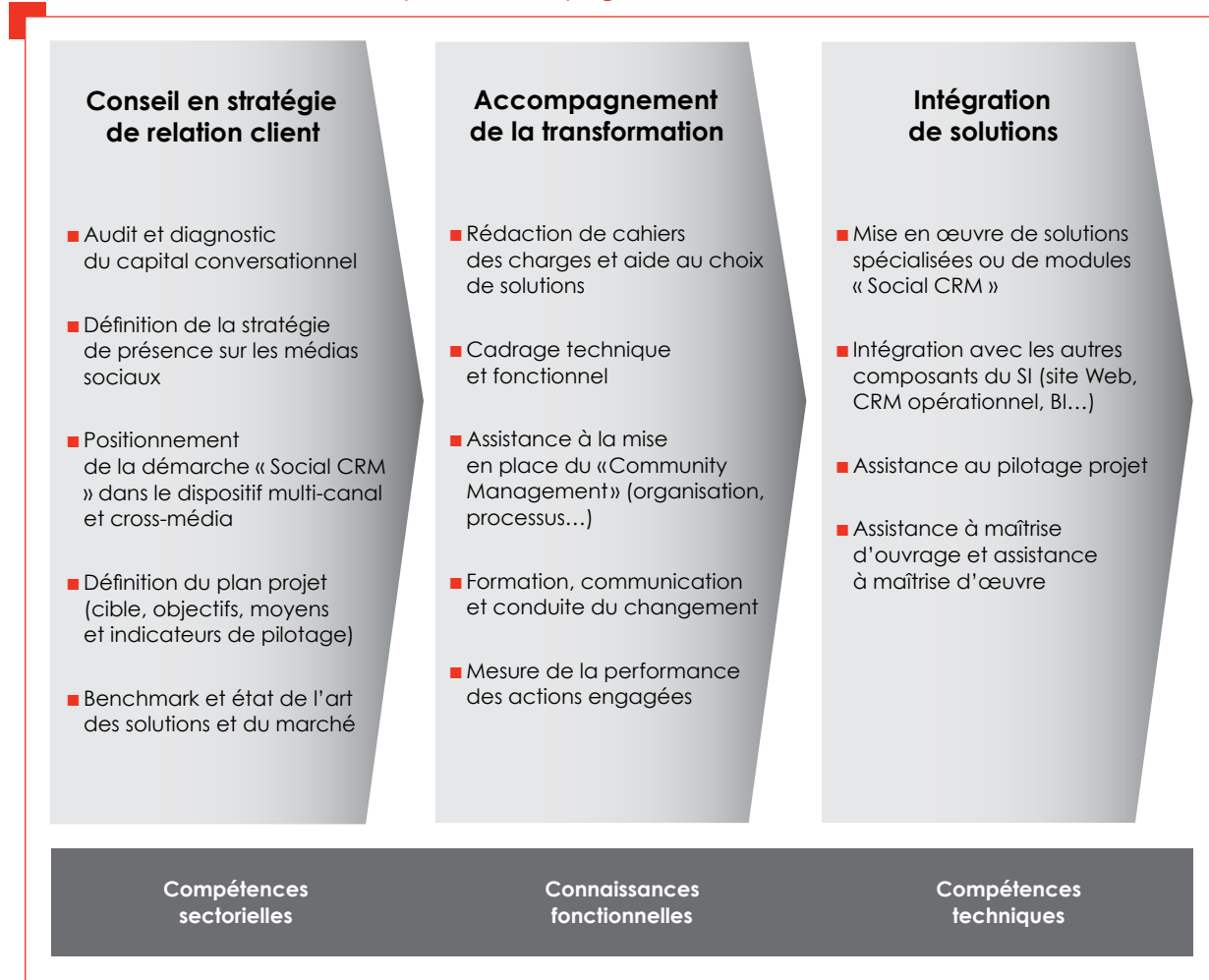
Outre les technologies et le système d'information, leurs impacts portent également sur la gouvernance, l'organisation, les processus, le pilotage et les méthodes de management. Même si la plupart des entreprises reconnaissent aujourd'hui l'importance et le potentiel des médias sociaux, peu d'entre elles les ont véritablement intégrés dans leur stratégie et leurs modèles de gestion de la relation client.

A l'image d'Internet il y a quelques années, la question n'est donc plus de savoir si les médias sociaux auront un impact sur l'entreprise mais plutôt comment les anticiper et les intégrer dans la stratégie et le fonctionnement opérationnel de cette dernière.

La richesse et la maturité des solutions et des technologies actuellement disponibles sur le marché favorisent l'expérimentation et l'acculturation mais tendent également à fragmenter les initiatives et peuvent limiter une approche globale et structurée synonyme de succès à long-terme.

Pour répondre à ces nouveaux enjeux, Sopra Consulting met à disposition son expertise sectorielle, sa maîtrise des technologies et son expérience dans la mise en place de réseaux sociaux d'entreprise et de démarches de « Social CRM ». Nos spécialistes du Marketing et de la Relation Client sont en mesure de vous accompagner sur l'ensemble des phases-clés d'un projet, depuis le cadrage stratégique jusqu'à la mise en œuvre opérationnelle :

Nos domaines d'intervention pour l'accompagnement d'une démarche Social CRM



Fort de 500 consultants, Sopra Consulting aide les directions des grandes entreprises, administrations et organismes publics à réussir leur transformation.

Ses consultants interviennent dans la formalisation des stratégies et accompagnent les clients depuis la conception jusqu'à la mise en œuvre des programmes de transformation avec comme objectif : l'amélioration tangible et durable de la performance.

Son approche des transformations se caractérise par l'appréhension simultanée des dimensions économique, technologique, humaine et culturelle indispensables à leur réussite.



Management - Performance - Technologies

Vos contacts

■ **François DUCROT**

Tél : 06 07 21 80 13

fducrot@sopraconsulting.com

■ **Nicolas PEENE**

Tél : 06 75 01 68 03

npeene@sopraconsulting.com