

Du CRM classique au CRM social : quels enjeux technologiques et organisationnels ?

Odile Chanut

Aix-Marseille Université – Laboratoire Cret-Log

Odile.chanut@univ-amu.fr

Agnès Lancini

Aix-Marseille Université – Laboratoire Cret-Log

lanciniagnes@hotmail.com

Résumé :

Face au développement des technologies de l'information, notamment des médias sociaux et de l'internet mobile, les organisations s'interrogent, au-delà de la gestion renouvelée de la relation clients, sur les modifications à opérer à la fois dans leurs systèmes d'information et dans leurs structures organisationnelles. Si la littérature sur le sujet est en train de s'étoffer en marketing du comportement du consommateur, force est de constater qu'elle reste peu abondante en management stratégique. Cette communication, de nature compréhensive, a pour objectif de repérer, grâce à une première revue de littérature, académique et professionnelle, les problématiques managériales observées dans les organisations marchandes face aux nouveaux usages en magasin et hors magasin, et aux exigences des consommateurs internautes dotés de supports nomades. Les marques doivent intégrer notamment l'exigence d'immédiateté de réponse des internautes et les connaissances étendues des consommateurs devenus experts. La puissance de diffusion sur le net constitue une opportunité mais aussi une menace. Les réponses sont notamment dans la mise en œuvre d'un CRM social, qui s'appuie sur des nouveaux acteurs-frontière (category manager, gestionnaire de contenu) et sur un système d'information capable d'agrèger en continu les données du « big data ». Mais cela n'est pas suffisant : des modifications de structures sont nécessaires, notamment la réorganisation des équipes marketing / ventes/ communication/ système d'information, afin de dégager des capacités analytiques développées susceptibles d'aboutir à la création et au maintien d'avantages concurrentiels distinctifs. C'est bien à une modification organisationnelle profonde que la révolution de l'internet mobile invite. La communication s'appuie sur des exemples de pratiques d'entreprises, présentés sous forme de tableaux et d'encadrés.

Mots-clés : internet mobile, médias sociaux, CRM social, SI intégrés, acteurs-frontière

Du CRM classique au CRM social : quels enjeux technologiques et organisationnels ?

Introduction

« L'internet mobile obligent les entreprises à opérer une révolution, et pas seulement marketing. Une révolution organisationnelle aussi. L'entreprise doit être capable d'opérer une révolution logistique, une révolution de ses systèmes d'information et aussi de redéfinir le rôle des vendeurs. » Cette remarque d'Arnaud Mulliez, PDG du groupe Auchan, lors de son exposé sur sa vision du commerce à 15 ans¹ illustre la prise de conscience de la transformation à opérer par les entreprises. Et d'ajouter : « nous allons devoir passer d'une proximité physique à une proximité relationnelle ».

Depuis quelques années, le développement du « Web 2.0 » avec, notamment, l'arrivée de l'internet mobile et des médias sociaux (MS), bouleverse différentes facettes de la société allant de l'éducation à la santé en passant par l'administration ou les loisirs (Hsinchun, Chiang et Storey, 2012). Quelques chiffres² illustrent ce bouleversement : Facebook a dépassé le milliard d'utilisateurs en 2012, 20 millions de français ont un mobile, 78 % des entreprises affirment que les réseaux sociaux sont essentiels à leur croissance.

L'arrivée de ces nouveaux outils et les nouveaux usages associés font évoluer la façon dont l'entreprise interagit avec ses clients et construit ses nouveaux modèles d'affaires. Ils produisent également une quantité massive et sans précédent d'informations relatives au comportement du consommateur et à son expertise, que la presse professionnelle nomme le « big data » client.

Ainsi, un des défis majeurs auxquels fait face l'entreprise concerne sa capacité à collecter, mais aussi interpréter et utiliser ce « big data » client issu des nouveaux usages du Web 2.0 pour la prise de décision managériale (Trainor, 2012). Cela suppose d'être capable de transformer le big data obtenu grâce aux outils du Web 2.0 en connaissances client, et implique une nécessaire évolution des pratiques traditionnelles de gestion des relations avec les clients (GRC) plus connu sous le vocable anglais de Customer Relationship Management (CRM). Il s'agit de tendre vers un CRM « social ».

¹ Allocution introductive du colloque *Etienne Thil*, Lille, novembre 2012

² Source : <http://www.mediaventilo.com/50-chiffres-cles-social-media-pour-2013>, consulté le 21/01/2013; GFK2011.

Alors que l'arrivée des MS, de l'internet mobile et l'émergence d'un CRM « social » ont généré ces dernières années un vif intérêt tant dans la presse que dans les colloques professionnels, ce sujet reste encore peu traité par les recherches académiques. Des cadres théoriques et conceptuels *ad hoc* restent attendus pour éclairer le phénomène. Par exemple, dans le domaine des Systèmes d'Information très peu d'articles ont abordé cette question dans la revue de référence *MIS Quarterly*.

Aussi, cette communication, de nature compréhensive, cherche-t-elle à identifier les différentes évolutions nécessaires de l'entreprise pour pouvoir réaliser une gestion de la relation client renouvelée par les nouvelles technologies et les usages/comportements qu'elles induisent. Ces évolutions de l'entreprise peuvent être situées à deux niveaux : technologique mais aussi organisationnel. Ce premier travail repose sur une recherche documentaire ainsi que sur des propos recueillis lors de colloques académiques et/ou professionnels. Les exemples mentionnés sont tirés d'expériences d'entreprises relatées dans des articles de recherche ou dans la presse professionnelle ou généraliste, ou présentées par des intervenants lors de colloques.

Dans une première partie, nous présentons quelques nouveaux usages créés par les outils du Web 2.0 dans la sphère marchande puis nous analysons la nécessité d'une gestion renouvelée de la relation client, vers un CRM social intégrant les changements de temporalité et l'élargissement de la définition de la connaissance clients. Dans une seconde partie, nous montrons qu'au-delà des évolutions des systèmes d'information pour agréger les données en temps réel et issues de sources multiples, ce sont des modifications organisationnelles que les entreprises sont amenées à connaître pour mener à bien ce CRM dit « social ».

1. Les effets de l'arrivée des médias sociaux et de l'internet mobile dans la gestion de la relation client

Le terme de « Web 2.0 », apparu en 2004, renvoie à un web relationnel et participatif (O'Reilly, 2007) qui non seulement autorise une marque à diffuser des contenus, mais donne aux internautes la possibilité de mettre en ligne leurs propres contributions et d'interagir entre eux. Il comprend plusieurs volets (Peelen & al., 2009). Un volet « Médias sociaux » d'abord, avec l'offre de sites autorisant la création de blogs et micro-blogs (Twitter), de projets collaboratifs (Wikipedia), de réseaux sociaux (MySpace, Facebook) et de communautés de partage de contenus par les utilisateurs (Youtube, Flickr), de mondes de jeux virtuels (World ou

Warcraft), ou encore de mondes sociaux virtuels (Second Life) (Kaplan et Haenlein, 2010). Un volet « Applications » ensuite, qui facilitent le quotidien des internautes dans de multiples usages (de la géolocalisation, avec par exemple Foursquare, aux applications interactives sur les téléphones mobiles) (Woodcock, Green et Starkey, 2011). Un volet « Technologies », avec le développement de l'internet mobile sur différents supports (ordinateurs portables, Smartphones, tablettes, TV connectées ou autres supports des NALV-Nouvelles Aides à La Vente en magasin) permettant aux utilisateurs d'accéder en temps réel et de manière continue à internet (et à toutes ses possibilités) tout en étant mobiles dans l'espace. Un volet « Business model » enfin puisque les modèles économiques traditionnels doivent être révisés avec la montée en puissance de l'internet. Par exemple, la gratuité sur le net des contenus oblige bien souvent les acteurs à modifier leurs offres et leurs sources de revenus.

Force est de constater que la démocratisation de l'accès à l'information et le déploiement des supports mobiles, « nomades », attachés à une personne et non plus à un lieu, ont déplacé le centre de gravité de la relation avec le consommateur vers les Technologies de l'Information (TI). Ces dernières amènent des facilités et des usages nouveaux aux consommateurs. Elles permettent aussi aux entreprises de collecter des volumes de données considérables, nommées « big data ». La difficulté pour les organisations est alors de transformer ces données en connaissances et d'accroître l'intelligence « clients » pour faire évoluer l'offre et la valeur pour le client.

1.1. L'émergence de nouveaux usages liés aux Technologies de l'Information (TI) dans la sphère marchande

Les MS et les nouveaux supports ont permis d'associer la mobilité, le transfert de contenus massif, instantané, quasi-gratuit et ont rendu possible l'interactivité en temps réel et en tous lieux. Aussi, leur adoption s'est réalisée à une vitesse incroyable et pas seulement auprès de la génération Y, née après 1985 et tombée dans le chaudron des Technologies de l'Information (TI) à la naissance. Les usages sont multiples dans la sphère privée comme dans la sphère marchande.

Concernant la sphère marchande, l'outil internet et les TI sont désormais omniprésents dans la relation entreprise-consommateurs et ont modifié radicalement cette relation. Le vocabulaire marketing s'est renouvelé, et pourrait même être qualifié de jargonneux pour le non-initié (Tableau 1). Il traduit en fait l'essor de nouveaux canaux de distribution s'appuyant sur le net,

de nouveaux usages et pratiques en magasin ou hors magasin, en B to C ou en C to C, un partage des tâches renouvelé entre concepteurs et consommateurs des produits/services, des nouveaux métiers et des nouveaux intermédiaires. Le tableau 1, sans être exhaustif, illustre ces évolutions dans les usages, les pratiques et les métiers.

Tableau 1 : Nouveaux usages et métiers favorisés par l'internet mobile et les MS³

Les TI favorisent...		Concepts et vocabulaires associés	Exemples de nouveaux comportements/sites
Nouveaux usages et pratiques sur le lieu de vente	BtoC (initié par le commerçant) web in store ou magasin connecté à internet pour faciliter l'accès à l'information sur le lieu de vente	Panoplie de NALV (Nouvelles Aides à La Vente en magasin) telles que tablettes tactiles, écrans, TV interactives dans le magasin mais aussi proposition d'applications sur smartphone pour s'informer rapidement de la composition d'un produit (flash codes)	50 % des mobinautes utiliseraient, début 2013, leur smartphone dans un PDV (photos, comparaisons, recherches de prix...)
	CtoC (consommateur à consommateur) non initiés par le commerçant	Shopping social Facebook came en point de vente	On prend des photos dans la cabine d'essayage, on l'envoie aux amis sur facebook qui donnent leur avis en direct...
Nouveaux usages et pratiques en dehors du lieu de vente	BtoC (initiatives de l'entreprise) web to store = actions et dispositifs utilisés sur Internet pour amener le consommateur dans le point de vente physique	Communauté de marques en ligne, marketing viral	Géolocalisation des clients ou prospects qui passe physiquement à proximité d'un magasin et envoi de message SMS promotionnel sur leur téléphone portable.
	CtoB (A l'initiative du consommateur)	Recherche d'avantages des consommateurs en se groupant (puissance d'achat = avantage)	Groupons : site internet pour acheter en groupe Flashmobilisation : des consommateurs se donnent RDV par texto devant une boutique en groupe (élargi) pour profiter d'une offre (ou la créer...)
	CtoC (consommateur à consommateur)	Développement de services entre particuliers tels que le co-voiturage, la location de voiture ou de tondeuse, la location de chambre chez l'habitant, le troc, etc.	Sites dédiés BedyCasa ou BlaBlaCar
	Partage de tâches renouvelé : Le client devient acteur, participe à la conception et au choix des produits	Ranking d'un produit ou service mais aussi Co-construction, communauté de créatifs : les internautes sont sollicités pour concevoir des produits, innover (concours)	Sur C vous. Com de Casino, le client note les produits nouveaux. Sont distingués les experts et les consommateurs (comme pour les films sur Allo-ciné : notes presse, note spectateurs)
Nouveaux métiers	Dans l'entreprise pour gérer la relation client	Community manager (responsable de communauté), en charge du développement et de la gestion d'une	Maggi a confié à une internaute le rôle de community manager. Elle alimente et anime le lien avec

³ Tables rondes lors du colloque national pour la distribution Etienne Thil (28-30 novembre 2012, Lille), divers sites internet.

		communauté Internet et de la réputation de la marque	les consommatrices via le blog de la marque.
	Nouveaux intermédiaires	Entreprises créant des plateformes de gestion de concours de créativité/co-construction Start-up qui créent les sites de mise en relation CtoC, avant d'être rachetées parfois	Eyeka = société de conseils spécialisées dans le lancement, l'organisation de concours de créativité pour une marque Rachat par la SNCF de Green Cove Ingénierie, opérateur de covoiturage qui exploite le site Internet 123envoiture.com

Le maître mot de ces nouveaux usages, nouveaux métiers et nouveaux intermédiaires est le « commerce connecté ». Dans son rapport "2020, la fin du e-commerce...ou l'avènement du commerce connecté ?", la FEVAD (Fédération e-commerce et Vente A Distance) indique « *Le monde marchand de demain sera plus complexe car il sera plus ouvert. Et il oblige dès aujourd'hui les décideurs à penser vite, multi-écrans et cross-canal pour faire entrer en cohérence le online et le offline. La fin de la dualité entre commerce et e-commerce marquera l'avènement d'une nouvelle ère : celle du commerce « connecté ». Magasins physiques et virtuels seront plus que jamais connectés entre eux, et connectés sur l'extérieur, créant ainsi une proximité nouvelle avec les consommateurs.* » (Barba, 2011, p.5). Et d'affirmer en conclusion du rapport « *Pour séduire un consommateur exigeant, surinformé, en quête d'émotion et de sens, il faudra en 2020 être capable de revenir aux fondamentaux du bon sens commerçant tout en utilisant la technologie qui évolue sans cesse ; être un marchand au don d'ubiquité, qui toujours pense client ; Et être totalement connecté sur le consommateur et son expérience* » (Barba, 2011, p. 96). C'est bien à une gestion renouvelée de la connaissance client et de la relation client que l'essor de l'internet mobile aboutit.

1.2. Du CRM « traditionnel » à la gestion renouvelée de la relation client

Le marketing relationnel qui focalise l'effort marketing sur la relation client long terme plutôt que sur la transaction (Berry, 1983), et la gestion de la relation client (GRC ou CRM), définie comme la capacité d'identifier, d'acquérir et de fidéliser les meilleurs clients dans l'optique d'une augmentation du chiffre et des bénéfices (Lefébure et Venturi, 2004) ne sont pas des thèmes nouveaux pour les entreprises. L'orientation client est au cœur de leurs stratégies depuis une vingtaine d'années et, avec elle, la connaissance fine des besoins des clients, et la capacité à collecter des données clients, les stocker, les analyser pour les transformer en connaissance clients utile pour l'action (Gulati et Oldroyd, 2005). Le développement des TI a incontestablement favorisé le développement de la relation, autorisant une meilleure

connaissance des comportements d'achats des consommateurs, une personnalisation de l'offre, et une communication ascendante et descendante entre le client et l'entreprise avec une accélération des échanges (Des Garets, 2011) favorisée par la multiplication des canaux de communication (fax, téléphone, minitel puis internet). Pourtant, le développement de ces canaux n'avaient pas remis en cause les méthodes du marketing traditionnel, ni l'organisation du travail entre services marketing en amont (en charge de la compréhension des besoins et du comportement du client puis de la conception du mix marketing dont la communication descendante) et services de vente en aval (en charge de la vente et de la gestion de la relation client). Le développement des MS et de l'internet mobile pourraient remettre en cause le marketing traditionnel en raison de deux transformations majeures : la première est relative à la temporalité, la seconde à la définition de la « connaissance client ». Le CRM « traditionnel », devra alors évoluer vers un CRM « social ».

1.2.1. La temporalité : une nécessaire gestion de l'immédiateté

L'internet mobile et les supports nomades ont modifié le rapport au temps des individus. Les personnes pouvant être contactées à tout moment, en tout lieu, ont pris l'habitude de répondre à toute demande en quasi-temps réel. L'usage du SMS est à cet égard symptomatique. Si cela est évident dans la sphère privée, et bien souvent professionnelle, qu'en est-il des attentes des clients vis-à-vis de la rapidité de réponse d'une entreprise ? Il est probable que dans la sphère marchande aussi, le client exige des réponses sinon immédiates au moins très rapides. C'est la conclusion d'un observateur⁴ : « *L'instantanéité est devenue une norme sociale exigeante qui concerne également les réseaux sociaux de marque* ». Ainsi, les usages des MS implique effectivement d'être capable d'être hyper réactif face à l'exigence nouvelle d'immédiateté de réponse et oblige l'entreprise à tendre vers un traitement en continu les flux d'information qu'elle reçoit.

Au-delà de cette capacité à répondre rapidement, le client attend une réponse cohérente quel que soit le canal de contact utilisé. L'entreprise doit non seulement être réactive mais également consciente de l'historique des relations client afin de proposer une réponse adaptée. Là encore des observateurs qualifiés nous fournissent des verbatims⁵ : « *Il ne suffit plus de transporter la demande : il faut désormais fournir le contexte. Savoir qui appelle, pourquoi et quelle est la meilleure personne pour répondre...* » ; ou encore : « *Un client ne devrait pas*

⁴ Les verbatims des pages 7 et 8 sont issus du dossier "Spécial Relation Client" de 8 pages paru dans Les Echos du 19 et 20 novembre 2012; Celui-ci émane d'un directeur conseil chez Colorado Groupe.

⁵ Verbatims prononcés respectivement par la VP de Génésys (Société spécialisée dans les solutions de CRM « cross canal ») et le DG Europe Sud de Hybris (Société spécialisée dans les solutions d'intégration).

avoir à réexpliquer ce qu'il cherche à chaque fois qu'il entre en communication avec une marque via un canal différent ! ». Ainsi, les entreprises devront présenter des qualités de réactivité mais également la capacité de comprendre l'histoire du client et de sa relation avec la marque. Elles doivent aussi réviser la définition de la connaissance client.

1.2.2. Les connaissances « client » : une définition élargie et des risques pour l'entreprise

La puissance de l'internet mobile et des MS autorise l'entreprise à collecter rapidement une masse très importante d'informations sur le consommateur. Toutefois, l'entreprise détiendra un atout concurrentiel à la seule condition que ses acteurs soient capables de transformer les informations en « connaissances client », c'est-à-dire s'ils disposent d'outils pour les structurer, les intégrer, les mettre en perspective ainsi que de compétences analytiques pour les interpréter (Bughin, Livingston et Marwaha, 2011).

Par « connaissance client », il faut entendre non seulement la connaissance sur le consommateur (*knowledge about customer*) et son comportement pour le satisfaire et le fidéliser, mais aussi les connaissances détenues par le consommateur (*knowledge from customer*). Force est de constater que, grâce à internet, le consommateur a désormais accès gratuitement, en temps réel et en tous lieux, à l'information. Sa capacité nouvelle à trianguler les sources informations et à échanger ses expériences avec d'autres clients fait qu'il peut devenir rapidement un expert, et cela entraîne plusieurs effets. D'une part, cela lui confère un pouvoir nouveau au sens de French et Raven (1959). Des auteurs qualifient le phénomène de *consumer* (ou *customer*) *empowerment* (Füller & al., 2009; Fuchs et Schreier, 2011). D'autre part, l'entreprise peut s'appuyer sur les connaissances et l'expertise de ses clients pour faire évoluer ses produits (Curbatov, Pavlidis et Gay, 2006) voire pour favoriser l'innovation dans le cadre de projets de co-création (Min Antorini, Muniz et Askildsen, 2012). Enfin, face au consommateur postmoderne, désabusé et ultra-informé, l'entreprise doit revoir ses méthodes de marketing et ses techniques de vente, et trouver de nouvelles voies de différenciation. Aussi, pour l'entreprise, il ne s'agit plus désormais de faire du marketing seulement vers les consommateurs (« *to market to* ») mais aussi de faire du marketing avec les consommateurs (« *to market with* ») (Bonnemaizon & al., 2012). D'autant que les échanges via les MS, sources potentielles de création de valeur, peuvent toutefois aussi s'avérer une menace en raison de la puissance de frappe de l'internet et de la vitesse de diffusion des informations sur la toile. Les sites de partage, blogs, réseaux sociaux, etc. peuvent significativement impacter négativement la réputation d'une entreprise, ses ventes voire sa survie en cas de critiques virulentes de consommateurs. Le net est, en effet, une caisse de résonance qui oblige à une

grande vigilance. Car par définition, les échanges entre consommateurs sur le net ne peuvent être contrôlés totalement par les entreprises. Dès lors, la communication sur sa marque ne résulte plus de la seule initiative d'une entreprise. Les exemples développés dans le tableau 2 illustrent ce risque de réputation et de non contrôle de la communication.

Tableau 2 : Le risque de réputation et de non contrôle de la communication

Cibles	Risques de réputation amplifiés par les MS
United Airlines	Un vidéo-clip intitulé « United Breaks Guitars », chanté et mis en scène par un passager de la compagnie aérienne, raconte la casse d'une guitare pendant un vol entre Halifax et Chicago. En à peine deux mois, la vidéo a été vue plus de 5 millions de fois et est même entrée dans le Top 10 des vidéos virales publié par « Time Magazine ». En seulement quatre jours de buzz, l'action de la compagnie a chuté de 10 %, représentant une perte de 180 millions de dollars.
Nestlé (pour les barres chocolatées KitKat), victime de « l'effet Streisand »	En 2003, Barbra Streisand attaqua en justice un photographe pour stopper la diffusion d'une photographie aérienne de sa maison. La conséquence a été l'inverse de ce qui était attendu : les internautes se sont intéressés à la photo, celle-ci a circulé et est devenue très populaire en quelques heures sur le net. Sans le procès, la photo n'aurait probablement guère été remarquée. De cet incident est restée l'expression « l'effet Streisand ». Nestlé, avec Kitkat a été victime de cet effet Streisand en 2010 : L'organisation Greenpeace a lancé sur Youtube une vidéo pour dénoncer l'utilisation d'huile de palme dans les barres Kitkat. Nestlé a voulu la faire retirer, conséquence : 500 000 internautes ont visionné la vidéo !
Monoprix	En engageant, en juillet 2011 une procédure contre un employé qui avait récupéré des légumes dans un conteneur à poubelle, le Monoprix de Marseille (13) a généré un des plus gros « bad buzz » du secteur. Elle mettra trois jours à envoyer un communiqué. Un temps bien trop long pour internet.

Sources : LSA du 12 janvier 2012 ; Les Echos du 19 et 20 octobre 2012.

L'évolution de la temporalité et l'élargissement des connaissances client induits par l'usage des outils du Web 2.0 oblige à reconsidérer la façon de gérer la relation client. Un nouveau concept de CRM émerge : les termes de « CRM 2.0. » ou de « CRM social » sont utilisés pour le qualifier.

1.2.3. Vers une gestion renouvelée de la relation client : vers un CRM « social »

Le CRM social est défini comme « *une philosophie et une stratégie concurrentielle, qui repose à la fois sur un ensemble d'outils technologiques, sur des règles d'affaires, sur des processus et des éléments sociaux partagés avec pour objectif d'engager le client à des échanges collaboratifs en vue de créer de la valeur pour chacun dans un environnement fait*

de confiance et de transparence. »⁶ (Greenberg, 2010). Il propose ainsi une approche plus collaborative et centrée réseau pour gérer la relation client (Trainor, 2012). Il est perçu non comme une substitution mais comme une évolution et un enrichissement du CRM traditionnel, ceci en intégrant les changements technologiques et sociaux résultant de l'introduction des MS (Greenberg, 2010). L'intérêt du CRM social réside dans l'articulation des connaissances sur le comportement du consommateur, traditionnellement obtenu par les démarches de CRM classique, enrichies par les connaissances, l'expertise du consommateur ainsi que les échanges entre consommateurs. C'est dans sa capacité à agréger l'ensemble de l'information issue des médias traditionnels et sociaux, que l'entreprise pourra faire émerger des connaissances client, et retirer ainsi un véritable avantage concurrentiel de la mise en œuvre d'une démarche de CRM social. Cela implique non seulement de reconcevoir les systèmes d'information pour agréger les données en temps réel et venant de sources multiples mais, au-delà, d'opérer des modifications organisationnelles.

2. Les transformations technologiques et organisationnelles nécessaires

Si l'arrivée et la mise en œuvre de MS permettent à l'entreprise de collecter et d'amasser de plus en plus d'information sur le client, elles ne constituent pas en soi la réalisation du CRM social et le sésame d'une véritable gestion des connaissances clients. Certains auteurs soulignent que l'arrivée des MS dans l'entreprise et leur assimilation, peuvent être comparées à l'émergence d'internet et aux différentes phases de son intégration dans l'entreprise (Andzulis, Panagopoulos et Rapp, 2012). De la même manière que nous sommes passés de sites « vitrine » purement informatifs à des sites de e-commerce « marchands » exploitant les interactions avec les clients, les MS peuvent être utilisés, *a minima* (par exemple en créant une simple page Facebook par exemple) ou au contraire être utilisés de façon intensive et interactive en recherchant l'apprentissage et la co-crédation de valeur, à l'instar de ce que fait l'entreprise Lego par exemple (voir tableau 3) . L'objectif intermédiaire peut être d'utiliser et d'analyser efficacement toutes les informations retournées via le canal des MS (blogs, Facebook, Twitter, Foursquare...) et de les intégrer aux informations de l'entreprise à des fins d'innovation produit/service par exemple. Cet objectif suppose la mise en œuvre d'une stratégie qui implique, d'une part, un système d'information agrégé mais aussi, des choix organisationnels engageant l'entreprise dans la voie du décloisonnement des équipes.

⁶ "CRM 2.0 is a philosophy & a business strategy, supported by a technology platform, business rules, processes and social characteristics, designed to engage the customer in a collaborative conversation in order to provide mutually beneficial value in a trusted & transparent business environment." p. 413.

2.1. Les transformations technologiques : vers une meilleure agrégation des données client grâce à des SI intégrés

La multiplication des canaux de contacts (physiques, virtuels) et des contenus échangés suppose la mise en œuvre d'une infrastructure en TI adaptée pour récolter et pour traiter ces données du big data client (Roberts et Grover, 2012). Les enjeux sont d'intégrer les contraintes et objectifs du CRM social tout en créant les outils adaptés pour réaliser l'agrégation des données récoltées, les traiter et les interpréter.

2.1.1. La nécessité d'une infrastructure en TI adaptée au CRM social

Comme nous l'avons souligné, le CRM social est perçu non comme une substitution mais comme une évolution et un enrichissement du CRM traditionnel. Ainsi, l'infrastructure en Technologies de l'Information (TI) nécessaire pour faire du CRM social est composée des TI initiales pour réaliser le CRM traditionnel enrichie par l'infrastructure en TI propre au CRM social. Le CRM traditionnel exploite principalement les TI qui relient les clients et la force de vente d'une entreprise. Les auteurs parlent de technologie-centrée-ventes (Sales centric technology) (Ahearne et Rapp, 2010; Trainor, 2012). Cette infrastructure en TI concerne les outils d'e-mailing, les centres d'appels, les systèmes de boîtes vocales interactives, les bases de données marketing ainsi que les outils d'analyse de données clients. Ces technologies sont déployées à partir d'une volonté interne afin de récolter un flux d'informations du client vers l'entreprise.

Le CRM social suppose quant-à-lui d'exploiter les TI qui relient les clients entre eux et qui relient l'entreprise à ses clients. Les auteurs les nomment technologie-centrée-client (Customer centric technology) (Ahearne et Rapp, 2010; Trainor, 2012). Dans un premier temps, le lancement d'applications et de sites structurés, puissants, et mondiaux tels que Facebook ou LinkedIn sont intervenus en dehors de toute implication des entreprises commerciales dans un mode peer-to-peer. Dans un deuxième temps, les entreprises ont vu l'intérêt stratégique d'intervenir activement dans les échanges entre les membres des réseaux sociaux sur un mode interactif (exemple : une illustration de la prise de parole plus active des entreprises est l'extension de l'application « J'aime » à « J'aime la marque » dans Facebook) (Trainor, 2012).

Au-delà des réseaux sociaux, les MS comprennent également les blogs, les forums, les micro-blogs et les sites de partage de contenus générés par les utilisateurs. L'accès et la participation

à ces applications peut nécessiter une invitation pour être membre actif. Les entreprises tentent de plus en plus d'organiser une veille efficace sur ces sites concernant ce qui est dit sur elle, ses marques et ses produits.

Les technologies-centrées-client concernent aussi la mise en œuvre de MS favorisant la participation plus ou moins importante du client dans la réalisation d'un projet pour l'entreprise. Cela concernera par exemple la participation des clients à des mondes de jeux virtuels (World ou Warcraft), des mondes sociaux virtuels (Second Life) afin de tester un nouveau produit ou service et faire part de leurs remarques. Cela peut concerner la participation active et régulière du client pour la réalisation d'un projet collaboratif intéressant l'entreprise, comme le développement de produits nouveaux avec les utilisateurs très expérimentés chez Lego (Min Antorini, Muniz et Askildsen, 2012).

L'infrastructure en TI centrée client a ceci de particulier que l'entreprise n'a pas la main sur certaines TI permettant aux clients de communiquer entre eux. L'entreprise doit alors mettre en place une infrastructure adaptée c'est-à-dire identifier les médias sociaux pertinents dans le cas de son activité et les intégrer à l'ensemble de son SI.

Le CRM social recouvre ainsi plusieurs réalités. Chacune de ces TI peuvent être mobilisée pour développer un canal particulier de la gestion de la relation client. Chaque entreprise développera les canaux adaptés à la stratégie recherchée et choisira de mettre l'accent sur telle ou telle TI appartenant aux MS et à l'internet mobile. L'entreprise devra se demander ce que veut le client : cherche-t-il simplement un forum pour échanger sur un produit ? Cherche-t-il à interagir avec d'autres consommateurs pour l'aider à prendre sa décision avant un acte d'achat important ? La réponse à ces questions va guider le choix des outils à mettre en place (Andzulis, Panagopoulos et Rapp, 2012). Ainsi, certaines entreprises développeront un simple blog quand d'autres chercheront à créer une interaction plus fertile avec le consommateur pour faire évoluer leur produit.

Cette première évolution concerne la capacité de l'entreprise à mettre en place une l'infrastructure en TI permettant de collecter les informations et les connaissances sur (et du) client. Cela correspond aux TI vues comme un « conducteur » d'idées, comme par exemple les sites d'entreprise permettant de récupérer les suggestions (Roberts et Grover, 2012).

Toutefois, la mise en place des canaux « conducteurs » ne suffit pas à la réalisation d'une gestion de la relation client renouvelée. Il sera nécessaire également que l'entreprise soit capable d'intégrer ces différents canaux et les flux d'information qu'ils transportent.

2.1.2. La nécessité d'une infrastructure en TI intégrée

Le développement de canaux permettant de communiquer avec le client ne garantit pas une meilleure gestion de la relation client, au contraire, certains praticiens soulignent que la multiplication des canaux risque de déshumaniser la relation et, in fine, de perdre le client (Reboul, 2012). Il est important d'écouter et d'assurer le suivi des échanges réalisés sur l'ensemble des TI mise en œuvre, et donc à veiller à l'intégration des différentes TI afin de pouvoir accéder, confronter et mettre en perspective les informations obtenues par les différents canaux (Woodcock, Green et Starkey, 2011).

Réaliser l'intégration des flux d'information suppose la mise en place d'outils spécifiques, comme par exemple les nombreuses plates-formes de suivi des MS « *Social media monitoring* » proposées par le marché (Biz360, Radian 6, ...) (Woodcock, Green et Starkey, 2011). Ces outils tracent et collectent de vastes quantités d'informations comme les demandes clients, les critiques, les expériences échangées entre clients sur les réseaux sociaux, sur les blogs, les discussions sur les forums. Ils fournissent des représentations visuelles (mapping) des échanges sur le réseau entre clients (ou prospects) ou entre clients et l'entreprise. Ils aident le manager à identifier les pivots du réseau, les individus actifs et influent et à prendre des décisions en conséquence (Trainor, 2012). D'autres technologies d'agrégation de contenu existent, comme les portails Web, ou plus récemment la technologie « mashup » qui consiste en une application Web agrégeant plusieurs sources de données en un seul.

Notons que si les technologies existent désormais pour agréger les données, leur usage est loin d'être généralisé dans les entreprises. L'intégration des TI et l'exploitation des informations issues des MS restent balbutiantes. Selon une étude de l'Institut Gartner⁷, « A peine 10 % des entreprises exploitent les commentaires de leurs clients pour améliorer leurs processus et 5 % évaluent ces mesures pour les affiner davantage ». De même, l'expérience de La Redoute, spécialiste de la vente à distance et pionnier sur les réseaux sociaux montre que le chemin qui mène à l'intégration des TI est long : « Les données font l'objet d'un accès partagé entre les équipes relation client et réseaux sociaux. Mais nous ne sommes encore qu'au milieu de l'industrialisation du processus. Tout doit encore être intégré. Nous n'avons pas encore d'outil unique et automatique. Nous le recherchons activement. Et cela prendra ensuite du temps à mettre en place »⁸.

⁷ Citée dans Les Echos, 19 et 20 novembre 2012

⁸ Responsable médias sociaux, magazines et événements de La Redoute, Les Echos, 19 et 20 novembre 2012.

Ces difficultés à intégrer ses différentes sources de données présentent une dimension technologique fortes mais certains freins peuvent être liés à une absence de capacités ou compétences analytiques en internes (Roberts et Grover, 2012), voire à une résistance structurelle à vouloir partager, comme dans le cas des équipes marketing et réseaux d'un opérateur en télécommunications (Bughin, Livingston et Marwaha, 2011).

Tableau 3. Illustration des réponses technologiques apportées par l'entreprise

Défis technologiques	Exemples de mises en œuvre et difficultés rencontrées
<p>Développer une infrastructure des TI permettant d'offrir plusieurs canaux de contact client</p>	<p>Développement d'une infrastructure en TI adaptée</p> <p>« Lego a très vite compris la nécessité de modes de communication différenciés en fonction des utilisateurs, et d'environnements distincts selon les types d'innovation. C'est pourquoi la firme s'appuie sur plusieurs types de plate-forme collaborative ... (boite à idées et sondages électroniques, plate-forme de conception et partage de maquettes avec d'autres utilisateurs, plate-forme de vote, forum restreint) » (Min Antorini, Muniz et Askildsen, 2012)</p> <p>« Afin de collecter des données et informations concernant les opportunités client pour innover, les entreprises ont besoin de développer et maintenir des outils basés sur la technologie Internet, permettant au client de jouer les trois rôles dans le développement de produits nouveaux : ressource, co-créateur et utilisateur. » (Roberts et Grover, 2012)</p> <p>« Outre les réseaux sociaux, l'écoute du client doit couvrir les e-mails, les discussions en ligne, les appels reçus et les informations collectées lors des enquêtes » ; « Installée à Londres, notre plate-forme traque en temps réel ce qui se dit d'une marque. On corrèle ainsi des campagnes en fonction des réactions et on identifie les problèmes avant qu'ils ne s'aggravent. » (groupe CCA International, cité dans Les Echos du 19 et 20 novembre 2012)</p>
<p>Réaliser l'intégration des TI pour être capable d'agréger différentes sources de données</p>	<p>Intégration nécessaire de l'infrastructure en TI</p> <p>« Ces données - sur les retours produit, garanties et réclamations – recelaient une grande richesse d'informations quant aux habitudes et préférences client. L'audit a également mis en lumière un sérieux obstacles : aucune de ces données n'étaient intégrée avec l'identification client suffisamment normalisée pour pouvoir être partagée dans ou hors de l'entreprise. » (Bughin, Livingston et Marwaha, 2011)</p> <p>« Développer les canaux, aussi performants soient-ils, ne suffit plus. Trop de marques et d'entreprises se sont ruées vers ces outils, mais ont commis l'erreur de les organiser en silos. » (VP Europe Sud de Genesys, société spécialisée dans les solutions de gestion de relation client « cross canal, cité dans Les Echos 2012 du 19 et 20 novembre 2012)</p>

Ces difficultés viennent souligner que les transformations d'ordre technologique ne suffisent pas pour renouveler la gestion de la relation client en intégrant les exigences nouvelles des clients liées à l'essor de l'internet mobile et des réseaux sociaux. Le CRM social doit s'appuyer conjointement sur des transformations organisationnelles profondes (Gauzente et Volle, 2012).

2.2. Au-delà des SI, des transformations organisationnelles nécessaires

L'arrivée de l'internet mobile et des MS et les exigences qu'ils imposent (immédiateté et connaissances client élargies) ont pour effet de modifier radicalement certains processus de l'entreprise. Ainsi, pour apporter des réponses à ces exigences, l'entreprise devra notamment être capable de développer des capacités de réactivité et d'agilité. Egalement, l'intégration plus forte des équipes de marketing/vente/communication et, au-delà, une réorganisation des structures seront souhaitables (Cf. Tableau 4).

2.2.1. Le développement des capacités d'agilité-client

Afin de répondre à l'impératif d'immédiateté, l'entreprise doit développer des capacités d'agilité-client ou *firm's customer agility* (Roberts et Grover, 2012). Cette capacité se définit comme le « degré auquel une entreprise est capable de donner du sens et répondre vite à des opportunités/attentes du client pour innover et être compétitif » (Roberts et Grover, 2012).

Par opportunités/attentes du client, les auteurs font référence aux informations venant d'un client, d'interactions entre clients ou d'interactions entre les clients et un représentant de l'entreprise. Ces informations, quel que soit leur source, arrivent en continu (on les qualifie de « liquid data ») et doivent être traitées comme tel. L'agilité consiste ici à répondre vite mais également à créer du sens. Si les TI jouent un rôle non négligeable dans l'acquisition de cette agilité par la firme (Roberts et Grover, 2012), elles ne suffisent pas. Au-delà de la création de nouveaux acteurs frontières, l'agilité passe par la capacité des organisations à se reconfigurer pour servir leurs clients (Ayme, 2012) et notamment par la réorganisation des équipes marketing/vente/communication afin de développer des compétences analytiques.

2.2.2. De nouveaux acteurs-frontière déployant de nouvelles compétences

L'émergence des outils du Web 2.0. s'est accompagnée de la création de nouveaux métiers et de nouvelles compétences et a favorisé en particulier la création de nouveaux « acteurs-frontière ». Ces derniers sont définis comme toutes les personnes de l'entreprise en contact avec le client, à savoir les équipes de ventes, le service client etc. Ils comprennent désormais également tous les nouveaux acteurs occupant de nouveaux métiers comme le service MS avec notamment les responsables de communauté et les éditeurs de contenu (Trainor, 2012). Les premiers, aussi appelés *community managers* ont pour mission d'animer et de fédérer des communautés sur Internet pour le compte d'une entreprise. Ils gèrent les interactions avec la communauté des consommateurs à travers des activités, comme par exemple l'animation ou la modération. Leur rôle est de favoriser l'échange d'expériences entre les membres de la

communauté mais aussi de développer la visibilité d'une marque ou entreprise au sein de communautés sur le web. Les responsables de contenu, quant-à-eux, sont chargés de décrire les produits/services, de mettre en valeur leur qualité et au-delà de mettre en mot et en scène l'entreprise en se servant des retours client pour communiquer et valoriser l'entreprise. Ils peuvent avoir dans ses attributions, le développement et l'animation d'équipes « réseaux sociaux » qui répondent en temps réel aux clients.

Si le rôle des nouveaux acteurs-frontière est de premier plan dans la satisfaction du client, il sera important que tous ces acteurs-frontière se coordonnent efficacement pour apporter une réponse adaptée au client, quel que soit le point d'entrée qu'il choisisse (Médias sociaux ou traditionnel ou rencontre directe, « de personne à personne »).

2.2.3. Des équipes transdisciplinaires pour développer des compétences analytiques

La gestion de l'immédiateté et la capacité à intégrer des connaissances clients élargies passent par la nécessité d'augmenter la coordination et la collaboration entre les différentes équipes de l'entreprise : ventes, marketing, communication, service MS, système d'information. La pression temporelle est susceptible de remettre en cause la séquence étude du comportement du consommateur/conception de l'offre/vente ainsi que l'organisation du travail entre les services marketing en amont, en charge de la compréhension des besoins et du comportement du client puis de la conception du *mix marketing* ou du *retailing mix*, et services de vente en aval, en charge de la vente et de la relation client.

Cette évolution correspond par analogie à la transformation d'une organisation en « silos » fonctionnels à une organisation orientée « processus », afin de mieux répondre aux attentes de l'environnement. Ce souci d'intégration des spécialités se constate, par exemple, aussi bien dans les métiers de la santé avec le « patient focused care » et l'intégration du monde médical, paramédical et administratif (Luc et Rondeau, 2002; Lancini et Sampieri-Tessier, 2012) que dans le cas du « client connecté » présenté dans cet article. Dans le domaine du marketing, le concept d'intégration des équipes de ventes et de marketing a souvent été mis en avant par les chercheurs (Rouziès & al., 2005; Malshe et Sohi, 2009) comme un déterminant important de la valeur créée pour le client. Pourtant, les entreprises opèrent rarement cette intégration, et on peut notamment constater une déconnection des équipes de ventes à l'élaboration de la stratégie. Dans le cas des MS, il faut se poser la question : de quelle partie de l'organisation relève les MS ? Pour certains auteurs, les MS doivent être gérés par les services de l'entreprise qui connaissent le mieux le client, c'est-à-dire, les ventes et le marketing avec un

partenariat étroit entre ces équipes (Andzulis, Panagopoulos et Rapp, 2012). Cela suppose un engagement en temps réel et une collaboration des ressources humaines qui constituent ces équipes. L'émergence de réelles équipes transdisciplinaires constituées à la fois d'acteurs issus des services marketing et ventes peut être envisagée. Ces équipes pourront le cas échéant intégrer des personnes venant des départements « communication » et « relations publiques » mais aussi « système d'information ».

L'exploitation des informations collectées grâce aux outils du Web 2.0. nécessite des compétences spécifiques, notamment des compétences analytiques développées. En effet, si certaines TI facilitent le travail de collecte, de synthèse et de mise en perspective, il n'en demeure pas moins qu'une véritable expertise analytique sera nécessaire pour faire émerger de véritables connaissances client du big data (Bughin, Livingston et Marwaha, 2011). La transformation des données en informations significatives, puis en connaissances utiles nécessite une posture d'interprétation (Gauzente et Volle, 2012), afin de faire sens et une capacité d'absorption (Cohen et Levinthal, 1990), résultant d'un processus collectif. L'émergence d'acteurs-frontière, d'équipes transdisciplinaires ou l'adoption d'une organisation orientée « processus » peut ainsi favoriser l'émergence de cette expertise.

Tableau 4. Illustration des réponses organisationnelles apportées par l'entreprise

Défis organisationnels	Exemples de mises en œuvre et difficultés rencontrées
Développer des capacités d'agilité pour répondre notamment à l'exigence d'immédiateté	« La conduite du changement -par exemple, la modification des processus de vente -passe par la sensibilisation de nos équipes. Répondre plus vite aux appels, rappeler dans des délais restreints en ayant des réponses personnalisées, proposer des rendez-vous rapidement... Autant de choses qui renforcent notre proximité avec le client, et qui doivent être enseignées aux téléconseillers » (DG adjointe, Crédit Agricole France)
Réorganiser les équipes marketing/vente/communication pour développer des Connaissances client élargies et partagées	<p>« Un exemple frappant a été la création ces derniers temps en France, d'équipes entièrement dédiées aux réseaux sociaux. C'est bien mais ce sont généralement des cellules déconnectées de l'entreprise ! » (DG Europe, Pitney Bowes Software)</p> <p>« Créé en 2006, le service client mobilise sept personnes. L'équipe travaille main dans la main avec les autres services de l'entreprise. Cette transversalité facilite la proximité et le bon relationnel entre le service client installé au siège et les équipes d'exploitation. » (DG, Q-Park France)</p> <p>« Les données font l'objet d'un accès partagé entre les équipes relations client et réseaux sociaux. » « Nous avons depuis longtemps une équipe dédiée aux réseaux sociaux en interne, mais cette dernière n'était pas formée à la relation client. Sept conseillères ont donc reçu pour prendre en charge les différents contacts sur Facebook et Twitter» (Responsable des médias sociaux, magazines et événements, La Redoute)</p> <p>« Nous menons depuis quelques années un projet de transformation de notre entreprise, totalement organisée autour de notre client. Nous avons notamment créé une direction spécifique de la relation client, qui nous</p>

	<i>permettra, entre autres, de bénéficier d'une vision à 360 degrés de chaque client. » « Afin d'accompagner la transformation de son organisation, Crédit Agricole a renforcé son investissement pour la formation de ses collaborateurs. » (DG adjointe, Crédit Agricole France)</i>
Anticiper la gestion de crise de communication (buzz sur Internet)	<i>« Ce qu'il faut faire -Organiser une équipe de community manager en interne au sein des services marketing et communication -Préparer en amont une ligne éditoriale sur des thématiques précises (prix, ruptures de stock...) afin de savoir répondre dès qu'une crise se présente -Une réponse rapide par le community manager (ou mieux une vidéo du dirigeant) afin de rappeler l'ensemble de l'information pour couper court aux rumeurs et aux spéculations -Poster régulièrement des messages pour tenir les internautes au courant de l'évolution de la situation et ne pas laisser la page envahie de commentaires haineux -Répondre à quelques remarques d'internautes sur son mur afin de montrer que l'enseigne est accessible Ce qu'il faut éviter -Effacer les commentaires des internautes sur sa page Facebook, ce qui n'aura pour conséquence que de déplacer l'incendie - Pratiquer la langue de bois dans le message de communication institutionnelle -Arrêter de communiquer en attendant que le soufflé retombe -Lancer une campagne virale via une vidéo, par exemple, en guise de contre-attaque » (LSA, 12 janv 2012)</i>

Sources : Sauf mention contraire, les illustrations sont issues du Dossier Les Echos du 19 et 20 novembre 2012.

C'est donc bien une évolution organisationnelle qui est requise ; apprendre à remettre souvent en cause les décisions, à réagir, à saisir des opportunités ; le rythme du temps s'accélère ; la quantité et la variété d'information augmentent ; d'où la nécessité aussi de s'appuyer sur des outils et SI intégrés au niveau intra et inter-organisationnel.

Conclusion

Force est de constater que les recherches académiques en management stratégique sont peu nombreuses concernant l'essor des médias sociaux diffusés sur tout type de supports nomades et leurs conséquences sur les stratégies et structures des entreprises marchandes. Pourtant, ce sont bien des questions managériales concrètes qui se posent aux cadres des entreprises : Comment répondre aux nouvelles exigences d'immédiateté des consommateurs internautes ? Comment faire en sorte qu'un historique de contacts avec un client, répertoriant les interactions quelques soient les canaux de contact utilisés dans le proche passé, soit disponible pour l'acteur-frontière en train de traiter la demande d'un client ? Comment collecter et traiter avec efficacité, le Big Data liquid, ou entrepôt de données sur les clients qu'autorisent désormais les TI modernes et les transformer en connaissances clients ? Comment inciter le consommateur, devenu expert, à participer à la création de valeur au côté de l'entreprise ? Comment maintenir un avantage concurrentiel dans un monde où chacun, entreprises

concurrentes comme clients ou fournisseurs, peut accéder à une multitude d'informations en temps réel ?

Au-delà des réponses « techniques », de la création d'équipes de CRM social pour répondre en temps réel ou presque à la demande d'échanges des clients, au-delà de la nécessaire intégration des systèmes d'information pour agréger les données de multiples sources et canaux de contact et les analyser, les réponses sont probablement d'ordre organisationnel. La séquence conception de produits et services (par les équipes marketing) puis vente (par les acteurs-frontière) est bouleversée. Les systèmes d'information ne peuvent être figés pour plusieurs années et doivent eux-mêmes être agiles, être capables d'apprentissages pour répondre rapidement aux nouveaux usages. N'est-ce pas une évolution de la culture des entreprises qu'il convient d'engager ? Les nouveaux usages induits par l'internet mobile ont amené les distributeurs au concept de commerce connecté. En termes de management stratégique, des recherches devront être engagées sur la mise en œuvre d'une « entreprise connectée ».

Ce papier doit être considéré comme un premier pas permettant aux chercheurs et aux professionnels d'identifier les leviers pour la mise en œuvre et l'intégration du CRM social dans l'entreprise. Il repose sur des données secondaires et partielles et des illustrations issues de la presse, ce qui représente sa principale limite. Aussi, il sera important de confronter ses pistes d'évolution dans une étude récoltant des données primaires sur des terrains variés, impliquant des entreprises de différentes tailles, et pouvant aboutir à une typologie des réponses organisationnelles des entreprises face à la révolution du web 2.0.

RÉFÉRENCES

- Ahearne, M. et Rapp, A. (2010), The Role of Technology at the Interface between Salespeople and Consumers, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30: 2, 111-120.
- Andzulis, J. M., Panagopoulos, N. G. et Rapp, A. (2012), A Review of Social Media and Implications for the Sales Process, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32: 3, 305-316.
- Ayme, J.-M. (2012), "La richesse de l'analyse client dans le secteur des télécommunications mobiles", In: Volle, P. (dir.) *Stratégie Clients, Enjeux et outils, Points de vue d'Experts sur le management de la relation client*, Pearson Education, Paris, 51-53.
- Berry, L. L. (1983), "Relationship Marketing", In: G. L. Shostack et G. D. Upsy, A. M. A. (dir.) *Emerging perspectives on service marketing*, Chicago: Eds L. L. Berry, 25-28.
- Bonnemaizon, A., Cadenat, S., Benoit-Moreau, F. et Renaudin, V. (2012), Client « exécutant », « assistant marketing opérationnel », « relais » ou « apporteur de solutions » : Dis-moi ce que tu fais, je te dirai qui tu es !, *Revue Management et Avenir*, 52: 2, 175-193.
- Bughin, J., Livingston, J. et Marwaha, S. (2011), Seizing the potential of 'big data', *McKinsey Quarterly*: 4, 103-109.
- Cohen, W. M. et Levinthal, D. A. (1990), Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35: 1, 128-152.
- Curbatov, O., Pavlidis, L. et Gay, M. (2006), "Le Knowledge Marketing ou le détournement du marketing", *5th International Congress Marketing Trends*. Venice.
- Des Garets, V. (2011), "La relation client dans la banque : de l'outil à la stratégie", In: Lamarque E. (dir.) *Management de la banque, Risques, relation client, organisation* Pearson, 105-123.
- French, J. R. P. et Raven, B. H. (1959), "The basis of social power", In: Cartwright, D. (dir.) *Studies in Social Power: University of Michigan, Institute for Social Research : Ann Arbor*, 150-67.
- Fuchs, C. et Schreier, M. (2011), Customer Empowerment in New Product Development, *Journal of Product Innovation Management*, 28: 1, 17-32.
- Füller, J., Mühlbacher, H., Matzler, K. et Jaweck, G. (2009), Consumer Empowerment Through Internet-Based Co-creation, *Journal of Management Information Systems*, 26: 3, 71-102.

- Gauzente, C. et Volle, P. (2012), "Développer l'intelligence client", In: Volle, P. (dir.) Stratégie Clients, Enjeux et outils, Points de vue d'Experts sur le management de la relation client, Pearson Education, Paris, 37-71.
- Greenberg, P. (2010), The impact of CRM 2.0 on customer insight, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25: 6, 410-419.
- Gulati, R. et Oldroyd, J. (2005), The quest for customer focus, *Harvard Business Review*, 83: 4, 92-101.
- Hsinchun, C., Chiang, R. H. L. et Storey, V. C. (2012), Business intelligence and analytics: from big data to big impact, *MIS Quarterly*, 36: 4, 1165-1188.
- Kaplan, A. M. et Haenlein, M. (2010), Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, *Business Horizons*, 53: 1, 59-68.
- Lancini, A. et Sampieri-Tessier, N. (2012), Nouvel éclairage sur la gestion des connaissances et la coordination au travers des Objets-Frontières : le cas de la réorganisation d'un bloc opératoire, *Système d'Information et Management*, 17: 4, 9-37.
- Lefébure, R. et Venturi, G. (2004), *Gestion de la relation Client*, Paris, Eyrolles.
- Luc, D. et Rondeau, A. (2002), La restructuration par programmes-clientèles à l'hôpital maisonneuve-rosemont : une étude diachronique de cette transformation, *Gestion* 27: 3, 33-41.
- Malshe, A. et Sohi, R. S. (2009), Sales buy-in of marketing strategies: exploration of its nuances, antecedents, and contextual conditions, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29: 3, 207-225.
- Min Antorini, Y., Muniz, J. a. M. et Askildsen, T. (2012), Collaborating With Customer Communities: Lessons From the Lego Group. (cover story), *MIT Sloan Management Review*, 53: 3, 73-79.
- O' Reilly, T. (2007), What is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software Communications & Strategies, 65, 17-37.
- Peelen, E., Jallat, F., Stevens, E. et Volle, P. (2009), *Gestion de la relation client*, Paris, Pearson Education.
- Reboul, J. (2012), "Comment ne pas se perdre dans le dédale des nouveaux canaux et des nouveaux outils", *Les Echos*, 19 et 20 octobre, p. 2.
- Roberts, N. et Grover, V. (2012), Leveraging Information Technology Infrastructure to Facilitate a Firm's Customer Agility and Competitive Activity: An Empirical Investigation, *Journal of Management Information Systems*, 28: 4, 231-270.

- Rouziès, D., Anderson, E., Kohli, A. K., Michaels, R. E., Weitz, B. A. et Zoltners, A. A. (2005), Sales and marketing integration: a proposed framework, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25: 2, 113-122.
- Trainor, K. J. (2012), Relating Social Media Technologies to Performance: A Capabilities-Based Perspective, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32: 3, 317-331.
- Woodcock, N., Green, A. et Starkey, M. (2011), Social CRM as business strategy, *Database Marketing and Customer Strategy Management*, 18: 1, 50-64.