

L'explosion actuelle des réseaux sociaux remet en cause les stratégies classiques de marketing utilisées par les entreprises. Une révolution culturelle se dessine, porteuse de nouvelles stratégies.

# Nouveau para

Les entreprises semblent, aujourd'hui, démunies face au phénomène mondial des réseaux sociaux initié et développé par les internautes eux-mêmes. Les chiffres sont éloquentes et révèlent des spécificités géographiques : Facebook, créé en 2004, regroupe déjà 600 millions d'utilisateurs, tout comme QQ, le principal réseau social chinois, ou encore Orkut, très présent en Amérique latine. Une réelle révolution des usages est en marche : depuis mi 2009, le nombre d'utilisateurs des réseaux sociaux a dépassé celui des emails, et le temps passé sur les premiers est plus important que celui passé sur les seconds (source : Morgan Stanley, 2009). Ces modifications de comportement remettent en cause la notion même de marché : ceux-ci ne sont plus constitués d'individus, mais de conversations. On parle donc désormais de marchés de la conversation. Face à ces évolutions, les entreprises ont peu de solutions car les méthodes de marketing traditionnelles utilisées et maîtrisées jusque-là ne peuvent plus s'appliquer.

## Du monologue au dialogue

La communication est l'une des principales techniques marketing impactée par les réseaux sociaux. Le changement de paradigme est profond. Depuis une trentaine d'années, les entreprises pratiquent majoritairement de la communication *push* : elles envoient un message parfaitement maîtrisé à un maximum d'individus (ou à une cible déterminée)

Aujourd'hui, les réseaux sociaux obligent les entreprises à entrer dans les marchés de conversation, profondément différents d'une communication de type "push".

Christine Balagué

\*Enseignant-chercheur à l'Institut Telecom-TEM et présidente de Renaissance Numérique. Co-auteur avec David Fayon de : Facebook, Twitter et les autres : comment intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise, Ed. Pearson 2010 et Le marketing en ligne : boostez votre activité avec les réseaux sociaux, Ed. Pearson, mars 2011.

en utilisant différents types de media et des techniques de media planning. Ces campagnes traditionnelles sont mesurées avec des métriques bien connues de type audience ou GRP, voire par des modélisations plus sophistiquées permettant d'isoler les effets publicitaires des autres actions menées sur la marque ou le

d'être parfois critiquée. Un cas récent témoigne de la résistance au changement : celui de Nestlé, accusé par Greenpeace d'utiliser de l'huile de palme pour la fabrication de sa marque de confiserie Kit Kat. Dans un premier temps, le community manager de Nestlé supprima sur la page Facebook de la marque les commentaires négatifs d'internautes. Ils furent, dans un deuxième temps et à la demande du président de Nestlé, rétablis et la marque s'engage à supprimer d'ici quatre ans toute trace d'huile de palme dans Kit Kat. De nombreuses entreprises n'acceptent pas de devenir un élément de conversation entre internautes. L'effet "boomerang" subi par Nestlé démontre que ne pas s'adapter et continuer à ne pratiquer que du "push" sur les réseaux sociaux n'est pas efficace, voire même négatif.

### Community manager

La deuxième condition pour développer une stratégie de communication sur les réseaux sociaux est d'être transparent, d'accepter la critique, d'y répondre, de ne pas cacher ses erreurs mais d'informer sur les solutions mises en place. La résistance au changement est parfois forte. Enfin, communiquer sur les réseaux sociaux exige une présence très régulière sur ces plate-formes. Dans certaines entreprises, cette action est centralisée par la direction de la communication, pour d'autres, le recours à un *community manager* est préféré. Le rôle de celui-ci est de communiquer sur les réseaux sociaux et d'interagir avec différentes communautés. Aujourd'hui, les entreprises ont tendance à recruter de jeunes diplômés de la génération Y pour assurer ce poste, selon le principe qu'ils sont donc compétents sur le sujet. En fait, le *community manager* requiert bien d'autres compétences, comme savoir communiquer avec des clients, rester patient face à des critiques parfois acerbes, être curieux pour aller converser avec des communautés internationales influentes et être reconnu par celles-ci. Un autre courant actuel attribue ce poste clé à une personne senior.

De nombreuses start up du secteur du numérique préfèrent aujourd'hui communiquer via les réseaux sociaux plutôt que d'acheter de l'espace publicitaire dans des journaux.

produit. Aujourd'hui, les réseaux sociaux obligent les entreprises à rentrer dans les marchés de conversation, profondément différents d'une communication de type "push". La communication devient systématiquement inter-active, d'une part entre l'entreprise et l'individu, mais également entre les individus eux-mêmes qui s'influencent entre eux sur un comportement d'achat ou le fait de recommander une marque. La source de l'information s'est par conséquent totalement transformée.

Pour communiquer dans ces marchés de la conversation, les entreprises sont obligées de changer de culture. Ce qui est parfois difficile, et une réelle résistance au changement s'opère : on mettra souvent en avant de nombreux arguments pour ne pas évoluer vers les réseaux sociaux et rester avec des méthodes traditionnelles. Pourtant, le concept de marché des conversations n'est pas nouveau : il date de 1999, avec la parution de l'ouvrage *The clue train Manifesto*, dans lequel les auteurs défendent l'idée selon laquelle avec internet, les individus deviennent plus intelligents car ils échangent plus d'informations et vont parfois plus vite que les entreprises, qui doivent donc évoluer. Depuis cette date, plusieurs entreprises ont intégré ce concept de "conversation" dans leur stratégie de communication, comme Coca-Cola ou Procter & Gamble par exemple. De nombreuses start up du secteur du numérique préfèrent aujourd'hui communiquer via les réseaux sociaux plutôt que d'acheter de l'espace publicitaire dans des journaux. Communiquer par les réseaux sociaux exige cependant plusieurs transformations de l'entreprise. Elle doit tout d'abord accepter de faire partie d'une conversation, et par conséquent

## Du CRM au SNM

Le deuxième secteur du marketing qui va être profondément modifié par les réseaux sociaux dans les prochaines années est la gestion de la relation client. Durant ces dernières années, les entreprises se sont dotées d'outils de CRM (*Customer Relationship Management*) leur permettant d'envoyer des messages personnalisés à plusieurs millions d'individus et sur des canaux différents. Des systèmes informatiques parfois très onéreux ont été mis en place, dont le retour sur investissement n'a pas été prouvé dans tous les cas. Avec les réseaux sociaux, on passe du CRM au SNM (*Social Network Management*) : la gestion client devient une gestion de communautés développées grâce aux réseaux sociaux. Cette gestion peut se faire par le *community manager* qui va interagir quotidiennement sur internet. Mais elle consiste aussi à créer ces communautés, à les animer, ce qui suppose de connaître les mécanismes créant du lien social sur une marque ou un produit, ainsi que ceux permettant de comprendre et de gérer la communauté. De nombreux travaux de recherche en marketing existent sur ces points. Plusieurs entreprises utilisent les réseaux sociaux pour gérer leur relation client. La Poste, par exemple, a aujourd'hui un *community manager* qui vend et gère un service de courrier professionnel via Twitter. Plusieurs compagnies aériennes américaines *low cost* utilisent Twitter pour gérer les réclamations clients : un client se retrouvant sans bagages à l'arrivée de son vol va pouvoir *twitter* à la compagnie aérienne son insatisfaction, celle-ci répondant en direct souvent dans la journée. Starbucks utilise ses fans actifs sur Facebook pour ses lancements de nouveaux cafés : lorsqu'un fan essaie le produit dans un Starbucks, il peut, en "taggant" le gobelet directement, diffuser à ses amis sur Facebook qu'il *like* ce produit. Plus d'un million de fans l'ont déjà pratiqué, ce sont les fameux "ambassadeurs" de la marque sur Facebook.

## Nouveau circuit de distribution

La vente des produits est également modifiée par le développement des réseaux sociaux. Pour certaines entreprises, comme La Redoute, c'est le premier axe recherché sur les réseaux sociaux. La page Facebook est alors destinée à la vente. On retrouve également cette stratégie dans un certain nombre d'enseignes, en particulier de vêtements, ou encore dans le domaine informatique : Dell utilise Twitter pour commercialiser des ordi-

nateurs. Les réseaux sociaux constituent dans ce cas un nouveau circuit de distribution. Cependant, pour l'instant en France, les réseaux sociaux ne sont pas des plateformes avec paiement en ligne. En Chine, en revanche, le plus important réseau social, QQ, qui possède autant de membres que Facebook, inclut des systèmes de paiement et même une monnaie virtuelle permettant aux internautes d'acheter des produits. La révolution future des réseaux sociaux s'effectuera via la monétisation des échanges et la valorisation économique de ces plateformes qui vont devenir de véritables places de marché.

## Nouvelles sources de tendances

Le quatrième secteur du marketing qui va profondément se modifier dans les prochaines années est le domaine des études marketing. Les réseaux sociaux sont en effet de formidables sources de données de conversations entre des individus, à propos des marques, des produits, des entreprises, des tendances. L'extraction des conversations et l'analyse de ces données permettent donc de détecter de nouvelles tendances, de mesurer l'opinion des individus. Le concept de "e-reputation" d'une marque ou d'une entreprise (ou d'un individu), réputation numérique créée par toutes ces traces laissées sur le web par les internautes, est au cœur des préoccupations des entreprises. De même, les sondages classiques d'opinion laisseront probablement place à une détection des opinions via les réseaux sociaux (autour du concept de

"puissance des foules" formulé par Gustave Le Bon en 1895, *ndlr*). Enfin, les praticiens des études marketing ne peuvent plus utiliser les outils classiques (études qualitatives ou quantitatives) pour traiter le contenu des conversations sur les réseaux sociaux. Aujourd'hui des outils de *text mining* permettent de détecter la valence des conversations (ton positif/négatif/neutre) et la détection de certaines émotions, mais des méthodes innovantes créées par des chercheurs sont nécessaires pour aller plus loin.

Les réseaux sociaux remettent également en question l'utilisation des données personnelles par les praticiens du marketing, et le concept de *privacy* est souvent au cœur des débats. Les méthodes traditionnelles de contact client restent encadrées légalement : même l' emailing a entraîné les systèmes d'*opt in* et d'*opt out* qui aujourd'hui sont largement utilisés par les entreprises. La notion de *privacy* est au cœur des débats sur Facebook, et de la stratégie de son fondateur Mark Zuckerberg. Les entreprises souhaitant se



Ne pas se faire doubler, c'est capital. Surtout quand c'est une entreprise qu'on pilote.

L'innovation ce n'est pas un concept, c'est une stratégie. Se faire voler ses idées n'en fait pas partie. Aujourd'hui, déposer un brevet, une marque ou un modèle, c'est la seule vraie tactique de défense et d'attaque pour gagner contre des adversaires. Quand vous protégez vos innovations, vous protégez votre entreprise. Et vous la rendez plus offensive.

**Connectez-vous sur [www.inpi.fr](http://www.inpi.fr)**

On gagne tous à innover.

**inpi**  
INSTITUT NATIONAL  
DE LA PROPRIÉTÉ  
INDUSTRIELLE

développer sur les réseaux sociaux sont obligées d'intégrer ce concept et de réfléchir à l'utilisation des données individuelles des internautes. Elles sont parfois contraintes de subir la politique des réseaux sociaux eux-mêmes sur ce sujet, ainsi que les contraintes légales de chaque pays. Un élément révélateur de l'importance de la *privacy* est la création récente d'un poste spécifique à la CNIL dédié aux réseaux sociaux. L'un des enjeux pour les praticiens du marketing sur les réseaux sociaux est d'utiliser les données personnelles des internautes tout en respectant leurs libertés individuelles. De nombreux travaux sont encore à mener dans ce cadre.

## Vers la co-création

Un dernier champ du marketing remis en cause par les réseaux sociaux est le secteur de l'innovation. Ces plateformes sont des outils potentiels de co-création de produits, voire de détection d'innovations de rupture. Certaines marques ont déjà utilisé les réseaux sociaux dans ce sens : l'un des produits de la marque Vitamine Water (entreprise Coca-Cola) a par exemple été créé par des internautes sur Facebook, la bouteille elle-même portant le logo Facebook ainsi qu'un texte spécifiant que ce nouveau produit a été inventé par des utilisateurs de Facebook. L'utilisation des réseaux sociaux pour innover est probablement l'un des champs les plus porteurs et d'ailleurs les plus innovants dans les prochaines années.

## Des verrous à faire sauter

Face à cette révolution du marketing par les réseaux sociaux, l'entreprise doit faire face à sa résistance au changement et souvent à sa méconnaissance actuelle de ces évolutions pour développer de nouvelles méthodes. Ceci provient du fait que plusieurs verrous restent à lever. Le premier verrou porte sur la compréhension des phénomènes des réseaux sociaux. Ce verrou peut être levé par un travail de fond pluridisciplinaire de chercheurs provenant d'horizons différents (sociologues, chercheurs en marketing, spécialistes de réseaux informatiques). Il est aujourd'hui nécessaire d'observer, d'une part le comportement des internautes sur les réseaux sociaux, de suivre d'autre part l'efficacité de stratégies d'entreprises déjà menées sur Facebook ou Twitter, afin d'en réaliser des *benchmarks*. Le deuxième verrou plus technique porte sur la mesure des phénomènes. La mesure de l'e-reputation, par exemple, demande une extraction de données sur différents réseaux sociaux : la notion de *crawling* n'est pas simple, même si plusieurs entreprises sur le marché revendiquent de *crawler* les réseaux sociaux facilement. Elle requiert également le traitement de ces données : nous avons parlé de *text mining* mais cette technique est insuffisante pour traiter les photos

ou les vidéos qui se diffusent de plus en plus sur les réseaux sociaux. Enfin, quel usage faire de l'analyse de ces données ? pour quelle stratégie ? pour quelle action ? Là encore, de nombreuses recherches restent à mener aujourd'hui, intégrant des champs théoriques comme le *sentimental analysis*, la fouille de données, la théorie de l'information, les théories de graphe, les réseaux de Petri et d'autres champs encore. La qualité des mesures d'efficacité des actions sur les réseaux sociaux dépendra de la manière dont seront levés ces verrous. Un dernier verrou à lever porte sur les stratégies. Comment intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise ? Quelle stratégie développer ? La plupart des entreprises se lancent aujourd'hui sur les réseaux sociaux principalement par effet de mode, "par ce qu'il faut y être". Souvent, aucune stratégie claire n'y est associée. La décision

Les plateformes sont des outils potentiels de co-création de produits, voire de détection d'innovations de rupture.

d'aller sur les réseaux sociaux n'est pourtant pas anodine pour une entreprise, car d'une part cela remet en cause les pratiques utilisées jusque-là, et d'autre part l'entreprise s'installe sur une plateforme publique, avec toutes ses conséquences. Toute entreprise souhaitant se développer sur les réseaux sociaux doit donc avant tout définir une stratégie, se demander pourquoi y aller, pour quel objectif (acquisition de clients, fidélisation, gestion de la relation client, vente, études marketing, création d'un nouveau produit, etc...). A chaque stratégie, une réponse spécifique existe sur les réseaux sociaux.

Si les réseaux sociaux révolutionnent en profondeur le marketing, nous ne sommes pourtant qu'aux prémices de ce phénomène mondial et de ses conséquences sur les stratégies des entreprises, des organisations, des individus eux-mêmes. Les entreprises doivent se rapprocher de centres de recherche pluridisciplinaires (comme l'Institut Telecom par exemple) qui permettront de solutionner scientifiquement les verrous, de mieux comprendre ce phénomène et d'inventer des méthodes innovantes. Le futur des réseaux sociaux ainsi que leur efficacité seront ceux que les chercheurs et les entreprises co-inventeront. ■