



LE POINT DE VUE DE KURT SALMON



Claude Bodeau
Associé en charge de la
practice RH-Management

Contact: [Email](#)

Votre organisation est-elle sociale ?

L'émergence et l'usage généralisé des nouvelles technologies ont des implications importantes sur les organisations. L'entreprise de demain devra être plus sociale que jamais, intégrer des fonctions collaboratives, faire preuve de plus de transparence, mais surtout se rapprocher considérablement de ses clients.

Derrière ce constat, les opportunités sont nombreuses et considérables. Relever les enjeux soulevés par le digital exige de s'adapter, d'ouvrir son organisation, de la décloisonner.

En intégrant de nouvelles fonctions sociales dans une vision transversale impliquant l'ensemble des métiers et des fonctions de l'entreprise, celle-ci pourra relever de nouveaux défis, profiter de nouvelles opportunités.

Connectez-vous à vos clients, apprenez à mieux les connaître, à identifier leurs habitudes, leurs attentes pour pouvoir mieux y répondre. Déceler les tendances fortes doit permettre de développer des offres commerciales qui s'inscrivent dans l'air du temps, qui touchent leur cible remarquablement. C'est notamment tout l'enjeu de l'intégration d'une approche « Big Data » avec le concept de « Social CRM ».

La transformation digitale abat les murs et les frontières. On verra que, connecté à l'entreprise, le client peut même devenir un partenaire-collaborateur, impliqué et responsabilisé, réel levier d'amélioration de la performance.

La transformation digitale remet en question de nombreux paradigmes, bouscule les vieux métiers. Les medias et les journalistes, par exemple, doivent répondre à de nouveaux défis liés aux nouveaux modes de consommation et de diffusion des medias, comme en témoigne [ici](#) Nicolas Beytout, fondateur de l'Opinion. Aujourd'hui, chaque métier, chaque entreprise doit se repenser en prenant plus en considération son rôle social, sa fonction dans un monde plus ouvert et plus connectés.

Les enjeux sont nombreux, pour toutes les parties prenantes d'une organisation. Il appartient notamment aux responsables des ressources humaines d'accompagner les collaborateurs face aux changements qui se profilent, afin de leur permettre de s'épanouir dans une société plus digitale. Il s'agit là de sacrés défis, tous plus passionnants les uns que les autres.

DANS CE NUMÉRO :

- [Entretien : Les ressources humaines, premières concernées par la transformation digitale](#)
- [Entretien : Social Marketing, comment mieux exploiter sa communauté de fans pour vendre](#)
- [Étude de cas : Sony Europe](#)
- [Entretien : Pharma, ne pas rater le tournant du digital](#)

C'est la direction que nous impose aujourd'hui la transformation digitale. L'entreprise, petite ou grande, n'a pas d'autre choix que de s'y engouffrer, sans attendre . . . Il en va de sa performance et de sa compétitivité.

Bonne lecture,

Claude Bodeau
Associé en charge de la practice RH-Management

ENTRETIEN : MICKAEL LOEUILLE

Les ressources humaines, premières concernées par la transformation digitale

Mickaël Loeuille, RH Management chez Kurt Salmon, évoque les enjeux et défis auxquels sont confrontés les RH dans le cadre de la transformation digitale de l'entreprise.

Q : Qu'entend-on aujourd'hui par digital RH ?

Le digital RH comprend deux volets. Le premier réside dans la transformation par le digital des métiers et processus RH. Beaucoup de DRH sont confrontés à de réels défis en la matière. Ils doivent se demander s'ils peuvent encore travailler aujourd'hui comme ils le faisaient hier et adapter les processus et pratiques RH. D'autre part, le digital révolutionne le core business de nombreuses entreprises. Cela n'est pas sans incidence pour les RH, notamment sur la manière dont ils accompagnent les métiers. La digitalisation a, par exemple, des implications en terme de recrutement et de développement des compétences (GPEC).

Q : Pourquoi le concept de digital RH doit-il être mieux pris en considération aujourd'hui ?

Mickaël Loeuille : Beaucoup restent sceptiques par rapport à ce qu'ils considèrent être un effet de mode. La transformation digitale, c'est tout sauf cela. Nous devons faire face à deux changements importants. D'abord, au niveau de l'utilisation des outils digitaux, les collaborateurs ont atteint au sein de la sphère privée un niveau de maturité qui dépasse celui de l'entreprise. Ils s'étonnent aujourd'hui de ne pas pouvoir disposer des mêmes possibilités au travail. Cela induit le deuxième changement. Désormais, le collaborateur est le nouveau client prioritaire du responsable RH. Il a des attentes poussées en matière d'organisation du travail, de flexibilité, d'accès aux informations. Il veut pouvoir travailler à distance, disposer d'outils collaboratifs et de plus de transparence. Il appartient au DRH de pouvoir répondre à ces attentes, pour plus de performance, mais aussi pour maintenir et développer la valeur de marque employeur.

Q : Comment bien appréhender ces problématiques ?

Mickaël Loeuille : Nous recommandons de partir de la situation de l'entreprise, en s'appuyant sur un audit. Cette approche implique de regarder au-delà du SIRH, en considérant les outils qui existent à l'extérieur, en tenant compte des aspirations des nouvelles générations de collaborateurs. Une fois l'état des lieux réalisé, il faut développer une stratégie et pouvoir accompagner le changement en travaillant sur l'humain.

Q : Aujourd'hui, face à la digitalisation de l'entreprise, qu'est-ce qui effraie les DRH ?

Mickael Loeuille : Un projet de digitalisation, au niveau RH, implique d'initier une réflexion sur le management 2.0, afin d'atteindre un mieux être non plus seulement économique mais aussi sociétal. Mais chaque projet a des incidences fondamentales. Comment maintenir du lien en permettant le télétravail ? Quels sont les risques psychosociaux liés à une plus grande mobilité ? Comment organiser le travail dans ce contexte ? Comment compter les heures ? En terme de droit ou encore de responsabilité légale de l'employeur, de nombreuses questions se posent. Il y a de réels enjeux aussi au niveau de la recherche des compétences permettant de réussir la transformation digitale de l'entreprise.

Aujourd'hui, le DRH n'est ni responsable des services informatiques, ni directeur général. Pourtant, il est le premier concerné par l'évolution des habitudes inhérentes à une société de plus en plus digitale. Il est directement confronté aux attentes du personnel en la matière. Une des questions fondamentales, pour le DRH, est de savoir s'il doit être un suiveur ou un initiateur des projets de digitalisation de l'entreprise. Notre conviction est qu'il doit être aux premières loges.

Contact :

- [Email](#)

ENTRETIEN : GREGORY SAHUN

Social Marketing : mieux exploiter sa communauté de fans pour vendre

Selon Gregory Sahun, Senior Manager au sein de Kurt Salmon, il y a une réelle opportunité pour les marques présentes sur les réseaux sociaux à mieux exploiter les données des membres. Par une approche « Social Marketing », celles-ci peuvent proposer à leurs prospects et clients des offres personnalisées aux moments les plus opportuns.

Q : Comment les marques présentes sur les réseaux sociaux peuvent-elles mieux valoriser les contacts qu'elles ont établis via ce canal ?

Gregory Sahun : Aujourd'hui, on constate que la plupart des marques sont présentes sur les réseaux sociaux, que ce soit Pinterest, Twitter ou Facebook. Elles y ont développé un univers de marque. Elles poussent du contenu. Elles fédèrent des communautés plus ou moins importantes. Mais de manière générale, elles se contentent d'animer leurs fans en mettant en place une approche de community management. Elles n'exploitent pas suffisamment les informations autour des fans. Aujourd'hui, une marque qui dispose de plusieurs millions de relais sociaux dans sa « fan base » a tout intérêt à se demander comment mieux les exploiter, ce qu'il est possible d'en faire.

Q : Justement, qu'est-il possible de faire ?

Gregory Sahun : Aujourd'hui, des enquêtes ont révélé que 86% des fans attendent des réductions de la part des marques qu'ils suivent sur les réseaux sociaux. 26% se déclarent prêts à acheter à partir d'un réseau social. Ce dernier doit permettre d'initier un acte d'achat. Sur base de ces constats, il est regrettable que les marques n'exploitent pas mieux la relation avec les fans, ne poussent pas plus la communication « produit » dans une approche marketing one-to-one.

Q : Comment faire ?

Gregory Sahun : A partir des réseaux sociaux, on peut collecter un certain nombre de données sur ses fans, mais aussi mesurer leur influence sociale, afin de pousser vers eux des messages qui leur sont adressés personnellement ou qui sont susceptibles d'intéresser leurs relations. On peut facilement analyser leur âge, leurs centres d'intérêts, leur positionnement par rapport à la marque et, dans certains cas, les géo-localiser.

A partir de là, on peut vraiment leur proposer un contenu personnalisé, en publiant sur leur mur, leur fil d'actualité, en leur adressant des messages privés. On sort de la communication de masse pour arriver dans une forme de marketing direct. On va pouvoir leur proposer des offres adaptées, susceptibles d'entraîner l'acte d'achat.

Q : Les réseaux sociaux deviennent donc un canal incontournable pour améliorer la relation commerciale. Quelle importance leur accorder compte-tenu des autres canaux déjà exploités par l'entreprise et ses forces commerciales ?

Gregory Sahun : Ce qui est important, désormais, c'est de développer une approche omni-canal. L'e-mail, le SMS, le print sont des canaux qui peuvent toujours être efficaces. Aujourd'hui, en segmentant bien la clientèle, en recoupant bien les données, en mettant en œuvre une approche transversale, un client va pouvoir retrouver la même offre personnalisée l'après-midi sur les réseaux sociaux, le matin dans sa boîte-mail et le lendemain sur son application mobile.

Il faut bien évidemment éviter de saturer le prospect ou client, et avoir une idée de la pression commerciale à laquelle on peut le soumettre. Mais, de manière générale, si une personne est fan d'une marque, elle est demandeuse de promo. Grâce à un outil CRM adapté, l'enjeu sera de lui faire parvenir l'offre qui est la plus à même de l'intéresser au bon moment

Il faut donc croiser les données des réseaux, avec les données d'un CRM traditionnel. Et aussi développer une approche marketing transversale en plaçant le client au centre des démarches. Aujourd'hui, encore trop souvent, l'organisation des forces marketing et commerciales est verticale, avec une équipe dédiée à chaque canal ou support médiatique, sans réelle concertation autour des objectifs clients.

En savoir plus :

- [Étude Kurt Salmon : "Comment utiliser les réseaux sociaux dans une stratégie Marketing ?"](#)

Contact :

- [Email](#)



Améliorer le SAV en s'appuyant sur les fans

En mettant en place un véritable « social customer service », Sony Europe a épargné sur les coûts inhérents à son service de support tout en améliorant la satisfaction de sa clientèle.

La satisfaction de la clientèle est sans aucun doute un facteur majeur de la réussite de toute entreprise. Le service après-vente ou le support à la clientèle y contribuent fortement. Aujourd'hui, les médias sociaux sont des canaux permettant à tous les utilisateurs de s'adresser à la marque, de poser des questions, d'émettre des recommandations comme des critiques.

Pour une marque comme Sony, réputée pour la qualité technique de ses produits, les médias sociaux ont été envisagés comme un canal de support pour les clients, avec les défis et contraintes que cela pouvait présenter : la nécessité de pouvoir répondre brièvement à des questions parfois complexes sur l'un des 140 produits de la marque, résoudre des problèmes techniques avec un nombre limité de caractères ou encore celle de pouvoir réagir rapidement à ces questions à n'importe quel moment.

Un tel service à un coût relativement conséquent. A moins de le penser à travers une approche sociale. Plutôt que de dédier des spécialistes salariés à ce support, Sony Europe a eu l'idée de confier cette mission à la communauté en ligne.

De l'avis de Sony, créer une communauté en ligne capable de répondre à n'importe quelle requête devait permettre de réduire les coûts inhérents au support technique, sans devoir impliquer de manière trop conséquente son staff. Il est en effet apparu, au fil de la réflexion, que le meilleur support était apporté par des utilisateurs à d'autres utilisateurs.

Dès lors, l'enjeu a été de constituer une communauté suffisamment avertie et informée pour assurer un support de qualité. Sony a identifié et fédéré des « super-fans ». Ceux-ci sont en lien permanent avec la marque, formés régulièrement, invités à des lancements de produits, dans de grandes villes pour des séjours luxueux afin d'assister à des conférences et séminaires. Ils ont la possibilité de rencontrer des développeurs, des dirigeants de la marque.

En échange de quoi, ces super-fans s'investissent dans le support aux clients. Ils ne sont pas rétribués. L'argent, selon Sony, pouvant altérer une relation établie sur la passion pour la marque. Aussi, 40% du budget dédié au forum de support en ligne a été transféré sur les conférences bi-annuelles auxquelles participent ces « super-fans ».

Les 50 « super-fans » fédérés autour de la marque Sony répondent à des milliers de requêtes de clients chaque année. L'entreprise a pu, en s'appuyant sur ce support social, épargner plusieurs millions d'euros. La communauté permet de résoudre 85% des problèmes rencontrés, en ce compris les plus complexes. Ce support en ligne, dans la plupart des cas, permet d'apporter une réponse aux questions posées plus rapidement que par téléphone.

ENTRETIEN : MEISSA TALL

Pharma : ne pas rater le tournant du digital

Kurt Salmon a consulté une cinquantaine de ses clients actifs à travers le monde pour analyser l'impact de la transformation digitale sur l'industrie pharmaceutique. Meissa Tall, Global Leader Pharma et Partner, partage avec nous les conclusions de cette étude.

Q : En quoi l'industrie pharmaceutique est-elle concernée par la transformation digitale ?

Meissa Tall : L'industrie pharmaceutique doit faire face à des mutations profondes. Aujourd'hui, les grands acteurs ne se contentent plus d'être des fabricants de médicaments. Ils vont désormais beaucoup plus loin, en développant un ensemble de solutions destinées aux patients. Cette transformation exige une remise en question profonde et une adaptation des processus en fonction des moyens et technologies désormais disponibles. Nous avons voulu savoir, à travers l'étude que nous avons menée, comment les acteurs du secteur appréhendaient le digital, comment ils comptaient mettre les évolutions technologiques au service de leur business.

Q : Comment le digital peut-il améliorer leur activité ?

Meissa Tall : La transformation digitale permet de créer de la valeur en amont de la production pharmaceutique, au niveau de la recherche et du développement, mais aussi en aval, au cœur de la phase commerciale.

D'un point de vue R&D, le digital permet par exemple de mener des recherches cliniques plus simplement et plus rapidement. Grâce à des plateformes en ligne ou encore des applications mobiles, les grands groupes pharmaceutiques peuvent recueillir, à très grande échelle, directement auprès des patients, de nombreuses données utiles et les exploiter. Ils profitent d'une approche « big data », qui va soutenir le développement de traitements plus efficaces.

La dématérialisation, ensuite, permet d'améliorer les processus de gestion, l'intégration avec les fournisseurs ou encore la traçabilité des produits. Enfin, le digital permet aux représentants médicaux de bénéficier, en permanence, d'un réel arsenal commercial et de faire remonter des informations utiles du terrain.

Q : Comment les acteurs du secteur pharmaceutique appréhendent-ils la transformation digitale ?

Meissa Tall : Cette étude révèle que 80% des acteurs interrogés pensent que la transformation digitale aura un impact majeur en amont et en aval de leur business. On constate cependant que seulement 30% ont déjà lancé des initiatives en la matière. 70% ont fait part de leur volonté de mener des actions leur permettant de profiter des opportunités du digital.

Les acteurs français, de manière générale, accusent un certain retard par rapport à leurs concurrents américains ou scandinaves. L'aspect réglementaire, en France, y est sans doute pour quelque chose. Il y a donc un retard à rattraper. Il est cependant clair que celui qui ne négociera pas comme il faut le tournant de la transformation digitale risque de se retrouver dans une situation assez tendue en termes de compétitivité.

En savoir plus :

- [Étude Kurt Salmon : "Digital Pharma - What impact on the Business Organization ?"](#)

Contact :

- [Email](#)

KURT SALMON TRANSFORMATION DIGITALE
Mars 2014

[Cliquez ici pour visiter notre site Internet](#)

[Contact](#)