



# Tendances CRM 2011

La Vision de 12 Experts sur la question

Janvier 2011

Pour suivre les tendances tout au long de l'année, inscrivez-vous sur [Tendances-CRM.com](http://Tendances-CRM.com)  
et suivez le fil Twitter [@tendances\\_crm](https://twitter.com/tendances_crm).

# PREFACE

---



Dans un monde de plus en plus transparent, où les conversations digitales avec vos prospects et clients influencent le développement de votre entreprise, la relation client devient clé.

Le CRM (Customer Relationship Management) ou la relation client prend de multiples formes et évolue à grande vitesse avec l'arrivée des médias sociaux notamment.

Ce mot valise couvre aujourd'hui de nombreuses pratiques et peut être abordé de différentes manières (prospection, fidélisation, support...) dans différents contextes (B2B, B2C, PME, grandes entreprises).

En ce début 2011, il nous a semblé intéressant de prendre un peu de recul par rapport à la question pour savoir dans quelle direction le marché de la CRM va évoluer cette année.

Nous avons donc posé la question "Quelles sont les tendances du CRM en 2011" à 12 experts de la relation client afin qu'ils puissent nous apporter leurs points de vues indépendants afin d'obtenir une vision plus claire de ce qui nous attends dans les prochains mois.

Grâce au soutien de Pierre Olivier Chotard et de son équipe salesforce.com, nous avons pu récolter ces différentes contributions expertes et les avons regroupés dans ce document.

Pour ma part, je pense que cette année la tendance sera Social CRM avec les mots clés sous-jacents à savoir Transparence, Authenticité, Pertinence & Persistance.

J'espère que vous apprécierez autant que nous les contributions originales des experts et qu'elles vous apporteront des repères pour gérer au mieux votre relation client en 2011.

Pour suivre les tendances tout au long de l'année, inscrivez-vous sur Tendances-CRM.com et suivez le fil twitter @tendances\_crm.

A bientôt !

[Jean-François Ruiz](#)

CEO & Co-Fondateur @ PowerOn

[jf@poweron.fr](mailto:jf@poweron.fr)

Twitter : [@jfruiz](#)



Quand Jean-François nous a présenté l'idée de cet ouvrage collaboratif, nous avons tout de suite été convaincus par la valeur qu'un tel document pourrait apporter aux professionnels de la CRM.

En tant qu'éditeur de solution CRM dans le Cloud, il nous semble important d'être à l'écoute des évolutions de notre marché afin de pouvoir mieux les accompagner dans le futur.

Plutôt que de garder ce précieux recueil de visions d'experts pour salesforce.com, nous avons préféré le diffuser au plus grand nombre sous la forme de ce livre blanc.

Nous pensons que cette initiative permettra un échange riche autour de la CRM et contribuera à aider les entreprises à faire face aux nouveaux enjeux de la relation client.

Nous sommes très heureux de pouvoir parrainer cette opération et de vous livrer les visions indépendantes des différents experts de ce marché.

Au plaisir d'échanger avec vous !

Pierre-Olivier Chotard  
Directeur Marketing @ salesforce.com  
[pchotard@salesforce.com](mailto:pchotard@salesforce.com)

# Les Experts

---



Thierry Spencer



Philippe Nieuwbourg



Yann Gourvennec



Stéphanie Wailliez



René Lefebure



Christian Barbaray



Yan Claeysen



Grégoire Michel



Lidia Boutaghane



Pascal Lintingre



Camille El Hage



Bruno Florence

## Table des matières

|                                                                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Thierry Spencer - 2011 : les défis du CRM pour marketers désorientés.....                                                | 7  |
| Le client est flou .....                                                                                                 | 7  |
| Le client s'exprime.....                                                                                                 | 7  |
| Le client est envahissant .....                                                                                          | 8  |
| Biographie .....                                                                                                         | 9  |
| Philippe Nieuwbourg - Les tendances pour le CRM en 2011? Médias Sociaux, Temps réels, NoCRM. 10                          |    |
| Le multicanal intègre les médias sociaux .....                                                                           | 10 |
| Le temps réel crée une société de l'impatience.....                                                                      | 11 |
| Tous les clients ne sont pas rois .....                                                                                  | 11 |
| Biographie .....                                                                                                         | 12 |
| Yann Gourvennec - 5 recommandations pour dynamiser son CRM en utilisant le web social .....                              | 13 |
| Professionalisez et industrialisez votre CRM afin qu'il devienne « social » .....                                        | 13 |
| Considérez le Web social comme un canal de plus en ne traiter ni mieux ni moins bien .....                               | 14 |
| Intégrez le Web social dans votre anticipation client .....                                                              | 14 |
| Soyez proactifs et passez à la co-crétation.....                                                                         | 15 |
| Mettez un moteur social dans votre site Web et préparez-vous à transformer votre site Corporate en site interactif ..... | 15 |
| Biographie .....                                                                                                         | 16 |
| Stéphanie Wailliez - 5 tendances CRM BtoB en 2011 .....                                                                  | 17 |
| Le CRM social : la méthodologie avant les outils .....                                                                   | 17 |
| Le renouveau des processus collaboratifs .....                                                                           | 17 |
| Génération de leads : le contenu est roi .....                                                                           | 18 |
| Marketing Mobile : le BtoB va suivre .....                                                                               | 18 |
| Réseaux sociaux : une prise de parole à encadrer .....                                                                   | 18 |
| Biographie .....                                                                                                         | 19 |
| René Lefebure - Comment choisir la fiancée de M. CRMenstein ?.....                                                       | 20 |
| Présentation de M. CRMenstein .....                                                                                      | 20 |
| Les capacités de M. CRMenstein.....                                                                                      | 21 |
| La fiancée de M. CRMenstein.....                                                                                         | 22 |
| Biographie .....                                                                                                         | 24 |
| Christian Barbaray - 10 tendances pour le CRM en 2011 .....                                                              | 25 |
| Les 10 tendances .....                                                                                                   | 26 |
| Ecoute & Mesure clients .....                                                                                            | 27 |

|                                                                                                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Biographie .....                                                                                                                                                             | 28 |
| Yan Claeysen – 2011 une relation client renouvelée.....                                                                                                                      | 29 |
| Le contexte .....                                                                                                                                                            | 29 |
| La relation client clé de voute de la marque.....                                                                                                                            | 29 |
| Le nouveau marketing client.....                                                                                                                                             | 29 |
| Vers une relation client renouvelée .....                                                                                                                                    | 30 |
| Conclusion .....                                                                                                                                                             | 30 |
| Biographie .....                                                                                                                                                             | 31 |
| Grégoire Michel – Tendances CRM 2011 .....                                                                                                                                   | 32 |
| Un rattrapage qui s’accélère, sous l’influence de grands acteurs.....                                                                                                        | 32 |
| La priorité des processus et de l’organisation sur les systèmes .....                                                                                                        | 32 |
| La productivité et l’efficacité des phases amont du cycle de vente .....                                                                                                     | 33 |
| Biographie: .....                                                                                                                                                            | 34 |
| Lidia Boutaghane – Client au Cœur .....                                                                                                                                      | 35 |
| Le Porte-Parole Client (ou Customer Advocacy Director) .....                                                                                                                 | 35 |
| Biographie .....                                                                                                                                                             | 38 |
| Pascal Lintingre – Le CRM sera Cloud, sur Mesure, intelligent, hypersocial, multicanal, modulable et ouvert 24h/24.....                                                      | 39 |
| Quelques tendances et problématiques du marché 2010/2011 : .....                                                                                                             | 39 |
| Les entreprises continuent de privilégier les projets courts avec un fort retour sur investissement .....                                                                    | 39 |
| Le CRM sera Cloud.....                                                                                                                                                       | 39 |
| Le CRM offrira les bonnes mesures.....                                                                                                                                       | 39 |
| La préoccupation majeure des entreprises reste le traitement de l’information face à l’inflation vertigineuse des données structurées et non structurées en circulation..... | 40 |
| Le CRM sera intelligent.....                                                                                                                                                 | 40 |
| D’ici 2011, un tiers des achats réalisés par un consommateur sera directement influencé par les opinions dont il aura eu connaissance en ligne, contre 9 % en 2008. ....     | 40 |
| Le CRM sera hypersocial.....                                                                                                                                                 | 40 |
| Le CRM sera multicanal .....                                                                                                                                                 | 40 |
| Le CRM sera modulable.....                                                                                                                                                   | 41 |
| Le CRM sera ouvert 24h/24, 7j/7, 365j/an.....                                                                                                                                | 41 |
| Biographie .....                                                                                                                                                             | 41 |
| Camille El Hage – CRM : ce que vous ne verrez pas (encore) en 2011. ....                                                                                                     | 42 |
| La révolution ne fait que commencer .....                                                                                                                                    | 42 |

|                                                                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Le Social CRM est encore à inventer .....                                                                                                   | 42 |
| Adapter les méthodes de vente et de marketing .....                                                                                         | 43 |
| L'entreprise sociale est une entreprise temps réel.....                                                                                     | 43 |
| Biographie .....                                                                                                                            | 44 |
| Bruno Florence – L'emailing reste le canal online majeur .....                                                                              | 45 |
| Les contraintes de délivrabilité vont s'accroître en 2011 et peser sur la qualité marketing des programmes relationnel des annonceurs. .... | 45 |
| Dans ce contexte la connaissance des clients et des produits deviennent essentielle pour les opérations d'emailing.....                     | 45 |
| L'analyse comportementale devient plus accessible et se banalise en 2011. ....                                                              | 45 |
| L'automatisation des campagnes devient incontournable dans un contexte économique tendu...                                                  | 46 |
| La nécessaire réconciliation entre les réseaux sociaux et les bases de données marketing .....                                              | 46 |
| Enfin derniers défis de cette année 2011 : le contexte légal du Marketing Direct qui s'annonce instable. ....                               | 46 |
| Biographie .....                                                                                                                            | 47 |

# Thierry Spencer – Sens du Client

---



## Thierry Spencer - 2011 : les défis du CRM pour marketers désorientés

Des années d'investissements dans des outils parfois couteux, de nouvelles organisations, des process de recueil de l'information ont permis à de nombreuses entreprises de maîtriser leur connaissance du client et d'améliorer le retour sur investissement grâce au CRM.

Beaucoup de sueur, du sang et quelques larmes pour arriver au sommet du marketing client dans les années 2000 avec le triomphe des ERP et des outils de CRM. Mais voilà qu'un nouveau sommet est en vue : Internet, puis un autre, les réseaux sociaux.

Le client change et les entreprises font face à des défis importants en 2011 :

### Le client est flou

Le client est devenu multiple. Plus de 2,4 adresses mails par personne, de nouvelles identités sur les réseaux sociaux, surfant sur la toile le soir, vous appelant le matin, vous envoyant un mail l'après-midi, participant à un jeu en magasin, s'exprimant sur un site d'avis consommateurs... Tout cela a pour conséquence de perturber et parfois rendre folles les organisations qui doivent garantir la traçabilité du client pour lui offrir la meilleure expérience. Ajoutez à ça le fait que les programmes de fidélité vont peu à peu tous se dématérialiser et qu'on est encore loin d'une –saine- réglementation à propos de l'identité numérique... Après l'illusion du « one to one » et l'eldorado du marketing ciblé - qui pouvaient faire penser à la fin du marketing de masse -, le marketing des données est devenu un marketing de masse. Désormais toutes les marques (ou presque) disposent de données concernant leurs clients. Prenez l'exemple des produits de grande consommation : jusque-là la gestion de la relation client était sous-traitée aux distributeurs et à leurs programmes de fidélité, désormais avec le développement des réseaux sociaux une marque comme Oasis peut compter sur 1 513 000 personnes (chiffre arrêté au 1<sup>er</sup> janvier 2011) ayant déclaré leur intérêt pour la marque.

Défis 2011 : La base du CRM est la qualité, l'organisation et le partage des données. Les marketers doivent intégrer le fait que cette discipline tend à évoluer vers la gestion d'expériences multiples pour le client dans lesquelles il aura le choix du canal, du lieu et du moment pour interagir avec l'entreprise. Dire adieu aux segmentations client gravées dans le marbre pour 2, 3 ou 5 ans et apprendre à gérer l'incertitude et le mouvement perpétuel du client, autant de défis pour 2011.

### Le client s'exprime

Internet est devenu la caisse de résonance de l'expression du client. La théorie de Jakob Nielsen à propos des contributeurs, le fameux 1/9/90, révèle qu'une part non négligeable des clients s'exprime. 1% de contributeurs réguliers, 9% d'occasionnels et 90% de spectateurs surfent chaque



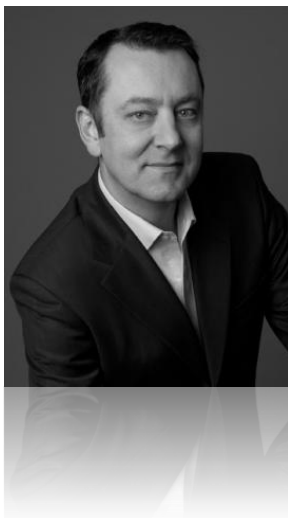
jour sur la toile et font part d'une expérience et alimentent des conversations. Sur Twitter (qui a passé la barre des 10 milliards de tweets en 2010), on estime qu'un tweet sur 5 concerne une marque directement ou indirectement. Tous les jours de nouvelles données non structurées naissent sur la toile (depuis un ordinateur ou depuis un téléphone) et échappent au contrôle des marketers. Nous sommes entrés dans le Nouvel âge de la relation client : de moins en moins de clients s'adressent directement aux entreprises et de plus en plus partagent leurs déconvenues (et plus rarement leur enthousiasme) sur la toile, écoutés par des milliers de personnes qui en prennent connaissance par une simple recherche. Dans les dernières années, les outils de surveillance des conversations « le buzz monitoring » se sont développés, offrant de beaux tableaux de suivi de la réputation en ligne au PDG. Pour en faire quoi ?

Défis 2011 : Intégrer la voix du client dans les systèmes de CRM, enrichir les données pour les rendre vivantes, organiser les données et permettre d'intégrer les données non structurées. Au-delà de l'aspect technique, quand on pense à la masse de conversations qui se développe, c'est l'organisation de l'entreprise qu'il faut faire évoluer. Quand tous les clients auront la possibilité de s'exprimer, il faudra que les employés aient le droit de s'exprimer comme n'importe quel porte-parole désigné.

### **Le client est envahissant**

Jusque-là cantonnée aux services informatiques, marketing, commercial et client/réclamation de l'entreprise, la gestion de la relation client devient l'affaire de tous dans l'entreprise. Les actionnaires et les dirigeants sont sommés de faire figurer dans leur rapport annuel que « le client est au cœur des préoccupations » de l'entreprise. La communication, le service internet, les relations presse s'y mêlent car la page fan de Facebook (par exemple) fait parler d'elle et les clients s'y expriment. Tout le monde parle de Community Management comme d'un gadget à la mode ou confie la mission à une agence avide de « one shots », alors qu'il s'agit potentiellement d'une nouvelle fonction de l'entreprise (qui pourrait être pourvue par le service consommateurs par exemple). Les entreprises sont organisées en structures parfois étanches et les systèmes informatiques sont fermés et lourds à faire évoluer. A une vision multicanal dont tout le monde rêve (à commencer par le client) s'oppose l'organisation multi-services non interfacée en interne. A quoi il faut ajouter des prestataires (agences et autres) qui poussent à ce cloisonnement et au marketing de masse. On entend encore dans les couloirs des entreprises : « le client du site est mon client », « les clients magasin dépendent de la direction des opérations », « on va faire une bonne vieille campagne TV et on déclinera sur le reste » et autres dangereuses inepties.

Défis 2011 : Apprendre l'agilité, décroisonner l'entreprise, rendre accessible les données client à tous, tout le temps et favoriser le multicanal. Le plus important étant de s'assurer que les actions vers le client et tous les canaux sont en ligne avec le positionnement de l'entreprise. Une discipline se développe : la communication intégrée (IMC). Une fonction voit le jour : Chief Customer Officer ou Directeur du marketing client. Espérons qu'elle aura sa place au comité de direction !



## Biographie

**Thierry Spencer**, est Vice-Président Marketing et co-fondateur de [Testntrust.com](http://Testntrust.com), un site d'avis consommateur véritable baromètre de satisfaction 2.0.

Spécialiste du marketing et de la relation client depuis près de 20 ans, Thierry Spencer a occupé les fonctions de directeur marketing dans plusieurs sociétés dans la distribution, le conseil, l'édition, la vente à distance et la restauration. Il y a fait l'expérience de tous les canaux de contact avec le client. Il est l'auteur de [sensduclient.com](http://sensduclient.com), un blog de référence à destination des professionnels du marketing client et de la relation client. Visitez le et enrichissez-vous, échangez, débattiez à propos de l'actualité du client.

- Blog: <http://sensduclient.blogspot.com/>
- Twitter: [@THIERRYSPENCER](https://twitter.com/THIERRYSPENCER)
- Viadeo: <http://www.viadeo.com/fr/profile/thierry.spencer>
- Facebook: <http://www.facebook.com/pages/Sens-du-Client/121677037873441?ref=ts>

# Philippe-Nieuwbourg - Fidelead

---



## Philippe Nieuwbourg - Les tendances pour le CRM en 2011? Médias Sociaux, Temps réels, NoCRM

Le CRM, qu'il serait plus judicieux d'appeler de son acronyme francisé, GRC (Gestion de la Relation Client) est né à la fin des années 80, 1980 bien sur... En 1990, un éditeur américain de logiciels, Vantive est un des premiers spécialistes du genre. Depuis maintenant vingt ans, la GRC conserve le même champ d'application : conquérir, servir, fidéliser. Pour ce faire, tout bon logiciel de CRM propose des modules autour de la gestion des ventes (force de vente, ecommerce, point de vente), le service (centre d'appels, interaction, emails) et la fidélisation (campagnes marketing, emailings). Et depuis vingt ans, il semble toujours aussi difficile pour les entreprises de tirer profit de la mise en place de ces solutions. Au mois d'octobre 2010, un analyste du Gartner a jeté un pavé dans la marre en calculant qu'en dix ans, les entreprises américaines avaient dépensé 75 milliards de dollars en CRM... pour rien ou presque puisque la satisfaction de leurs clients n'a progressé que de 3 à 5 %. Faut-il alors continuer à investir dans des solutions informatiques de gestion de la relation client ? Certainement, mais il serait temps de ne pas limiter ses investissements aux applications « ludiques ». Consacrer la majeure partie du budget à la conduite du changement, à la formation des salariés, à l'apprentissage de la culture client... serait certainement plus rentable que d'investir dans la version 12.3.5b de votre logiciel préféré.

Mais s'il faut néanmoins faire ressortir quelques tendances en ce début d'année, risquons-nous à évoquer trois pistes.

### Le multicanal intègre les médias sociaux

Rien de très nouveau me direz-vous. A juste titre. Mais une amplification du phénomène. Chaque année voit se développer de nouveaux canaux. Mais sans qu'ils ne remplacent les précédents. Après le téléphone, la télécopie, l'email et la messagerie instantanée, 2010 a été l'année de l'émergence de Twitter et de Facebook comme canaux d'expression des clients. 2011 sera certainement l'année de bidirectionnalité de ces canaux. Aujourd'hui les utilisateurs de Twitter ou de Facebook s'expriment ; plutôt sur leur insatisfaction d'ailleurs ; en espérant secrètement un retour de la marque critiquée. En 2011 ces canaux seront utilisés pour poser une question, demander un service, à un fournisseur ou une marque. Tout comme l'absence de site web correctement mis à jour est aujourd'hui synonyme d'affaires perdues, l'absence des marques des médias sociaux sera demain suspecte. Comment une marque peut-elle me servir correctement si elle n'a pas de page Facebook ou de compte Twitter, s'interrogera-t-on en 2011 ? Et être présent sur ces médias sociaux ne suffira pas, il faudra y être actif. Tout le contraire de nos femmes et hommes politiques, dont l'usage des médias sociaux se limite à un mur de publication de leurs arguments électoralistes. Aucune réponse aux

questions posées, pas de dialogue, juste du « push » ! En 2011 cette attitude ne sera pas tolérée pour les marques et entreprises présentes sur ces réseaux. Bien entendu vous devrez mettre en place des outils (il en existe de nombreux et ils sont peu chers), mais il faudra surtout déterminer, conduire et contrôler les bonnes pratiques. Qui répond, qui a le droit de répondre, d'engager la société, de prendre publiquement des engagements, etc. Et il faudra mettre en face de ces canaux les ressources nécessaires. Confiez-vous à un centre d'appel externalisé dont les opérateurs font une faute d'orthographe par mot la gestion de votre page Facebook ? Ce serait une erreur croyez-moi ! Oui, cela va vous coûter de l'argent, oui cela sera compliqué à suivre au quotidien, mais oui, vous n'avez pas le choix. A moins que vous n'acceptiez de conduire votre entreprise dans une stratégie dormante qui la fera s'éteindre peu à peu au même rythme du vieillissement de ses clients.

### **Le temps réel crée une société de l'impatience**

Combien de temps vous faut-il pour donner satisfaction à un client ? Je ne parle pas de l'envoi d'un email automatique pour lui confirmer la bonne réception de son message. Je parle du temps de traitement de sa demande. Une heure, une journée, deux jours, plus ? Et en combien de temps, comme client, acceptez-vous qu'un de vos fournisseurs vous réponde ? Tiens, bizarre, il semble que j'entends une histoire de paille et de poutre... l'instantanéité des canaux de communication en ligne a généré un besoin d'instantanéité de traitement de votre demande. Un courrier papier qui mettait trois jours à voyager bénéficiait d'un « temps de traitement acceptable » également compté en jours. Mais si vous publiez un message Twitter mentionnant un de vos fournisseurs, qui s'affiche en temps réel sur son compte, vous attendez de ce dernier qu'il vous réponde avec la même rapidité. Nous sommes entrés dans la société de l'impatience. Mais les entreprises ne sont pas organisées pour supporter cette impatience, créant de facto une déception client. Il va nous falloir apprendre à gérer cela, du côté du client comme du fournisseur. Ce sera une question d'outils, mais surtout d'organisation et de responsabilisation. Si pour donner à un client un bon d'achat de 10 euros afin de réparer une erreur, il faut la signature de trois personnes, jamais la réponse ne parviendra au client en ligne dans un délai acceptable. Mais on ne peut pour autant pas laisser l'opérateur du service client disposer sans contrôle de bons d'achat sans limite... Nous allons devoir apprendre à nous adapter.

11

### **Tous les clients ne sont pas rois**

Dernière tendance, celle de la non-gestion de la relation client. Nous pourrions lancer le concept de no-CRM. La maxime habituelle, utilisée quotidiennement par tout client insatisfait « le client est roi » est totalement erronée. Le client bénéficie en effet d'un titre de noblesse corrélé au montant de sa dépense ! Certains seront rois et mêmes empereurs, d'autres ne seront que ducs, princes ou simples serfs. Prenons un exemple, celui du transport aérien. Le client qui paye 400 euros pour aller en avion à Dublin est peut-être roi, celui qui a choisi une compagnie à bas coût et paye 20 euros son billet n'est qu'un simple citoyen. Il n'aura pas accès aux mêmes services ni à la même attention que le client roi. Et si la neige l'empêche de décoller à l'heure, il n'aura certainement pas accès aux mêmes compensations... et c'est normal ! La tendance en 2011 sera donc de remettre certains clients à leur place. Le service a un prix. Celui qui choisit de ne pas payer pour certains services ne peut exiger ensuite d'y avoir accès. Et cette stratégie va demain s'appliquer à l'ensemble de l'économie. En effet

tout service a un coût : un service client par téléphone, l'échange d'un produit, une assistance en ligne... Tous ces services coutent de l'argent à celui qui les propose. Ils doivent donc coûter à ceux qui souhaitent les utiliser. Plus encore que la différence entre deux produits, c'est demain la différence entre deux niveaux de service qui sera tarifée. « Salauds de pauvres ! » déclamait Jean Gabin dans La Traversée de Paris. Sans doute le client va-t-il devoir accepter que tout service se paye et que s'il a choisi un tarif de « pauvre », il ne pourra prétendre qu'à un service en cohérence.



## Biographie

**Philippe Nieuwbourg**, journaliste, Fidelead.fr

Philippe Nieuwbourg né en 1966, est journaliste indépendant, et directeur du Musée de l'Informatique

Comme journaliste indépendant, son objectif quotidien est d'analyser les grandes tendances du marché de l'informatique d'entreprise, et de diffuser cette vision sous forme d'études, de conseils, de publications et de communautés professionnelles sur Internet qu'il conçoit et anime. Travaillant depuis près de quinze ans sur l'analyse des tendances des marchés informatiques, Philippe Nieuwbourg réunit au sein de ses communautés, l'analyse de l'information propre au métier de journaliste et l'interactivité avec les lecteurs qu'apporte l'Internet 2.0.

Il participe également à la diffusion de l'information au sein des grandes écoles et universités comme chargé de cours.

En 2007, il a créé le premier musée de l'informatique en France, largement ouvert au public, installé au sommet de la Grande Arche. Avec plus de 250 000 visiteurs par an, ce musée présentait une exposition permanente et des expositions temporaires sur des sujets comme la SEA, les 25 ans du Mac, la naissance d'Internet... Expulsé prochainement de la Grande Arche par le ministère du développement durable, le musée de l'informatique poursuit ses activités de recherche et ses expositions "hors les murs" en attendant de trouver un nouvel espace à la dimension que mérite la culture scientifique.

- Blog: <http://www.nieuwbourg.com> - <http://www.MuseeInformatique.fr> ,
- Twitter: [@nieuwbourg](https://twitter.com/nieuwbourg)
- LinkedIn: <http://fr.linkedin.com/in/pniewbourg>
- Facebook: <http://www.facebook.com/nieuwbourg>

# Yann Gourvennec – Visionnary Marketing

---



## Yann Gourvennec - 5 recommandations pour dynamiser son CRM en utilisant le web social

Les médias sociaux se sont imposés - peu à peu - au monde de l'entreprise ; notre travail au sein de l'association Media Aces nous l'a démontré tout au long de 2009 et de 2010<sup>1</sup>. Certes, il y a encore du chemin à faire, mais les premières expériences ont déjà été tentées et continueront de se développer tant le potentiel est évident. Alors que cette digestion s'opère à peine, on observe déjà un deuxième bouleversement - qui va crescendo depuis la mi 2010 - à savoir l'intrusion du Web social dans le CRM (à moins que ce soit l'inverse).

Qu'est-ce qui nous attend pour 2011 ? Difficile de prédire exactement l'avenir, car ce monde qui se dessine - fusion de Web social et de business - est un monde d'auto-prophéties réalisatrices où ceux qui agissent changent eux-mêmes leurs propres environnements. Voici donc mes cinq recommandations pour faire vous-même évoluer votre relation client en 2011 en utilisant les tendances principales du marché.

13

## Professionnalisez et industrialisez votre CRM afin qu'il devienne « social »

L'accès au Web social, en cette période où Facebook atteint des sommets de fréquentation<sup>2</sup>, est tellement aisé que les clients savent retourner la situation à leur avantage. Quand ils ne sont pas contents, ils ne se privent pas de le faire savoir ; les moyens sont aujourd'hui tellement simples. Mais attention aux mauvaises interprétations. Ceci ne veut pas dire que tout employé – surtout celui qui n'est pas responsable et pas formé - devient un cow-boy sauveur de votre entreprise et de votre service client déficient. Au contraire, ce que cela veut dire, c'est que votre service client doit s'élever au niveau de l'attente des clients telle que celle-ci est révélée au travers des médias sociaux. Car l'intervention des clients dans les médias sociaux est avant et par-dessus tout un révélateur de l'état de faiblesse de votre CRM dans les canaux d'interaction client traditionnels, pas seulement une preuve de vos manquements en termes de maîtrise des outils du web social. Le problème de ce qu'on appelle maintenant Social CRM, n'est donc pas un problème « Social », mais bien une question de CRM tout court qui se traduit par la nécessité d'industrialiser ce nouveau mode de relation client et la prise en compte des demandes et des réclamations. Le Web social devient donc un canal de CRM ... Comme les autres.

---

<sup>1</sup> Pour se rendre compte de l'avancée des entreprises sur ces marchés, se référer à l'ouvrage de l'association Media Aces (<http://france.media-aces.org>) qui sortira en février 2011 (*les médias sociaux expliqués à mon boss*, <http://amonboss.com> avec de nombreux témoignages de membres)

<sup>2</sup> Voir le Monde daté du 29 décembre : Facebook devient le troisième site le plus visité au monde (<http://bit.ly/lmfb2912>)

## Considérez le Web social comme un canal de plus à ne traiter ni mieux ni moins bien

Enfin, presque comme les autres, car il faut aussi former les équipes de CRM traditionnel pour les entraîner à utiliser ces nouveaux canaux. En conclusion de ce qui précède, et c'est là notre deuxième recommandation, il faut industrialiser la relation client sociale via le processus de service client classique. Cessez donc de penser que votre service client est un centre de coûts. Certes, cela coûte de l'argent, mais c'est aussi votre meilleur investissement, et l'endroit où vous accroissez la satisfaction et les chances de croiser les ventes. Arrêtez donc de bricoler et impliquez les équipes CRM afin qu'elles puissent intervenir au-delà de leurs frontières naturelles (téléphone, courrier et courrier électronique, devenu aujourd'hui banal). Après qu'ils ont épuisé tous les autres moyens traditionnels, les clients mécontents vont se réfugier dans les médias sociaux pour se plaindre jusqu'à saturer votre chaîne Twitter ou Facebook, avec leur mécontentement, afin que quelqu'un enfin leur réponde. Encore une fois, la véritable solution n'est pas de mettre un « cow-boy » dans Twitter qui répond immédiatement n'importe quoi à n'importe qui. Il faut donc industrialiser et professionnaliser les équipes du service client et passer du processus mou au processus dur et au suivi précis et qualitatif des réponses apportées aux clients. Cet effort de formation est un enjeu fondamental pour 2011.

## Intégrez le Web social dans votre anticipation client

Une fois le processus mis en place, l'avenir peut être envisagé sereinement. Les médias sociaux peuvent aussi et surtout servir à déceler les tendances, nouer des relations, tisser des partenariats etc. Notre troisième recommandation s'adresse donc au caractère prospectif de l'utilisation du Web social dans la relation client ; l'approche proposée étant différente selon que vous opérez en B2B ou en B2C :

- Dans le marketing aux consommateurs, votre effort principal sera d'inclure la veille active dans votre CRM et votre processus produits ou services. Oubliez la veille passive et narcissique, qui consiste à voir combien de fois on parle de vous dans sur Internet et de vous en gargariser. Il vaut mieux opter pour l'engagement et l'action directe. Et ne négligez pas les signaux faibles, ils sont souvent les plus intéressants. Il faut donc adapter votre démarche de veille statistique classique, et réussir à conduire le changement en impliquant les acteurs de changement à l'intérieur des entités marketing produits. C'est certainement ce qu'il y a de plus délicat, encore une fois le Web social est un outil est pas une fin en soi.
- Dans le marketing business-to-business, il vous faudra adapter votre outil d'automatisation des forces de vente (SFA) afin d'y intégrer les réseaux sociaux à trois niveaux :
  - Pour écouter et déceler les tendances et les réseaux ;
  - Pour converser et dialoguer avec les divers interlocuteurs différents niveaux d'entreprise ;
  - Afin d'interagir et d'agir avec ceux-ci via le canal préféré de vos interlocuteurs. Il s'agit d'une tendance majeure de l'évolution de l'automatisation des forces de vente, voir notre développement sur ce sujet sur le blog d'Orange Business Services. Il s'agit probablement selon moi de la troisième révolution du SFA (années 90 : outils spécifiques / vers 2005 : outils standards et saas / 2011 : évolution et inclusion du Web Social)



## **Soyez proactifs et passez à la co-crétation**

Ne le faites pas parce que c'est à la mode, mais parce que vous pouvez en tirer un avantage concurrentiel et aussi créer un lien plus fort avec vos clients. Attention ! Co-crétation, ne veut pas dire écoute passive des plaintes des clients. Il faut donc rentrer dans une relation en corps à corps avec la proportion de clients qui est prête à s'investir pour créer avec vous. Ne vous faites pas d'illusions, il ne s'agit pas de la majorité d'entre eux, il faut savoir jouer des bonnes volontés, mais vos efforts en seront payés de retour. Pour quelques expériences dans ce domaine à différents niveaux, voir notre rapport sur la co-crétation au salon des études marketing de 2010 (<http://bit.ly/cocreationsemo>).

## **Mettez un moteur social dans votre site Web et préparez-vous à transformer votre site Corporate en site interactif**

2010 a probablement vu fleurir les oiseaux Twitter et les logos Facebook sur un bon nombre de sites Corporate. Ne vous y trompez pas, ceci était déjà une révolution pour beaucoup d'entre nous. Ce changement, pour important qu'il soit, n'est cependant qu'un début. 2011 verra fleurir l'intégration des fonctions sociales à l'intérieur des sites Web afin de permettre l'interaction depuis les contenus de l'entreprise vers les médias sociaux (Twitter, Facebook, LinkedIn, Viadeo etc.). Ceci ne sera encore qu'une première étape. On pourra aussi envisager la possibilité d'interagir directement à l'intérieur du site Corporate, au travers des commentaires, des discussions, et amener le site Web sur le territoire du Web social directement. L'enjeu final qui sera probablement celui de 2012 par celui de 2011, sera de passer à l'étape suivante, qui consistera à fusionner toutes les expériences tout en capitalisant sur l'espace Corporate. Alors que l'enjeu n'est pas de donner ses contenus à Facebook (qui a une fâcheuse tendance à faire apparaître et disparaître les contenus comme ça a été le cas en tout début 2011 avec les vidéos, mystérieusement effacées des comptes sans avertissement) mais de capitaliser sur ses contenus Corporate et de les intégrer aux médias sociaux et vice versa. À terme, il ne doit plus y avoir de frontière entre l'un et l'autre, le site Web d'un côté, le Web social de l'autre. Tout ceci doit fusionner : c'est tout le Web qui est en train de se transformer, durablement et de façon fondamentale. Ne nous y trompons pas, ceci est la mort du site Corporate plaquette que nous avons connu ces 15 dernières années, ni plus ni moins, et l'avènement du site fusionnel avec les médias sociaux, mais aussi toutes les fonctions de CRM social que nous avons préalablement évoquées.





## Biographie

**Yann Gourvennec** a créé le site <http://visionarymarketing.com> en 1996. Il a une expérience de plus de 20 ans dans l'innovation, le marketing et le CRM. Il a une expérience de 15 ans du Web professionnel, dont il est un acteur au quotidien, avec une forte spécialité dans le Web social. Il est co-fondateur avec Hervé Kabla de l'association Media Aces, qui regroupe les entreprises utilisatrices des médias sociaux et évangélise sur l'utilisation de ces derniers dans le monde de l'entreprise. Le 1er février 2011, les deux compères publieront leur ouvrage collectif "les médias sociaux expliqués à mon boss" <http://amonboss.com> et <http://bit.ly/slidesboss>

- Blog : <http://visionarymarketing.com/>
- Twitter: [@ygourven](https://twitter.com/ygourven)
- LinkedIn : <http://fr.linkedin.com/in/ygourven>

# Stéphanie Wailliez - Niouzeo

---



## Stéphanie Wailliez - 5 tendances CRM BtoB en 2011

### Le CRM social : la méthodologie avant les outils

Avant même la notion d'outils et d'intégration, le développement du CRM social nécessite d'adapter ses méthodes de prospection et de prise de contact. L'écoute du client est une étape indispensable dans la préparation des entretiens. Et jamais auparavant les commerciaux n'avaient eu la chance de recueillir autant d'informations sur leurs prospects avant même de les avoir rencontrés.

Mais les sources de données se multiplient : profil LinkedIn du contact, page Facebook de la société, blogs, comptes Twitter,... En BtoB, cette phase de recherche peut aller très loin (si on souhaite par exemple reconstituer l'organigramme ou le circuit de prise de décision) et consommer beaucoup de temps. En 2011, les entreprises devront s'attacher à bien cadrer ces démarches, à utiliser les informations recueillies à bon escient et à ne pas négliger le temps nécessaire pour prendre connaissance de cette profusion d'informations disponibles sur le web et les réseaux sociaux.

C'est ici qu'apparaît la nécessité d'intégrer tous ces flux d'informations au sein de son CRM, mais la tâche n'est pas simple pour les éditeurs de logiciels de CRM. Les évolutions et annonces d'Oracle, de Salesforce, de Microsoft, de SugarCRM vont dans ce sens, mais elles nécessitent de définir en interne la meilleure méthodologie pour en tirer profit et gagner réellement en productivité.

### Le renouveau des processus collaboratifs

La vente en BtoB se conçoit généralement comme un travail d'équipe, en particulier pour les ventes complexes et techniques. Les processus de collaboration se voient aujourd'hui réinventés pour intégrer les modes de recherche et de dialogue popularisés par le web. La formule gagnante : plus d'échanges, d'instantanéité et d'intégration avec les outils et services « dans le cloud » que se sont déjà appropriés les collaborateurs.

Ces nouveaux modes de travail révolutionnent les méthodes d'encadrement et de contrôle et le management va devoir s'adapter. Le challenge réside également dans la capacité des entreprises à intégrer le client dans ces nouveaux modes de collaboration : lui proposer de nouveaux outils sans imposer de méthode qui ne s'accorde pas avec ce qu'il a pu lui aussi mettre en place dans cette optique collaborative. L'entreprise étendue n'est pas un concept nouveau mais les solutions d'échanges se multiplient et le besoin d'agilité des entreprises pousse aujourd'hui à mettre en place de nouvelles méthodes et outils.

## Génération de leads : le contenu est roi

Pour se démarquer des campagnes traditionnelles et gagner rapidement la confiance du client, il est nécessaire de capter son attention différemment. Créer une relation personnalisée dès le premier contact devient l'objectif des entreprises qui souhaitent générer des leads de qualité et entretenir la relation avec leurs prospects.

Pour cela, de nouveaux contenus se développent, plus interactifs, plus ludiques, et qui démontrent l'expertise du fournisseur tout en apportant une réelle valeur ajoutée au client. Les diagnostics en ligne, les vidéos, les webinaires deviennent des outils incontournables de génération de leads. Ces contenus sont également indispensables pour développer sa présence sur les réseaux sociaux et générer des conversations de qualité. Mais ils demandent de l'expertise et du temps pour les produire.

En 2011, les entreprises BtoB vont donc devoir développer de véritables stratégies de contenu pour disposer à tout moment des sujets et formats adaptés à leurs cibles. Ces contenus sont indispensables pour entretenir la relation avec les « prospects froids » jusqu'à ce que les projets murissent et que les contacts puissent être transmis aux commerciaux.

## Marketing Mobile : le BtoB va suivre

Impossible de ne pas intégrer le canal mobile dans sa communication en 2011. L'explosion des smartphones et leur usage dans la sphère professionnelle sont aujourd'hui un fait et d'ici 2015, l'accès au web se fera en majorité via les terminaux mobiles.

Les entreprises vont rester prudentes quant à la mise en place de campagnes mobiles : même dans la sphère professionnelle, le téléphone mobile est un objet très personnel. L'intrusion par l'envoi de sms peut être mal ressentie.

La meilleure stratégie pour séduire le mobinaute est de lui proposer des applications ou informations mobiles qui lui servent réellement. Les entreprises ne devront pas chercher à reproduire forcément ce qu'elles ont fait sur le web, mais étudier les usages des clients en situation de mobilité pour leur proposer des services réellement pratiques, voire distrayants, si l'on joue la carte de la proximité de la marque. Le BtoC a bien défriché le terrain en 2010, le BtoB pourra s'inspirer de cette créativité pour développer de nouvelles expériences mobiles en 2011.

## Réseaux sociaux : une prise de parole à encadrer

Tout le monde est potentiellement acteur sur le web. Chaque collaborateur de l'entreprise peut se retrouver en situation de prise de parole sur les réseaux sociaux. Mais répondre à une attaque sur une marque, à une critique sur un produit ou un service ne s'improvise pas (les déboires de Nestlé en 2010 nous l'ont montré). Les réseaux sociaux sont aussi une source de leads, mais là aussi, il faut avancer avec prudence pour entrer dans une relation commerciale.

En 2011, les entreprises devront donc mettre en place des chartes simples et claires pour encadrer sans brider et permettre la réactivité nécessaire pour entrer dans les conversations. Celles qui ont un blog multi-auteurs auront déjà de bonnes bases avec leur charte rédactionnelle, mais elle n'est pas

suffisante pour traiter tous les cas. Et la recherche de leads nécessite une approche bien particulière, pour proposer une entrée en relation de la manière la plus soft possible. Ici aussi, les contenus marketing seront très utiles pour apporter de la crédibilité et alimenter les conversations.



## Biographie

**Stéphanie Wailliez**, fondatrice de Niouzeo, propose aux entreprises BtoB la création de contenus à valeur ajoutée pour alimenter leurs campagnes de génération de leads et de fidélisation clients.

Stéphanie a 20 ans d'expérience dans la vente, le marketing et le conseil pour les entreprises du secteur IT. Elle est spécialiste des sujets CRM et e-commerce et conçoit des livres blancs, newsletters et diagnostics en ligne pour de nombreux éditeurs et sociétés de services. Elle a créé il y a 3 ans le Blog de Niouzeo où elle partage son expérience de la vente et du marketing BtoB.

- Site : [www.niouzeo.com](http://www.niouzeo.com)
- Blog : [www.niouzeo.wordpress.com](http://www.niouzeo.wordpress.com)
- Twitter : [www.twitter.com/stephNiouzeo](http://www.twitter.com/stephNiouzeo)
- Viadeo : <http://www.viadeo.com/fr/profile/stephanie.wailliez>
- LinkedIn : [http://www.linkedin.com/profile/view?id=2099908&locale=en\\_US&trk=tab\\_pro](http://www.linkedin.com/profile/view?id=2099908&locale=en_US&trk=tab_pro)

# René Lefebure – Blog CRM

---



## René Lefebure - Comment choisir la fiancée de M. CRMenstein ?

*D'après René Lefebure, Directeur Cross Canal Altima*

Pour établir une perspective sur le CRM en 2011, il m'a semblé indispensable de d'abord partager ma vision de la position actuelle du CRM. Pour faciliter la compréhension des différents éléments et justifier certaines de mes critiques du CRM actuel, j'ai choisi de faire une comparaison avec certains éléments de la littérature fantastique et particulièrement la créature de Mary Shelley "Frankenstein".

La première partie traitera de la création du "monstre" ?

La seconde partie sera plus en prospective pour dégager une vision "post 2010" pour les entreprises qui ont déjà mises en place des architectures CRM et leur permettre imaginer la fiancée de CRMenstein. Comme toutes les entreprises n'ont pas atteint le même niveau de maturité ("de monstruosité ?") dans les projets CRM, j'ai choisi de dégager 6 pistes d'évolution pour permettre aux entreprises de se construire un diagnostic personnel de leur position.

De manière certainement très surprenante je vous propose de mettre en place un CRM plus :

- volage,
- psychanalysé,
- calculateur,
- susceptible,
- dans les nuages,
- mobile.

Certains lecteurs ne doivent pas vraiment comprendre ces "nouvelles valeurs" proposées. Mais pour les rassurer, si vous ne souhaitez pas devenir volage ou psychanalysé, il y a de l'espoir. Certains secteurs d'activité n'imposent pas les mêmes niveaux d'exigence. Les exigences psychanalytiques ne sont pas les mêmes entre une Assurance et un acteur du B to B. Donc il vous reste de l'espoir avant de lire la suite .... Pour celles qui accepteront le diagnostic, elles pourront se dégager une ou des zones d'excellence et donc éventuellement se questionner sur comment acquérir les autres dimensions.

## Présentation de M. CRMenstein

Une architecture CRM peut se comparer de manière très schématique au développement des "sens client" pour l'entreprise. Elle met en place des "capteurs" pour mieux accueillir, comprendre et établir une relation avec ses clients.

## Les 5 sens

Dans une vision réductrice, nous dégageons 3 sens principaux :

- développement de la vue avec le face à face client,
- développement de l'ouïe avec les centres d'appels,
- développement du toucher avec internet et les automates,

Et deux sens additionnels :

- développement de l'odorat avec les capacités d'analyse et d'interprétation ("le flair"),
- développement du goût avec la capacité à apprécier les bonnes pratiques ("le management de la valeur").

Les 5 sens sont au service de la capacité de communication de l'entreprise. Ils sont au service de "la voix de l'entreprise" pour adresser la bonne offre avec le bon message au bon client par le bon canal au bon moment (les fameux 5 B) avec une étape importante de la personnalisation du contenu (s'adresser dans la bonne forme au client).

Les 5 sens au service de la parole .....

Les entreprises ont mené des développements importants pour améliorer la qualité de réception des "informations clients", elles ont affuté leurs 5 sens et développé une capacité de mémorisation des informations.

Le CRM actuel est construit pour enregistrer et stocker des volumes de plus en plus importants d'informations, avec par exemple :

- captation des informations avec les systèmes de caisse et les outils de force de vente,
- captation des interactions avec les sites internet ou les centres d'appels.

La captation des 3 sens principaux s'est naturellement dirigée vers la mémoire "les data warehouse". Mais ceux-ci représentent plutôt une zone de "mémoire longue" pour le pilotage et l'analyse.

## Les capacités de M. CRMenstein

Le montage actuel est souvent un assemblage de systèmes hétérogènes avec des parties anciennes (lignes produit, supply chain, caisses, etc..) et des parties neuves (les sites internet, les applications mobiles). Les informaticiens ont dû réaliser des prouesses technologiques et des astuces "chirurgicales" en s'aidant d'ETL, d'EAI, de bases de données intermédiaires pour donner une cohérence fonctionnelle à l'ensemble.

Une architecture CRM ressemble parfois à un patchwork, que l'on peut rapprocher de la créature de Mary Shelley s'appêtant à recevoir la vie de son créateur. La "fraicheur" et les capacités de réactivité des composants ne sont pas toutes au même niveau.

Un des chantiers permanents restera de recomposer, de rajeunir cette structure CRM (remplacement de solutions défaillantes, up grade technologique, etc..). Bref, un travail permanent de "greffage" de nouveaux composants. Donc pas une perspective des plus innovantes !

Une perspective plus intéressante me semble l'augmentation de la réactivité de M. CRMenstein. Le système nerveux de notre CRMenstein est encore globalement "embryonnaire". Souvent les sens ne communiquent pas ou peu entre eux. Les sites Internet ou Mobile sont parfois très autonomes et ne se coordonnent pas ou peu avec les systèmes "maîtres". Ainsi la coordination entre les sites Internet, les applications iPhone, les forces de vente et les centres d'appels devra être établie pour atteindre le saint Graal du « cross canal » et dépasser la vision obsolète du multicanal.

Lorsque la communication existe, la transmission entre les canaux ne s'opère pas avec le bon niveau de synchronisation :

- transmission trop volumineuse de flux d'internet vers le centre d'appels (saturation),
- décalage entre la transmission d'un flux d'un canal et la réactivité de l'autre (latence de réaction),
- irrégularité dans le débit de transfert des informations entre les canaux (trous noirs).

Bref notre "créature" est capable de toucher, de voir ou d'entendre, mais dans une approche plutôt non coordonnée. Bref, elle ne maîtrise pas ses "sens". Elle a des réactions encore très frustrées ou brutales qui peuvent se traduire par de nombreux chocs "internes" (pour les collaborateurs de l'entreprise surchargés de tâches) ou "externes" (pour les clients ou prospects surchargés d'offres). Bref le CRM actuel a quelques "externalités" négatives qu'il faut corriger.

Une des évolutions du CRM me semble d'augmenter la capacité de communication entre les 5 sens pour prétendre véritablement s'adresser au client. Actuellement, une entreprise comme Amazon me semble représenter une référence d'excellence dans sa rapidité d'analyser "le toucher" de l'internaute (sa navigation), de le remonter vers son cerveau et proposer la bonne offre « la parole ». Comme l'exercice consiste à vous dresser un CRM post 2010, je vais essayer de vous présenter la fiancée de M. CRMenstein.

## La fiancée de M. CRMenstein

Si le docteur Frankenstein avait un modèle "à imiter" (l'homme), il me semble que l'exercice est plus complexe dans le domaine du CRM. En effet les différentes évolutions des canaux, des réseaux sociaux et du comportement client .... nous empêchent d'avoir une vision "stable" du CRM2011.

La période 2000-2010 nous avait permis de définir une "big picture" d'un projet CRM, mais aujourd'hui ce modèle me semble obsolète et il faudra probablement reconstruire une nouvelle "big picture".

Pour rester dans la tonalité de l'article, je vous propose d'améliorer notre vision de la fiancée de "Frankenstein" !

Quels pourraient être les nouveaux atours et contours de cette créature de rêve ?

Il me semble que la fiancée sera beaucoup plus volage car elle devra apprendre à se partager entre des systèmes d'informations de plus en plus nombreux et distants. Bref, il nous sera difficile de conserver la créature "à la maison" ... ce qui rendra de plus en plus critique les problématiques de sécurité et confidentialité des données et des traitements.

La fiancée aura certainement subi quelques séances de psychanalyse pour mieux intégrer ces mécanismes d'interprétation comme le data mining dans une vision plus historique. Plutôt que d'interpréter l'instant présent, la fiancée pourra interpréter le comportement présent en fonction des événements du passé. Il est probable que les mécanismes de causalité, de causes et d'effets deviennent un nouveau champ d'applications pour le data mining. Bref, la créature passera par les mains du Dr Freud pour décoder son "Parcours".

La fiancée deviendra probablement plus calculatrice en intégrant davantage les expériences passées pour maximiser son plaisir ("ses profits") et minimiser ses échecs. Ses mécanismes de mesure seront certainement plus précis et rapides particulièrement sur les fameux mécanismes de conversion (prospect ==> client, client ==> fidélisation). Elle n'apprendra qu'à investir au moment et au bon endroit en suivant les recommandations de son cousin Google Analytics.

La fiancée deviendra certainement plus susceptible et surveillera avec beaucoup plus d'attention ce qui se dira sur les communautés. Elle apprendra à mieux intégrer et utiliser les avantages et les dangers de la communauté. De son autre cousin Facebook elle apprendra à utiliser les déclarations d'amour (« I like »). La fiancée se construira un cercle peut être plus restreint, mais plus actif "d'amis" pour positionner et relayer ses différents messages.

La fiancée aura certainement la tête un peu plus dans les nuages ("cloud computing") et deviendra potentiellement plus légère. Cette perspective de légèreté devrait se traduire par des avantages économiques (on paie à la consommation) et des moindres soucis de croissance (on montera de manière progressive la puissance) avec l'assistance de son cousin Microsoft.

Enfin la fiancée apprendra à marcher .... Elle intégrera les données de géo-localisation, de communication des puces actives dans l'ensemble de ses actions. Elle apprendra à communiquer de manière beaucoup plus rapide avec les objets et les cibles potentielles à sa portée au plus grand plaisir de son cousin Apple.

Au final, la fiancée de M. CRMenstein sera "une starlette" !





## Biographie

Directeur CRM Multi canal Altima depuis 2007 en charge des problématiques d'analyse et d'optimisation des flux Internet avec les autres canaux.

Directeur Général Adjoint Soft Computing de 1996 – 2007 en charge des activités de conseil CRM et du Data Mining

Co-auteur avec Gilles Venturi des livres Data Mining et Gestion de la Relation Clients aux éditions Eyrolles

Plus de 25 ans d'expériences dans la mise en œuvre, le déploiement et l'optimisation des projets CRM auprès de plus de 150 entreprises dans les domaines de la Finance, de l'Assurance, de la Distribution, des Télécoms, de la Presse et du B to B.

Maître de conférences Associés à l'Université de Lille II dans les domaines du CRM et du Data Mining

Conférencier pour différents organismes de formation (Efma, HEC, Arts et Métiers, etc...)

- Blog: <http://www.blog-crm.com/>
- Twitter: [@blog\\_crm](https://twitter.com/blog_crm)
- LinkedIn: <http://fr.linkedin.com/pub/rene-lefebure/8/729/572>

# Christian Barbaray – Init Marketing

---



## Christian Barbaray - 10 tendances pour le CRM en 2011

### Définition & Question

Tout d'abord je voudrais tenter une définition de CRM, car chaque métier à sa propre vision du terme. Le CRM est devenu un « mot valise » dans lequel les vendeurs de logiciels et de « soft destinés au CRM » se sont taillé une place importante. CRM = « Customer Relationship Management ». Les deux mots les plus importants sont le premier et le dernier « Customer & Management ». Je n'entends pas « management » comme « gestion au quotidien » mais comme « Pouvoir de la Direction ». C'est donc le dernier mot (Management) qui doit avoir la volonté de créer une relation avec le client. Nos cousins du Québec pourraient traduire cet anglicisme de CRM par une belle question « **Quelle est la stratégie de la Direction Générale pour instaurer une relation durable avec ses Clients** » et dans ce cas les programmes, logiciels ou soft de CRM ne sont que des outils au service d'une ambition de fidélisation de ses clients.

### Mon métier

Depuis plus de 30 ans je réalise des enquêtes de satisfaction, d'écoute, de fidélité et de relation clients pour le compte de grandes entreprises. L'expérience quotidienne me montre que les outils CRM n'ont toujours pas facilité l'accès aux informations importantes sur les clients. Les entreprises gèrent des dossiers, des facturations, des livraisons, des produits, des comptes, pas toujours pas des clients ! Et il est toujours aussi difficile, de distinguer ou de cumuler factures, entreprises, décideurs, produits, montant de CA... L'expérience la plus amusante reste toujours de solliciter les commerciaux pour qu'ils daignent remettre les N° de téléphone et les emails des clients pour réaliser les enquêtes. Dans ces cas, nous avons toujours un sentiment de doute sur la qualité et l'exhaustive du fichier de référence...

### Les attentes des clients

Depuis que l'économie de marché existe, les clients attendent de la qualité dans 3 grands domaines :

- Le **produit** ou service de base vendu par votre entreprise
- Les 5 **services** associés à cette prestation de base
  - Commercial
  - Administratif
  - Technique
  - Logistique
  - SAV
- La **Relation**

Selon le type d'activité de votre entreprise, BtB ou BtC, les 5 services associés seront plus ou moins importants. Mais le rapport « Qualité / Prix » de toute entreprise est évalué par ses clients au vu de ces 3 grands sujets : Produit / Services / Relation (PSR)

### Ma certitude

Ce qui est certains pour 2011 (et pour bien au-delà), c'est **que la relation va devenir l'élément différenciant entre les entreprises** et que cela va devenir l'obsession des clients.

## Les 10 tendances

Je vois 10 éléments confirmant la montée de la **RELATION** comme élément central et de plus en plus différenciant :

1. **L'explosion des médias électroniques** (Mails, Mobile, SMS, Réseaux sociaux) ajoutés au multi canal (magasin, Commerciaux, téléphone, courrier). Le client veut pouvoir s'exprimer, être entendu et obtenir une réponse, rapidement quel que soit le canal utilisé. Par sûr que votre CRM actuel soit capable de répondre à ce défi !
2. L'avenir d'un **réseau social** comme Facebook dans votre relation client peut supplanter tous vos efforts et investissements dans votre propre CRM. Les pages de « Fans Clubs » peuvent se transformer en « Gang Club » ou « Bad Boys » qui vont attaquer votre image et salir votre réputation.
3. Le **Textmining** va se développer car ces propos devront pouvoir être analysés en flux tendus et distinguer les tonalités positives, négatives et agressives. Certains logiciels commencent à poindre mais le « Microsoft » de l'analyse textuelle à la portée de tous n'est pas encore là...
4. On peut s'attendre à l'apparition de moteurs **d'E Réputation** agrégeant de manière automatique les avis des internautes et sachant déjouer les pièges des avis d'autopromotion (voir l'article « sur Internet tous les avis sont faux »).
5. Le transfert vers le « **On Line** » va être favorisé par le report des budgets publicitaires qui vont accroître la légitimité de ce média aux yeux des clients.
6. La **vidéo** va devenir un canal de témoignage et de prise de parole comme les autres. Fini le SMS de 140 caractères limité à une tribu de Geek. En cas d'insatisfaction, vous aurez droit à un reportage sur YouTube démontrant la mauvaise qualité de vos produits et les mensonges de vos promesses.
7. La montée des moteurs **comparateurs de prix** va obliger les entreprises à se battre sur les services, la relation, l'image. Le prix se sera plus le premier élément différenciant. Faire des bonnes affaires oui mais en limitant le risque prix.
8. Les **applications en temps réel** (Twitter – MySpace) mettront les entreprises encore plus sous tension avec l'exigence d'une réponse client « en temps réel ». Avec les courriers vous aviez quelques semaines, avec le mail quelques jours, combien de temps avec Twitter ?
9. La **géolocalisation** va donner une autre dimension à vos applications de CRM. Gérer vos magasins fixes avec des clients mobiles, voilà le nouveau défi ! Les systèmes de « checking-in » tels Foursquare intéressent des marques désireuses de créer du trafic dans leurs magasins et de fidéliser leurs clients réguliers.

10. La **lassitude vis-à-vis de la mauvaise qualité d'accueil des Call Centers** industriels avec la seule bénédiction du service achat. Lorsque les acheteurs auront fait le compte de la perte de valeur détruite par ce type de pratique, ils se diront peut être que la qualité du lien et de la relation avec un client ne peut être sous-traité à vil prix.

## Ecoute & Mesure clients

Les entreprises devront investir de plus en plus dans l'écoute clients, de manière de plus en plus sophistiquée :

- Comprendre les **attentes** de manière qualitative
- Suivre leur **comportement** d'achat de manière dynamique
- Mesurer régulièrement la **performance** et leur qualité de service (dans l'absolu ou en relatif avec la concurrence)
- Disposer **d'indicateurs de synthèse réellement opérationnels** qui aillent au-delà des moyennes, des additions des 2 taux de satisfaction positifs, de la publication de taux lénifiants ou de l'utilisation d'outils trop simples et parfois trompeurs (type NPS) ...
- De **segmenter** leurs résultats de façon habituelle, mais également par toutes les nouvelles de données de segmentations pouvant être créées grâce à l'utilisation des données des enquêtes.
- De pousser les analyses de satisfaction et de fidélité clients jusqu'à la prise en compte des **enjeux économiques** sous-jacent (Combien de clients insatisfaits ? Quel volume d'activité ?)
- Innover dans l'exploitation statistique des données avec les **nouveaux logiciels** du type **d'analyses Bayésiennes** qui expliquent la dynamique du système de relation et l'inter-corrélation des critères entre eux. Les réseaux Bayesiens sont dans le traitement de données ce que le GPS est aux cartes routières.



## Biographie

Plus de 30 ans d'expérience dans les études Marketing en annonceur et en Institut

PDG fondateur d'INIT société d'études Marketing spécialisée dans le "Capital Client" créée en 1995, une des premières sociétés d'étude positionnée « Relation et Expérience clients »

Médaille d'Or Trophée Etudes Marketing en 2009 pour nos travaux sur "l'impact économique de la fidélisation des clients d'un site d'E-commerce" avec le Club des Créateurs de Beauté (Groupe l'Oréal)

Intervenant au STEGE Etudes Marketing de l'ESCP Europe depuis 2002 sur les problématiques de mesure de la satisfaction et de la fidélité clients

Intervention au Congrès Francophone de Statistique à Tanger sur "Comparaison des modèles de mesure de la Satisfaction"

Intervention au Colloque de l'Université de Nanterre sur "La fabrique de la Confiance dans l' E-commerce »

Rédacteur du Blog « Satisfaction & Fidélité clients » avec un regard critique, parfois ironique, mais toujours impliqué dans l'actualité des études satisfaction et fidélité clients...

- Blog: <http://www.init-marketing.fr/>
- Facebook: <http://www.facebook.com/people/Christian-Barbaray/1672105367>
- LinkedIn: <http://fr.linkedin.com/pub/christian-barbaray/8/b53/9bb>
- Viadeo: <http://www.viadeo.com/fr/profile/christian.barbaray>

# Yan Claeyssen – Marketing Client

---



## Yan Claeyssen – 2011 une relation client renouvelée

### Le contexte

Le CRM devient incontournable. Plusieurs éléments concourent en effet à rendre de plus en plus nécessaire la mise en place de dispositifs CRM :

- Multiplication des media et hyper fragmentation de l'audience
  - Multiplication des points de contact entre les marques et les consommateurs
  - Des clients multicanal, exigeants et sur-informés
  - Saturation des supports traditionnels et recherche d'une relation plus personnalisée.
  - Méfiance vis-à-vis des marques
- La démocratisation de l'usage des réseaux sociaux

Auparavant, on avait coutume de dire qu'un client mécontent le disait à 10 personnes ; aujourd'hui il peut le faire savoir facilement à des centaines de milliers voire à des millions ! La formidable caisse de résonance du web donne aux consommateurs un nouveau pouvoir qu'il appartient aux marques de prendre en compte.

En permettant la mise en place de liens multicanaux directs, interactifs et participatifs, entre les marques et ses clients finaux, le CRM permet aux annonceurs de mieux connaître leurs clients et d'entamer avec eux un dialogue durable malgré un contexte défavorable.

### La relation client clé de voûte de la marque.

Face à ce constat, une réflexion s'impose : ***la relation client deviendra l'un des éléments constitutifs de la marque.***

Dans un monde où les consommateurs joueront un rôle primordial dans la construction et la vie des marques, une marque qui ne saura pas maîtriser son dialogue client prendra des risques considérables. Il devient alors essentiel pour les annonceurs de mettre en place des dispositifs d'écoute, de relais et d'animation clients. Certains de ces dispositifs existent déjà. Depuis plusieurs années, le CRM, la relation client ou le marketing relationnel fournissent aux annonceurs des outils et des méthodologies pour mieux appréhender les clients et établir avec eux des liens interactifs et pérennes. Pour autant, il faut aujourd'hui aller plus loin et relever les nouveaux défis que nous impose ce contexte inédit.

### Le nouveau marketing client.

Il est encore difficile d'établir précisément les fondamentaux de ce nouveau marketing client. Toutefois, on peut en esquisser les enjeux de la manière suivante :

- Les marques doivent exploiter le marketing client pour entamer une relation directe avec leurs consommateurs sans passer par les média de masse en perte de vitesse.
- Le marketing client doit permettre d'identifier les ambassadeurs de la marque et de créer avec eux des liens privilégiés pour qu'ils deviennent les nouveaux supports de diffusion des messages de la marque.
- Le marketing client permettra également d'identifier rapidement les éventuels problèmes liés aux produits ou aux services de la marque pour être à même de les régler en one to one avec le client et éviter ainsi la diffusion de messages et de buzz négatifs.
- Si des messages négatifs circulent néanmoins, le nouveau marketing client permettra aux marques de réagir plus rapidement et d'allumer éventuellement des contre-feux via le réseau d'ambassadeurs.

## Vers une relation client renouvelée

Le marketing client sera bien éloigné des pratiques actuelles du marketing direct et du CRM. Il est en effet essentiel de définir les modalités d'une relation client renouvelée.

### 1. Une relation consensuelle, constructive et personnalisée

Face à la saturation des messages publicitaires que ressentent les consommateurs, le marketing client doit offrir la possibilité à chacun de gérer lui-même la pression publicitaire à laquelle il consent. Ce marketing consensuel doit permettre aux clients d'énoncer ce qui les intéresse à court terme (centres d'intérêt, types de produits ou de services...), ce qui les intéressera à moyen-long termes, à quelle fréquence ils désirent recevoir des messages de la part de l'annonceur, par quels canaux ...et quels sont les canaux qu'il faut absolument éviter !

### 2. Une relation nomade dans laquelle le virtuel et le réel sont entrelacés et indifférenciés.

L'internet mobile et les technologies interactives vont considérablement modifier les comportements de consommation. Ils introduiront de manière inédite l'interactivité dans le réel et tout au long de l'acte d'achat (information sur le produit, recherche du meilleur rapport qualité/prix, achat, service après-vente...). Les vitrines interactives, les mobiles tags, les packaging RFID seront autant de liens hypertextes sur lesquels les consommateurs pourront cliquer pour mieux acheter.

### 3. Une relation plus transparente et plus responsable

L'exploitation des nouvelles technologies permet d'aller très loin dans la connaissance du comportement des consommateurs. Il est alors impératif d'être transparent avec eux sur les modalités d'exploitation des données personnelles ainsi récoltées. Face à la peur d'un « big brother » marchand, les marques devront rassurer les consommateurs sur la manière dont ils traitent les informations les concernant.

## Conclusion

Aujourd'hui se profile une nouvelle révolution copernicienne : c'est au tour du consommateur de prendre sinon le pouvoir du moins la parole. Et ce n'est qu'un début. Les plateformes VRM (Vendor relationship management) vont bientôt arriver sur le marché donnant encore plus de pouvoir au consommateur. Cela ne veut pas dire que la partie soit perdue pour les annonceurs (industriels ou

distributeurs). Après le mythe du tout CRM dans les années 90, il faut se garder de sombrer dans le mythe du tout Social ! Les marques auront toujours la possibilité et les moyens de prendre la parole. Mais la donne a changé et elles devront désormais tenir compte du consommateur.



### Biographie

Associé du Groupe ETO, Yan Claeyssen co-préside l'agence ETO avec Yves Riquet.

Il est l'auteur des livres « *l'e-mail marketing* » et « *Le Marketing Direct Multicanal* » chez DUNOD, et intervient dans différentes écoles et conférences professionnelles (ESCP-EAP, Dauphine, Pole Léonard De Vinci...).

Il a un DESS Stratégie des Systèmes d'Information mais aussi une Maîtrise de Philosophie.

Groupe ETO : ETO est un groupe de Marketing Services spécialisé en CRM et Marketing Client.

- Blog : <http://mdm.typepad.com/>
- Facebook : <http://www.facebook.com/claeyssen>
- Twitter : [@Yclaeyssen](https://twitter.com/Yclaeyssen)



# Grégoire Michel – Inficiences Partners

---



## Grégoire Michel – Tendances CRM 2011

Comme il est de tradition en chaque début d'année, l'heure est aux bonnes résolutions et aux réflexions stratégiques. C'est alors que la question d'anticiper l'évolution du secteur du CRM devient une préoccupation saisonnière, au moins pour ceux d'entre nous qui travaillent dans ce secteur. A la fois philosophie d'entreprise, approche organisationnelle, et ensemble d'outils et de méthodes, le CRM, de la prospection aux centres d'appels en passant par les ventes, recouvre des réalités très vastes. Nous nous concentrerons donc ici sur le domaine sur lequel notre expérience et nos savoir-faire nous donnent une certaine légitimité : le B2B dans les PME/PMI.

## Un rattrapage qui s'accélère, sous l'influence de grands acteurs

En matière de CRM, les PME/PMI B2B souffrent d'un retard sensible, résultant de moyens plus limités, de problématiques organisationnelles spécifiques (Cycles de ventes longs, bases de prospects et clients en nombre plus faibles) et pas toujours bien traitées par les fournisseurs. Mais la recherche continue de productivité et la prépondérance d'Internet dans les modes d'achats de leurs clients ont d'ores et déjà provoqué une prise de conscience. Le rattrapage a commencé et 2011 semble devoir se poursuivre dans la même direction, avec des investissements soutenus.

D'autant que, en ce qui concerne les systèmes d'information, l'arrivée sur le marché d'une offre SAAS de Microsoft va, de notre point de vue, créer un véritable appel d'air. La crédibilité et les moyens marketing de l'éditeur de Redmond, au service d'une offre au point d'entrée faible, donc adaptée même aux plus petites entreprises, vont venir s'ajouter à ceux des autres acteurs déjà bien présents et très dynamiques (SalesForce, Sugar, et la multitude de petits acteurs spécialisés) et renforcer la compréhension des enjeux et des bénéfices du CRM par les directions générales.

## La priorité des processus et de l'organisation sur les systèmes

A l'heure du bilan de 2010, nous avons constaté chez inficiences partners que plus de la moitié des projets CRM que nous avons menés cette année consistaient à remettre d'aplomb des déploiements en échec ou semi-échec. Refus d'utilisation par certaines fonctions de l'entreprise, informations « perdues » dans le système, outil utilisé à 5% de ses capacités, inadéquation fonctionnelle, etc. Les symptômes sont multiples, mais les raisons sont toujours les deux mêmes : une gestion du changement anémique et une erreur de stratégie sur le projet, se lançant dans l'implémentation du système sans prendre le temps de réfléchir à l'organisation et aux processus. Ce syndrome répété est encouragé par l'apparente facilité d'utilisation de la plupart des solutions du marché, ainsi que par le discours technologique et lénifiant des vendeurs. Le travail amont consistant à faire converger les capacités du produit choisi avec les processus de l'entreprise n'est en général pas fait.

La contre-publicité que ces projets représentent et le pragmatisme des dirigeants de PME/PMI devraient, nous l'espérons, permettre une prise de conscience salutaire. Restera un obstacle à lever : la disponibilité à un coût raisonnable des compétences en maîtrise d'ouvrage.

## La productivité et l'efficacité des phases amont du cycle de vente

Dans les entreprises B2B, l'introduction du CRM s'est souvent faite d'abord par l'automatisation des forces de ventes (SFA), afin de soutenir l'action des commerciaux, alors que les cycles de vente s'allongent et se complexifient. Les équipes en charge de la satisfaction client (Service, après-vente, support) se sont également équipées, dans un objectif de qualité et de maîtrise des coûts. 2011 et les années suivantes vont être, à notre avis, l'occasion de renforcer les méthodes, les organisations et les outils en amont de la vente, pour la gestion et l'automatisation de la prospection et de la génération des pistes. Cette tendance de fond est alimentée par 2 facteurs :

1. Le changement fondamental dans les cycles d'achats. Près de 90% des acheteurs B2B déclarent aujourd'hui étudier leur problème et identifier les solutions sur Internet avant de prendre contact avec les vendeurs et plus des trois-quarts indiquent ne contacter les fournisseurs qu'une fois leur cahier des charges et la « short list » établis. Conjugé à un allongement des cycles de ventes, ce phénomène permet aux vendeurs qui savent établir avec leurs prospects une relation en amont de se construire une position quasi inexpugnable.
2. La recherche d'une meilleure productivité. Ainsi, les équipes marketing doivent réduire le coût d'interaction avec les prospects et améliorer les taux de transformation des pistes en opportunités commerciales. Dans le même temps, les commerciaux cherchent à optimiser leurs efforts de prospection en se concentrant sur les pistes qui présentent un réel potentiel.

33

Ces deux facteurs se conjuguent pour forcer une refonte complète de l'approche marketing, visant à établir et construire une relation avec les prospects très en amont. Cette relation de longue durée s'appuie sur l'échange d'informations adaptées à la maturité de l'acheteur dans sa réflexion. Mais la construction de cette relation doit se faire de manière économiquement viable.

Dans le même temps, elle doit permettre de repérer facilement les pistes qui ont atteint la maturité qui justifie d'être prises en charge par le service commercial. Cette nouvelle approche du marketing, qui constituera de notre point de vue un avantage compétitif pour les entreprises qui sauront la mettre en œuvre, ne peut donc être mise en place qu'à deux conditions :

1. Rebâtir entièrement la stratégie de contenus, afin d'être capable de proposer aux futurs prospects des informations pertinentes en fonction de leur étape dans le cycle d'achat : la bonne information, au bon moment, à la bonne personne,
2. S'appuyer sur une plateforme logicielle adaptée. Or les solutions de CRM du marché ne disposent pas des fonctionnalités nécessaires (emailing, webtracking, landing pages, monitoring des médias sociaux, etc.) ce qui oblige à se tourner vers des éditeurs spécialistes. En gardant en tête que la qualité de l'intégration avec le logiciel de CRM sera un critère essentiel.



### Biographie:

Formé à l'école des Mines de Paris, il a commencé sa carrière en 1989 dans le conseil et l'audit (Arthur Andersen) et l'a poursuivie dans l'informatique. Grégoire Michel a occupé des postes de Direction Marketing en France et au niveau mondial (EMEA, Amérique du Nord, Asie du sud-est), couvrant l'ensemble du périmètre marketing, le product management, le business development et les « sales operations », pour l'essentiel dans le B2B.

Il a travaillé aussi bien pour de grands groupes mondiaux (Oracle, BMC Software, Business Objects) que pour des PME (Cartesis, InfoVista, Systar) et des startups (W4, Calendra). En 2009, il fonde inficiencies partners, cabinet spécialisé dans l'amélioration de la performance et le management des fonctions marketing et ventes.

- Blog : <http://www.inficiencies.com>  
Twitter : [@gregoiremichel](https://twitter.com/gregoiremichel)  
LinkedIn : <http://fr.linkedin.com/in/gregoiremichel>  
Viadeo: <http://www.viadeo.com/fr/profile/gregoire.michel>

# Lidia Boutaghane – Client au Cœur

---



## Lidia Boutaghane – Client au Cœur

### Le Porte-Parole Client (ou Customer Advocacy Director)

Le poste stratégique qu'il faut impérativement créer en 2011 !

A l'instar de leurs homologues américains, les entreprises françaises ainsi que les filiales américaines en France commencent à devenir centrées sur leurs clients en initiant des actions d'écoute et de connaissance ou en instaurant une politique de Qualité de l'Expérience Client en interne. Un moyen en vogue est d'interagir avec les clients via les médias sociaux.

Pourtant, la plupart des entreprises ont des difficultés sur ce nouveau terrain et Gartner prévoit que 70 % des projets sur les réseaux sociaux vont échouer. La raison ? Un manque de stratégie et de feuille de route claire. Personnellement, je rajouterai que les entreprises n'ont pas assez le sens du client : la voix du client n'est pas entendue en interne, car elles sont trop centrées sur leurs produits ou métier.

Pour éviter les obstacles à la mise en place d'une politique centrée client, il serait judicieux de se donner les moyens d'avoir un Customer Advocacy Director, le Porte-Parole des Clients en interne. Il sera en interne la « Voix du Client » avec pour objectif de monter une stratégie permettant de mettre en place les moyens de satisfaire les besoins explicites et implicites des clients et donc parfaire leur « Expérience Client ».

Un programme « Voix du Client » va permettre d'acquérir une connaissance précise sur les clients :

- en surveillant la réputation (produit et marque) de l'entreprise et la perception des clients en ce qui concerne le niveau de qualité de service ;
- en identifiant les attentes et les tendances via les différents canaux utilisés par les clients (Web, e-mail, téléphone, etc.) -- donc pas uniquement sur les réseaux sociaux ;
- en approfondissant la connaissance client en capitalisant sur les éléments de proximité avec eux (commerciaux sur le terrain, quotidien du front-office, etc.) ;
- en développant une image grand-angle des besoins clients afin de les incorporer dans le cycle de vie des produits et services.

Le Porte-Parole Client devra :

- s'assurer que le service commercial, le Support, le SAV, le Marketing, la DSI ont les moyens de récolter et mesurer cette connaissance client ;
- se charger d'interpréter avec les équipes concernées les fruits de cette connaissance et d'en communiquer les résultats aux executives ;
- réunir les parties prenantes pour réfléchir avec elles sur les différents scénarios clients et sur les moyens de les réaliser – avec la conduite du changement nécessaire pour leur mise en œuvre ;

- vérifier la mise en route des changements dans les processus de l'entreprise, l'appropriation de la culture orientée Client par les équipes concernées et de mesurer les résultats là où ils sont attendus.

Pour réussir cette mission de prise en compte du client dans les processus de l'entreprise, le Porte-Parole Client devra « évangéliser » en interne, être la « Voix du Client » et le prophète de la Qualité de l'Expérience Client. Cette évangélisation va consister à administrer aux différents départements de l'entreprise des doses croissantes de culture « centrée client » ; ceci nécessite de :

1. former les collaborateurs et développer une culture « centrée client » ;
2. entretenir cette culture en communiquant, encore et encore, auprès des collaborateurs ;
3. impliquer les collaborateurs dans la définition des facteurs-clés de l'expérience client à améliorer ;
4. faire toucher la réalité qui lie l'amélioration de l'expérience client et celle des résultats de l'entreprise.

En associant ces actions aux valeurs de la marque ! En effet, le Porte-Parole Client a tout intérêt à comprendre et identifier ce qui constitue l'ADN, les fondements de l'entreprise et de s'en servir de levier. A chaque culture d'entreprise, le Porte-Parole Client devra adapter son approche pour convaincre et réussir la greffe – sans se confronter à un rejet !

Le Porte-Parole Client devra impliquer les responsables et directeurs dans la définition des mesures (retour sur investissement et autres KPI) nécessaires à l'évaluation du succès des actions entreprises. Et ce n'est pas une mince affaire ! Il faudra réussir à dégager des mesures réalistes qui tiennent compte de tous les canaux de distribution (sans exception), des silos traditionnels au sein de l'entreprise ; des mesures utilisables quel que soit le service, le segment de clients ou produits. Ces mesures devront être définies et affinées en collaborant avec les experts en interne.

Un indicateur à suivre : l'amélioration des résultats de l'entreprise. Le Porte-Parole Client devra démontrer la corrélation entre « Expérience Client » et Fidélité Client pour convaincre. Il devra mettre en lumière, par le feed-back sur l'amélioration de l'expérience client, l'impact sur la fidélité des clients, leur attachement à la marque et leur propension à recommander la marque ou les produits.

Par ces résultats se renforce une culture « Centrée Client » au sein de l'entreprise. Pour que cette culture perdure, le Porte-Parole Client devra permettre l'expression de l'empathie « naturelle » des collaborateurs pour les clients. L'empathie nécessaire à la culture « Centrée Client » se développe en :

1. mettant en oeuvre des programmes de « team building » dont le client est partie prenante ;
2. identifiant des leaders, parmi les executives, prêts à être les ambassadeurs des Clients dans l'entreprise ;
3. faisant l'expérience du front-office et du face-à-face client – être à l'écoute du client ;
4. créant des opportunités pour les collaborateurs de vivre de véritables expériences clients, c'est-à-dire en se mettant à leur place, pour en prendre la pleine mesure.

Enfin, les actions et résultats du programme « Centré Client » devront être visibles. Le Porte-Parole Client devra communiquer sur la connaissance client, les résultats obtenus, récompenser les champions de ces initiatives. Communiquer en interne via intranet, newsletter, événementiels ou grande messe annuelle est incontournable pour réussir sa campagne d'évangélisation – pour ancrer la mutation génétique dans le temps et faire de toute l'entreprise une caisse de résonance aux attentes des clients.

Pour que la mutation réussisse, il est important de garantir la centralité, la visibilité du poste de Porte-Parole Client. Idéalement, c'est un vice-président. Il peut aussi être impliqué dans d'autres services (Marketing, Ventes, etc.). C'est assurément un poste transverse qui nécessite de travailler en collaboration avec les services suivants :

1. Comptabilité client, pour fiabiliser les indicateurs financiers ;
2. Support ou SAV, pour identifier et mesurer les réclamations des clients ;
3. La DRH, pour la communication en interne et la formation ;
4. La DSI, pour l'intégration du CRM, du help-desk, des réseaux sociaux et du décisionnel ;
5. Le Marketing et la R&D, pour la stratégie et l'amélioration des produits ;
6. Le Commercial, pour la remontée d'informations terrain sur les clients et la transmission d'informations et de communications en direction des clients ;
7. La production et la Supply-Chain, pour l'incorporation de la donnée « Client » dans les processus de fabrication et de distribution.

Le Porte-Parole Client aura pour leadership la mise en place d'une infrastructure de données clients unifiée et « Centrée Client » -- un référentiel qui donne une vision à 360° du client. Il devra démontrer qu'une équipe transverse mais néanmoins centralisée peut capitaliser sur une telle vision à 360° et contribuer à augmenter l'efficacité des opérations Marketing. Il devra également prouver que les techniques Marketing centrées sur les mesures de l'amélioration de l'expérience client permettent d'augmenter la performance de l'entreprise, c'est-à-dire la rentabilité et fidélité clients. Il utilisera pour cela des tableaux de bord simples, lisibles de tout le monde et évolutifs pour communiquer et convaincre l'ensemble des parties prenantes.

Enfin, en bon collaborateur « Centré Client », le Porte-Parole Client doit avoir comme obsession quotidienne d'identifier les insatisfactions, attentes, besoins, préférences, avis, recommandations, perceptions des clients, et d'œuvrer à ce que l'entreprise y réponde. Pour le bien de tous.



## Biographie

Lidia Boutaghane est consultante et formatrice en Stratégie Client et Marketing Collaboratif, chez Links Conseil. Elle aide les entreprises à fidéliser, rentabiliser et transformer leurs clients en ambassadeurs ou en co-créateurs. Elle les accompagne dans les changements nécessaires à une culture centrée client. Elle propose de mettre en place des stratégies et des solutions « client au cœur » : programme de clients ambassadeurs, amélioration de la qualité de l'expérience client, communautés de clients, porte-parole du client en interne.

- Blog : <http://www.clientaucoeur.com/>
- LinkedIn : <http://fr.linkedin.com/pub/lidia-marie-boutaghane/2/948/580>
- Twitter : [@clientaucoeur](https://twitter.com/clientaucoeur)

# Pascal Lintingue – Mon Service Client

---



**Pascal Lintingue – Le CRM sera Cloud, sur Mesure, intelligent, hypersocial, multicanal, modulable et ouvert 24h/24**

Pour être adoptées, les solutions CRM doivent répondre **aux attentes du marché**. Quelles seront donc les attentes des entreprises, quelles seront les **habitudes** des consommateurs en 2011 ?

**Quelques tendances et problématiques du marché 2010/2011 :**

1. Les entreprises continuent de privilégier les **projets courts** avec un **fort retour sur investissement** (source : baromètre Cockpit);
2. La préoccupation majeure des entreprises reste le traitement de l'information face à l'inflation vertigineuse des **données structurées** et **non structurées** en circulation (source AFDEL) ;
3. D'ici 2011, un tiers des achats réalisés par un consommateur sera directement **influencé par les opinions** dont il aura eu connaissance en ligne, contre 9 % en 2008 (Source : Gartner).

39

**Voyons ça de plus près :**

**Les entreprises continuent de privilégier les projets courts avec un fort retour sur investissement**

## **Le CRM sera Cloud**

Le **cloud** (les solutions informatiques sont accessibles via un simple navigateur web et ne sont plus installées sur les serveurs de l'entreprise) semble être une excellente réponse à la demande de projets courts. Le déploiement d'une infrastructure CRM en cloud est rendu plus **rapide** et plus **léger** parce que la société tierce qui propose le service est en charge de la maintenance et de la programmation, libérant ainsi l'organisation qui peut se concentrer sur son **cœur de métier**.

## **Le CRM offrira les bonnes mesures**

Ces dix dernières années, les entreprises ont dépensé dans le monde **75 milliards de dollars** en logiciel et service de CRM, et sur la même période, la satisfaction client n'a elle progressé que de 3 à



5 % (Michael Maoz, vice-président et analyste chez Gartner). L'entreprise plus méfiante que jamais s'apprête donc à sortir ses métriques pour mesurer le **ROI** (Retour sur investissement) de son nouveau CRM : combien lui rapporte son Service Client, sa présence sur les réseaux sociaux, son Service Commercial, etc.

## La préoccupation majeure des entreprises reste le traitement de l'information face à l'inflation vertigineuse des données structurées et non structurées en circulation.

### Le CRM sera intelligent

La multitude des données à analyser pousse les éditeurs de CRM à offrir des solutions de **traitement sémantique automatisé** pour détecter dans les **backlogs** (les mails de réclamation en attente de traitement) ou toutes autres conversations électroniques, les différentes typologies de réclamations, de remarques ou de retours d'expérience clients. Il permet aussi de **s'affranchir du cloisonnement** des services et de disposer d'une visibilité totale des informations relatives aux clients.

## D'ici 2011, un tiers des achats réalisés par un consommateur sera directement influencé par les opinions dont il aura eu connaissance en ligne, contre 9 % en 2008.

---

40

### Le CRM sera hypersocial

Connectés aux réseaux sociaux, il permet de recueillir les conversations de la marque identifiées comme des remarques ou des **contributions créatives**. Ces dernières alimentent la R&D (le département Recherche et Développement), la relation client et l'image de marque de l'entreprise. L'ergonomie des CRM se calque sur les applications du web social pour ne pas perturber l'espace de travail et rendre rapide l'apprentissage du mode d'emploi du CRM.

### Le CRM sera multicanal

L'entreprise offre au consommateur le canal de contact de son choix : téléphone, mails, chat, réseaux sociaux, SMS, applications sur Iphone ou Android, pour **converser** (programmes de fidélisation, offres de réduction, ventes privées, réclamations, demandes d'infos, etc...) Parce que le client veut passer d'une offre on-line à une offre off-line en fonction des opportunités. Exemple : pouvoir **géolocaliser** les requêtes d'internautes grâce à leur ip ou leur gps pour leur proposer des offres proches de chez eux (voir l'offre Placecast).

### Le CRM sera modulable

Les offres peuvent être améliorées grâce à des modules supplémentaires visant à optimiser la relation client et offrir de nouveaux outils de management, en fonction de **l'évolution des comportements** des consommateurs. Le CRM fonctionne sous forme de briques. Encore une fois le **Cloud** offre une plus grande souplesse de développement qu'un logiciel installé sur le serveur de l'entreprise.

### Le CRM sera ouvert 24h/24, 7j/7, 365j/an

Les communautés d'aide prennent de plus en plus de place et offrent des résolutions rapides dans un environnement web soigné. Les choix de Lonely Planet, SAP, Twitter et de Microsoft pour leur self-service, ou **self care** (le client cherche seul la solution en consultant une base de connaissances) utilisant les solutions Zen Desk ou Get Satisfaction pour gérer les requêtes d'aide et de réclamation en sont des exemples précis.

Les **agents virtuels** (en langage naturel ou en analyse sémantique) font désormais partie intégrante de l'univers d'un site e-commerce (Élections de Miss Client organisé par Thierry Spencer devient de plus en plus populaire).



### Biographie

Consultant en stratégie de contenu et e-conversations, Pascal Lintingre accompagne les entreprises de la définition à la mise en place de leur stratégie Web (écriture de contenu pour application et site internet, newsletters, blogs, messages de service, choix et mise en place d'outils d'e-conversations, etc....)

Il est l'auteur du blog Mon Service Client qui traite des stratégies de contenu et des conversations électroniques.

- Blog : <http://blog.monserviceclient.com/>
- LinkedIn : <http://fr.linkedin.com/in/lintingre>
- Viadeo : <http://www.viadeo.com/fr/profile/pascal.lintingre1>
- Twitter : [@pascallintingre](https://twitter.com/pascallintingre)

# Camille El Hage – Aliston

---



## Camille El Hage – CRM : ce que vous ne verrez pas (encore) en 2011.

L'année 2010 aura certes été une année de (ou de sortie de) crise de plus, il n'en reste pas moins que durant cette année deux innovations majeures ont gagné le consensus du marché. D'abord le cloud computing qui un an auparavant était encore considéré par certains éditeurs de logiciel comme un phénomène de mode sans fondement, est maintenant admis comme étant la voie de l'avenir. Ensuite le Social CRM dont beaucoup se sont fait les détracteurs et qui fait partie maintenant des buzzwords les plus utilisés sur le net.

Nous allons voir maintenant que ces deux éléments vont avoir un impact bien plus profond sur le secteur du CRM qu'il n'y paraît, et pourquoi nous ne verrons pas tout ceci arriver en 2011.

## La révolution ne fait que commencer

En ce début d'année 2011, une constatation est de mise : dans leur grande majorité, les mastodontes du secteur du CRM ont complètement raté le virage du cloud computing (Léo Apotheker, ex-PDG de SAP avait d'ailleurs été remercié entre autres pour cette raison). L'année 2010 fut donc de ce point de vue une année de rattrapage pour la plupart d'entre eux, un rattrapage dont nous verrons les résultats dans les prochains mois avec notamment :

- Microsoft qui nous promet une version SaaS de Dynamics CRM (maintes fois repoussée) pour janvier 2011.
- Oracle qui, après plus de 5 années de développement, prévoit de sortir Oracle Fusion CRM, « le meilleur de Siebel, Oracle, PeopleSoft, et JD Edwards réimplémentés sur une plateforme middleware moderne », au premier trimestre 2011.

L'autre virage du CRM aura, lui, besoin d'un peu plus de temps pour être intégré, il s'agit du Social CRM. Rassurez-vous l'objectif de cet article n'est pas de décrire une fois de plus ce qu'est le Social CRM. Il s'agira plutôt d'en voir les conséquences sur l'offre du marché. Car force est de constater qu'à ce jour aucun des principaux CRMs n'est capable de gérer une relation client « sociale ».

## Le Social CRM est encore à inventer

Le Social CRM n'est en effet pas simplement un changement cosmétique ou une agrégation de nouvelles fonctionnalités que l'on peut ajouter à une offre existante. Nous parlons ici d'un changement de paradigme qui touchera à la structure même des CRMs actuels.

En effet quand on regarde la plupart des CRMs actuels, ils ont tous conçu la relation client sur les préceptes des années 90 : à un temps T, 1 client est contacté sur 1 canal par 1 contact au sein de l'entreprise (combien de gestionnaires pouvez-vous assigner à un contact ou un compte, ou un lead dans votre CRM ?). La notion de customer care où chaque client a un seul représentant attribué reste une best practice, mais elle ne tient plus compte d'une réalité criante : le client a pris le contrôle des canaux de communication vers l'entreprise et multiplie les portes d'entrées. Le modèle évolue donc vers une relation associant 1 client contacté sur N canaux par N contacts au sein de l'entreprise, le tout en temps réel.

Alors je sais ce que vous allez me dire : que tous les CRMs sont capables de gérer le multicanal. Je vous dis oui, évidemment, mais ce n'est pas de cela qu'il s'agit. Les CRMs actuels considèrent les échanges avec le client comme étant une suite d'événements (un email, un appel téléphonique, une tâche,...). Le Social CRM considère les échanges avec le client comme étant une conversation, un flux.

Il s'agit donc pour les CRMs d'être capable d'agréger une conversation multicanale sur un même fil et en temps réel. Pensez à Google Wave, une technologie dont la mort a été annoncée mais que nous reverrons, j'en suis sûr, en temps voulu. Pensez aussi à Twitter ou encore à la page des actualités dans Facebook. De ce point de vue, Salesforce.com a été le premier à innover avec Chatter qui va dans le bon sens, même si la fonctionnalité reste embryonnaire d'un point de vue conversationnel.

## Adapter les méthodes de vente et de marketing

Malgré le fait que la théorisation des graphes (réseaux) ait débuté en... 1736, à ce jour aucun des principaux CRMs du marché ne sait créer, enrichir et gérer un réseau de contacts d'un point de vue social. Votre CRM peut-il vous dire quels sont les degrés de séparation ou les chemins les plus courts entre vous et tel prospect ou tel client, un peu à la manière de Viadeo ? Peut-il vous dire qui au sein de votre entreprise connaît qui dans telle entreprise que vous ciblez ? Mais il est vrai qu'à ce niveau, les équipes commerciales et marketing savent encore peu exploiter ce type d'information. Et pourtant, les stratégies de lobbying commercial revêtent de plus en plus d'importance pour l'approche des grands comptes, des organismes d'Etat ou des entreprises de niche. Pour cette raison, le Social CRM implique une adaptation des méthodes de travail.

## L'entreprise sociale est une entreprise temps réel

Le troisième et dernier aspect que nous aborderons dans cet article est lié aux innovations technologiques récemment mises en place par Google. Quand il s'agit de voir dans quel sens vont les technologies, Google est une bonne entreprise à observer. Pour ceux qui vivaient sous un rocher les 10 dernières années, l'avènement du web 2.0 a été possible grâce à AJAX. Cette technologie a permis de transformer le web d'un modèle request / response synchrone en un modèle asynchrone où les données n'ont plus besoin que l'on appuie sur le bouton « submit » pour être rafraîchies (je simplifie). Le résultat ultime a été récemment démontré par Google avec le lancement de Google RealTime search. Ne vous y méprenez pas, cette innovation de Google est lourde de portée.

En effet, faisons un instant le parallèle entre le modèle request / response du web 1.0 et le modèle événementiel de la relation client actuelle. Eh bien au RealTime search de Google correspondra la

capacité des CRMs à gérer les conversations... en temps réel. Le Social CRM permettra donc de transformer la relation client request / response en une relation client temps réel.

Nous terminerons cet article en notant que la tendance du temps réel ne s'applique pas uniquement à la technologie. On attend en effet de plus en plus des entreprises, et même des Hommes d'être capables de réagir immédiatement. A la révolution technologique correspond une tendance sociétale de fond qui mettra l'Homme au centre d'un choix existentiel.

Attendons-nous donc à une cuvée 2011 des pratiques et des outils CRM qui aille dans cette direction.



### Biographie

Camille El Hage intervient sur des projets CRM depuis plus de 10 ans. Il a fondé la société Aliston qui aide ses clients à choisir, déployer ou faire évoluer leur CRM. A la fois expert fonctionnel et technique, il a une bonne connaissance de l'offre des CRMs du marché.

- Blog : <http://www.aliston.fr>
- Viadeo : <http://www.viadeo.com/fr/profile/camille.el.hage>
- Twitter : [@Aliston](https://twitter.com/Aliston)
- LinkedIn : <http://fr.linkedin.com/in/celhage>

# Bruno Florence - Pignonsurmail

---

## Bruno Florence – L'emailing reste le canal online majeur



Pour le CRM marketing en 2011, l'emailing reste le canal online majeur pour les contacts client mais les pratiques de gestion de campagnes devront changer, se lier à celles des réseaux sociaux avec un risque d'évolution législatif important.

### **Les contraintes de délivrabilité vont s'accroître en 2011 et peser sur la qualité marketing des programmes relationnel des annonceurs.**

Les dernières études montrent clairement que le nombre d'emails reçus par internaute augmente régulièrement. Aussi les FAI et Webmails sont amenés à rendre plus strictes les conditions de livraison en boîte de réception. Le dernier en date à avoir resserré ses règles d'aboutissement

est Orange, ce qui a provoqué des tensions dans l'aboutissement des newsletters de nombreux annonceurs. Il est fort probable que l'année 2011 soit aussi marquée par d'autres incidents de même nature ce qui va contraindre les annonceurs à accélérer l'amélioration de la qualité de leur programme relationnel.

---

45

## **Dans ce contexte la connaissance des clients et des produits deviennent essentielle pour les opérations d'emailing**

Le routage massif sans personnalisation, ni segmentation d'emailing avec un rythme d'envoi élevé est de moins en moins efficace année après année. Le chemin de progrès est bien connu par les annonceurs : segmentation plus fine de la base et personnalisation plus forte des messages sur un rythme de contact adapté. L'augmentation de la connaissance de sa base client/ prospects (score RFM ...) et des cycles de vie des produits permettra en 2011 de différencier la communication emailing et offre au final une bien meilleure acceptation des internautes et livraison en boîte de réception. Pour les acteurs les plus avancés c'est vers le web analytique que situe la marge de progression.

## **L'analyse comportementale devient plus accessible et se banalise en 2011.**

Depuis de nombreuses années, on sait que l'analyse du surf des internautes permet de générer des scores pertinents (appétences, réactivation ...) susceptibles d'alimenter les datamarts des CRM marketing. La nouveauté en 2011 est que ces techniques sont enfin financièrement accessibles, rôdées chez de nombreux prestataires. Pour les annonceurs qui ont déjà travaillé sur les appétences déclaratives ou des scores liés à l'achat, la prochaine étape consiste à intégrer les comportements issus du surf pour affiner le ciblage et la segmentation.

## **L'automatisation des campagnes devient incontournable dans un contexte économique tendu**

L'augmentation de la finesse de segmentation des bases CRM se traduit par un nombre de segments de plus en plus important à traiter et donc de campagnes à gérer. Les budgets Emarketing restant stables, la solution pour éviter l'augmentation du personnel chargé de réaliser les campagnes d'emailing consiste à automatiser celles-ci. La réflexion au sein des départements emarketing portera donc sur la réalisation de scores et de déclencheurs qui pourront se câbler facilement avec des campagnes automatiquement, génératrice de gains de productivité.

## **La nécessaire réconciliation entre les réseaux sociaux et les bases de données marketing**

Il devient de plus en plus difficile de dissocier la communication et l'animation client effectuée sur les réseaux sociaux (canal émergent) et celle poussée avec les bases de données d'emailing (canal dominant). En 2011, ces deux mondes actuellement cloisonnés, vont mieux d'interconnecter au travers de 2 actions :

- Les emailing vont systématiquement inciter à interagir avec les réseaux sociaux sur l'approbation ou le partage de contenu
- Les solutions pour techniquement réconcilier les visiteurs des réseaux sociaux avec la base de données du CRM marketing vont apparaître.

---

46

## **Enfin derniers défis de cette année 2011 : le contexte légal du Marketing Direct qui s'annonce instable.**

La CNIL l'annonce clairement : ses objectifs actuels sont l'optin sur le cookie et la reconnaissance de l'adresse IP comme une donnée personnelle. Sur ces deux mesures qui sont des entraves majeures au développement de l'économie numérique française, la transposition du packet télécom européen donnera à la CNIL une occasion de les imposer. Au regard des autres pays européens, Allemagne notamment, la France offre un contexte assez libéralisé, mais encadré sur l'utilisation des données personnelles. Cette situation libérale pourrait donc être fortement remise en cause en 2011. L'Allemagne qui est passée en 2010 sur l'optin postale en prospection est bon exemple de la remise en cause d'acqus parfois considérés à tort comme intouchable.



## Biographie

Bruno Florence dirige un cabinet de conseil en emailing et ECRM marketing depuis 1999 ([florenceconsultant.com](http://florenceconsultant.com)).

Président de la commission e-marketing, SNCD (Syndicat National de la Communication Directe) depuis 2006, il possède aussi pignonsurmail (blog éponyme) depuis 5 ans et il est l'auteur d'une étude comparative des outils de gestion de campagne d'e-mailing dont la 4eme édition sortira en 2011. L'emailing est sa passion ....

- Blog: <http://pignonsurmail.typepad.fr/>
- Facebook : <http://www.facebook.com/pignonsurmail>
- LinkedIn : <http://fr.linkedin.com/in/florenceconsultant>
- Twitter : [@pignonsurmail](https://twitter.com/pignonsurmail)
- Viadeo : <http://www.viadeo.com/fr/profile/bruno.florence>



