



Hortense

de Nanteuil

Mémoire

Comment améliorer la réputation des banques et institutions bancaires via les médias sociaux en interne et en externe ?

Etude de cas de Oney Banque Accord

CONFIDENTIEL

« Le plus pur trésor que puisse donner l'existence, c'est une réputation sans tâche »

Shakespeare

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier mes tutrices en entreprise, Madame Mylène Engelsbach, *responsable communication Groupe chez Oney Banque Accord*, qui m'a permis d'intégrer l'entreprise, m'a suivie durant le début de ce contrat de professionnalisation.

Je remercie également Madame Olivia Oger, remplaçante de Madame Mylène Engelsbach, pour m'avoir suivie et soutenue tout au long de mon contrat de professionnalisation, répondant aux nombreuses questions que je lui ai posées, me guidant vers des solutions à mes problèmes. Je la remercie également pour les nombreuses missions qu'elle m'a confiées, la confiance qu'elle m'a accordée, toute l'attention et la patience dont elle a fait preuve pendant la durée de ce contrat de professionnalisation.

Je remercie également toutes les personnes de l'entreprise Oney Banque Accord, de toutes les filiales, avec qui j'ai pu être en contact tout au long de cette alternance et qui m'ont toujours réservé un accueil chaleureux et se sont rendues disponibles pour moi, notamment toute l'équipe du Corporate.

J'adresse enfin mes remerciements à Madame Gallianne Coudert, professeur de suivi de mémoire, pour sa présence tout au long de la rédaction de ce mémoire, sa disponibilité, ses conseils et ses réponses à mes questions.

Table des matières

Préambule.....	8
Introduction	9
PREMIERE PARTIE. ASPECTS THEORIQUES.....	12
I. Qu'est ce que l'e-réputation ?.....	12
1. Définition	12
a) L'intelligence économique	13
b) La réputation et la notion de réseau.....	14
c) L'identité numérique	15
d) L'e-réputation	17
2. Historique de l'e-réputation des entreprises.....	25
II. Des réseaux sociaux publics aux réseaux sociaux d'entreprise.....	30
1. Avantages et limites des différents outils.....	30
a) L'entreprise présente sur les médias sociaux publics	30
b) Le réseau social professionnel interne adopté par l'entreprise	36
2. Comportement des consommateurs et des salariés sur les médias sociaux.....	41
DEUXIEME PARTIE. ANALYSE DE L'E-REPUTATION DANS LES BANQUES ET INSTITUTIONS BANCAIRES	44
I. Aspects macro-économiques des banques et institutions bancaires	44
1. L'environnement socio-économique	44
2. Une loi sévère	45
a) La loi de la Sécurité Financière.....	45
b) Les accords Bâle I, Bâle II et Bâle III	45
c) La loi Lagarde	46
3. Une activité diverse	48
a) BtoB.....	48
b) BtoC.....	49
II. E-réputation des banques et institutions bancaires	51
1. L'e-réputation des banques et institutions bancaires sur la Toile	51
a) Les banques	51
b) Les banques en ligne.....	54

c) Les organismes de crédit.....	55
III. Oney Banque Accord.....	56
1. Présentation de Oney Banque Accord.....	56
a) Historique.....	56
b) Activité économique	57
c) Activité commerciale et marketing.....	58
d) Stratégie globale de l'entreprise	59
e) La communication en interne	62
f) La communication en externe	78
 TROISIEME PARTIE. PRECONISATIONS D'ANIMATION ET DE COMMUNICATION DES RESEAUX SOCIAUX INTERNES ET EXTERNES	82
I. Analyse de l'utilisation des médias sociaux en interne et en externe.....	82
II. Recommandations d'implémentation et d'animation des médias sociaux en interne et en externe	83
1. En interne	84
a) Recommandations d'implémentations.....	84
b) Recommandations d'animation/communication	86
c) Recommandations d'information vers les collaborateurs	89
2. En externe.....	90
a) Recommandations de stratégie	90
b) Recommandations d'animations/communication	92
c) Recommandation de veille	94
 Conclusion générale	96
 Bibliographie	100
Ouvrages	100
Livres blancs	100
Mémoires	100
Webographie.....	101
 Annexes	104
Annexe 1 : Questionnaire de satisfaction	104
Annexe 2 : Résultats de l'enquête.....	107
Annexe 3 : La pyramide de Maslow et les différents besoins de l'individu.....	114

Préambule

Je suis en contrat de professionnalisation au sein du Groupe Oney Banque Accord depuis le 4 octobre 2010 en tant qu'assistante de communication. Dès mon arrivée, je me suis attachée à l'entreprise, à ses valeurs, son ambiance, ses collaborateurs ainsi qu'aux missions qui m'ont été confiées. Dans mon environnement personnel, les avis sur l'entreprise que j'avais rejointe n'étaient pas très positifs. On m'a même dit : « tu travailles dans une entreprise de voleurs ! ». Je me suis ainsi rendue compte que Oney Banque Accord et les établissements financiers en général, n'ont pas une bonne réputation auprès des consommateurs. La croyance populaire veut qu'un organisme de crédits vole les plus pauvres pour s'enrichir sur leur dos et que les salariés de ces entreprises ne s'attardent pas sur les besoins réels et les difficultés éventuelles des clients. Ces réflexions m'ont peignées et blessées et j'ai donc cherché à comprendre les mécanismes de la réputation des établissements bancaires et financiers afin d'en améliorer l'image.

J'ai souhaité traiter la thématique de la réputation, et plus précisément de l'e-réputation, à travers les médias sociaux car ce sont des médias qui me passionnent. Je suis convaincue que ce sont les moyens de communication de demain et que toute entreprise devra les intégrer dans sa politique de communication interne et externe. On l'a vu maintes fois ces dernières années, les médias sociaux font et défont la réputation des entreprises qui peuvent, par leur biais, subir une forte dégradation de leur image ou conquérir des milliers de nouveaux consommateurs.

Introduction

La crise financière que l'on connaît aujourd'hui a démarré en 2008, aux Etats-Unis. Jusqu'alors, les banques américaines offraient des crédits hypothécaires à risques à leurs clients, leur permettant ainsi de devenir propriétaire d'un logement. Ce crédit appelé *subprime loan* en anglais était réservé aux personnes ayant un revenu modeste. Il comportait moins de critères d'attribution mais des intérêts variables plus élevés que les crédits classiques. Pour que ce crédit soit intéressant pour les ménages, les intérêts étaient bas les 2 premières années du prêt grâce à des montages de taux variables et de produits financiers complexes. Au final, le taux était plus élevé pour l'emprunteur et le risque d'impayé était grand puisque le remboursement se basait sur le logement mis en garantie. Ainsi, si l'emprunteur n'était plus en mesure de rembourser ce prêt, la banque se servait du logement pour rembourser l'emprunt.

De plus en plus de ménages ont souscrit à ce crédit, représentant en 2006, 24% des nouveaux crédits immobiliers octroyés aux Etats-Unis. En 2007, près de 3 millions des foyers étaient en situation d'impayé. La crise a débuté en 2007, lorsque la Reserve Fédérale Américaine a augmenté les taux d'intérêt directeur, passant de 1% en 2004 à plus de 5% cette année là¹. Ainsi, les taux d'intérêt variables des prêts ont augmenté. De ce fait, les ménages américains ne pouvaient plus payer leurs emprunts et les banques les ont donc remboursé en hypothéquant la maison. Ainsi, les ménages se sont retrouvés à la rue, sans un sou et les banques se sont retrouvées propriétaires des logements. Comme plus aucun citoyen n'achetait de logement, les prix de l'immobilier se sont écroulés. Les logements vendus ont perdu de la valeur et les banques qui avaient hypothéqué les logements ont mal remboursé l'emprunt alloué, ce qui a causé la faillite de certains établissements.

De plus, les banques se sont servis des créances de leurs clients pour les titriser, c'est-à-dire les transformer en obligations qu'ils proposaient aux épargnants. Les intérêts des crédits hypothécaires, reposant sur ce taux d'intérêt directeur ont explosés et ont engendré le surendettement des foyers déjà en situation d'impayé et la chute des titres des épargnants, ce qui a provoqué la crise aux Etats-Unis. Le retour de bâton s'est fait sentir pour les banques et institutions bancaires américaines : certaines ont connu une chute sans précédent et d'autre la faillite. La crise a touché aussi les banques européennes, partenaires des banques américaines. Les banques françaises ont connu le même sort que les banques américaines.

¹ <http://www.gralon.net/articles/economie-et-finance/credit/article-les-subprimes---definition-et-raisons-de-la-crise-2235.htm>

Cette mauvaise image des banques américaines s'est répercutée dans le monde entier avec les médias. Puis la crise, touchant la France, a impacté aussi les banques françaises. Elles ont également perdu la confiance de leurs clients. On sait par expérience que la confiance s'acquiert au bout de plusieurs années et qu'elle se perd en quelques instants. C'est ce qui s'est passé pour bon nombre de banques et d'institutions bancaires en France. Depuis cette crise, les banques sont frileuses, elles accordent moins facilement les crédits à leurs clients et demandent plus de garanties. De la même manière, les français se méfient de leurs banques et sont plus réticents à demander un emprunt bancaire. Ils préfèrent épargner au cas où une nouvelle crise referait surface. Les institutions bancaires ont subi plus fortement la crise car elles ne proposent pas de compte bancaire. Les solutions d'épargne sont donc un peu plus restreintes et plus compliquées (assurance vie par exemple). Leurs solutions de crédits, produit phare des institutions bancaires, ont subi les torts de la crise et les établissements financiers doivent depuis lors travailler d'arrache pied sur leur réputation pour regagner la confiance des français.

Les médias sociaux ont joué une part importante dans la descente aux enfers de la réputation des banques et institutions bancaires. En effet, les clients des banques et institutions bancaires, mécontents et apeurés par cette crise se sont servis des médias sociaux pour en faire part à leurs contacts. De même, les médias classiques ont relayés leurs articles sur leur site Internet qui ont eux-mêmes été relayés par les internautes via les médias sociaux. Ainsi, l'information de la crise financière et économique s'est propagée telle une poignée de poudre, à une rapidité fulgurante.

Dans ce mémoire, j'aborderai tout d'abord une première partie sur les aspects théoriques de l'e-réputation. Dans une première sous-partie, je définirai l'e-réputation, ainsi que toutes ses composantes pour terminer avec l'historique de l'e-réputation. Dans une seconde sous-partie, je la mettrai en corrélation avec l'entreprise, en énumérant les avantages et limites des médias sociaux, à l'interne et en externe. Ensuite, j'analyserai le comportement des consommateurs et des salariés sur les médias sociaux.

Dans une seconde partie, nous analyserons l'e-réputation des banques et institutions bancaires. Dans une première sous-partie, je présenterai les aspects macro-économiques du secteur bancaire : l'environnement socio-économique avec la crise de 2009 notamment, les lois françaises qui ne cessent de se durcir concernant le secteur des banques et l'activité diverse des banques.

Dans la deuxième sous-partie, j'analyserai l'e-réputation des banques et institutions bancaires en les classant par banques, banques en ligne et organismes de crédit.

Dans une troisième sous-partie, je présenterai Oney Banque Accord, institution bancaire, où je travaille en tant qu'assistante de communication ainsi que sa communication interne et externe via les médias sociaux.

Dans la troisième partie, j'analyserai d'abord l'utilisation des médias sociaux en interne et en externe en corrélation avec les analyses menées dans la partie précédente. Ensuite, j'élaborerai les recommandations pour mettre en place, animer, gérer et mener à bien un projet de média social en interne et en externe.

Une conclusion clôturera ce mémoire reprenant les éléments les plus importants des différentes parties.

Première partie. Aspects théoriques

Aujourd'hui, la conquête d'une bonne réputation passe obligatoirement par un travail sur son e-réputation. En effet, un maximum d'information circule sur le Web, sur toute entreprise et tout particulier, même les plus discrets sont exposés, et ce, depuis la naissance du web 2.0 et des réseaux sociaux au début des années 2000, notamment. De plus, la gratuité de la Toile rend la diffusion et la récupération d'informations encore plus facile. C'est pour cela qu'il est important pour une personne et encore plus pour une entreprise de gérer son e-réputation. Une entreprise est d'autant plus exposée au risque de dérapage de sa réputation sur le Web du fait de son réseau de clients, de partenaires, de fournisseurs, de concurrents et de collaborateurs.

Dans cette première partie, nous définirons tout d'abord l'e-réputation ainsi que toutes ses composantes. Nous dresserons l'historique de l'e-réputation parmi les entreprises. Ensuite, nous verrons les avantages et les limites des médias sociaux en interne et en externe puis nous analyserons les comportements des consommateurs et des salariés sur les médias sociaux.

1. Qu'est ce que l'e-réputation ?

1. Définition

Internet est un média de recommandation, on y trouve de l'information fiable et utile qui conforte ou non les consommateurs dans leur décision d'achat. C'est pourquoi les personnes et les entreprises agissent sur ce média de manière à avoir de l'influence dans leur secteur. Dans le cas d'une entreprise, la réputation joue sur l'image de marque. Il existe 3 niveaux d'image de marque :

- l'image perçue, celle des consommateurs, de la cible de la marque de l'entreprise
- l'image vraie, celle des salariés de l'entreprise qui connaissent les forces et les faiblesses de l'entreprise
- l'image voulue, celle que l'entreprise souhaite inculquer à sa cible.

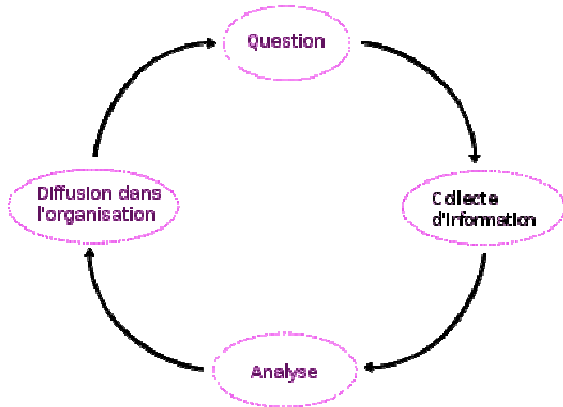
A l'externe, l'entreprise va jouer sur l'image perçue et l'image voulue alors qu'à l'interne, elle va jouer sur l'image vraie².

L'acquisition de l'influence est une longue démarche. En voici les différentes étapes :

² <http://caddereputation.over-blog.com/article-36423098.html>

a) L'intelligence économique

L'intelligence économique est une technique pro-active de collecte, d'analyse et de redistribution de l'information visant à prendre les meilleures décisions possibles pour l'entreprise. Cette technique dépend généralement du département de Recherches et Développement. L'intelligence économique est mise en place après avoir établi des objectifs destinés à cadrer celle-ci.



Ainsi, l'intelligence économique est un cycle en mouvement : après la prise de décisions, l'entreprise évalue les résultats en fonction des objectifs. S'ils ont été correctement atteints, il s'agit d'établir de nouveaux objectifs. S'ils n'ont pas été atteints, il s'agit pour l'entreprise de redéfinir les objectifs ou de procéder d'une manière différente dans l'intelligence économique afin d'atteindre ces objectifs.

Cette technique permet à une entreprise de se tenir informée de l'activité de ses concurrents, de l'innovation du marché et de l'information environnementale globale de l'entreprise. Il s'agit pour l'entreprise d'adapter sa stratégie en fonction de ces informations, pour se maintenir sur le marché et rester compétitif. L'intelligence économique est généralement une technique utilisant des moyens légaux. Cependant, il se peut que l'entreprise utilise des moyens illégaux pour obtenir de l'information comme l'espionnage de la concurrence par exemple. Ces pratiques sont répréhensibles par la loi.

L'intelligence économique est généralement un service interne à l'entreprise. Elle est divisée en plusieurs étapes :

- la veille stratégique

La veille consiste à recenser l'information nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise. Il existe différentes sortes de veille, selon l'information que recherche l'entreprise. La veille ne consiste pas uniquement à récolter l'information grâce à des logiciels permettant de recenser l'information des journaux ou du web. Il s'agit aussi d'aller chercher l'information à l'interne, concernant la veille d'innovation ou la veille concurrentielle, de créer pour cela un circuit de veille parmi les collaborateurs de manière à ce que le veilleur stratégique ne doive pas uniquement aller chercher l'information mais que l'information vienne à lui. Pour favoriser ce flux d'information interne, l'entreprise peut mettre en place un réseau social interne. A l'externe, le web n'est pas la seule ressource d'information. L'équipe d'intelligence économique pourra se procurer la documentation légale de ses concurrents (dossiers de presse, communiqués de presse ...), visiter les salons et foires d'expositions, aller voir les fournisseurs, les clients ... Plus la recherche d'information sera large et

variée, plus elle sera pertinente et plus l'entreprise parviendra à se bien positionner sur son secteur, parmi ses concurrents et à prendre les meilleures décisions possibles pour l'entreprise.

- le traitement de l'information

Après avoir reçu l'information brute, il s'agit, pour l'équipe d'intelligence économique de l'analyser. En effet, toute l'information reçue n'est pas nécessaire pour l'entreprise. De plus, l'information requiert d'être recoupée, vérifiée afin d'éviter la fausse information, les rumeurs, et d'être synthétisée afin d'être plus efficace pour les différents acteurs de l'entreprise.

- la diffusion de l'information traitée

L'information, une fois traitée, sera diffusée aux personnes susceptibles d'être intéressées dans le cadre de leur métier. Ce sont ces personnes qui prendront en compte les informations reçues dans l'activité de leur métier afin de suivre les objectifs premiers de l'intelligence économique.

- la protection de son patrimoine d'information

Enfin, il s'agit pour l'entreprise de protéger ses propres informations pour préserver sa place sur le marché parmi ses concurrents. Par exemple, l'entreprise fera attention à breveter ses innovations avant de sortir ses produits et services sur le marché. Si l'information sensible d'une entreprise n'est pas bien protégée, elle risque une fuite d'information et offre potentiellement à ses concurrents cette information. C'est pourquoi il est judicieux de mettre en place une protection de l'information fiable. Il est également judicieux de sensibiliser les salariés quant à la protection de l'information et aux conséquences de la fuite d'information.

b) La réputation et la notion de réseau

Littéralement, il s'agit de la manière dont est perçu un individu, un groupe, une marque ou une entreprise par son entourage. Dès lors, la réputation n'existe que par et dans un réseau. Elle se gère par la qualité des relations avec les membres du réseau. Plus le réseau est grand, plus la réputation est face au danger de dérapage, de débordement.

Une bonne réputation se bâtit sur le long terme. Il s'agit d'abord d'acquérir la confiance des membres du réseau et ensuite d'entretenir cette relation de manière pérenne et durable. Pour les entreprises, cette acquisition de confiance par la réputation est une vraie stratégie. Elle permet par la suite de gagner l'amitié ou l'amour de ses membres du réseau et donc de favoriser un sentiment

positif autour de la marque et de ses produits. Concernant l'entreprise, c'est cette deuxième étape qui amènera les consommateurs et futurs clients à passer à l'acte de l'achat.

En revanche, une mauvaise réputation ou la perte de la bonne réputation s'acquiert très rapidement. En effet, si la confiance s'obtient par un procédé très lent, sa perte s'obtient de manière très rapide. Pour une marque, une erreur dans un produit, une mauvaise manipulation peut amener l'entreprise jusqu'à la faillite. C'est ce qu'a frôlé BP par exemple, en 2010 avec l'effondrement d'une de ses plateforme pétrolière au large de la Louisiane aux Etats-Unis. En effet, lorsque cette plateforme a sombré en mer, cela a provoqué une immense marée noire, gagnant les côtes, ravageant les cultures. Les hauts dirigeants de BP ont mal réagi en rejetant la faute sur les gérants de la plateforme. De plus, alors que le développement durable prend de l'ampleur dans le monde, BP a été très mal vu à cause du désastre causé par cette marée noire sur la faune et la flore avoisinante et la hauteur de sa réaction.

Aujourd'hui, la réputation est devenue bien complexe sur la toile. Mais avant de définir l'e-réputation, attardons-nous sur ce qui compose l'e-réputation.

c) L'identité numérique

Depuis la naissance du web 2.0 dit participatif, la personne ou la marque qui se crée un profil sur un réseau social ou un blog laisse des « traces » sur la Toile. Ces traces représentent son identité numérique. C'est ce qui la caractérise sur Internet. Il existe trois types de traces : **les traces profilaires** caractérisent ce qu'elle dit d'elle, **les traces de navigation**, c'est-à-dire les sites sur lesquels elle se connecte, où est-ce qu'elle s'informe, représentent son comportement sur Internet. Il y a enfin **les traces inscriptibles**, ce qu'elle publie, ce qu'elle pense. Pour toutes ces traces, il peut s'agir de textes, de photos ou de vidéos.



L'identité numérique contribue à l'e-réputation en l'alimentant d'informations éparées. Grâce à ces traces, les internautes peuvent se faire une opinion sur la personne ou la marque dont ils consultent le profil. A ce propos, le magazine Le Tigre a publié un article dans lequel l'auteur retranscrit la vie

d'un homme, Marc L.³, qu'il ne connaît absolument pas mais qu'il a pu suivre grâce aux médias sociaux et aux traces laissées par Marc L. sur la Toile. Cette histoire paraît incroyable tellement le récit est complet. L'auteur remonte dans la vie de Marc L. jusqu'à ses études, ses différentes petites amies, les adresses où il a habité, voyagé ... On ne se rend donc pas compte à quel point Internet est une vaste mémoire qui enregistre chacun de nos pas virtuels. Les chiffres sont éloquentes : un internaute français possède en moyenne 12 comptes numériques, entre adresses de messageries, réseaux sociaux, et sites de transactions ou d'E-commerce⁴.

Il se peut que cette identité numérique subisse des désagréments : propos diffamatoires ou faux de la part d'autrui, usurpation d'identité, publication de données sans consentement ... C'est pourquoi il est nécessaire pour une personne et a fortiori pour une entreprise de contrôler ce qui est dit d'elle, de faire une veille, de protéger son identité numérique et ses données personnelles, pour favoriser le contenu positif sur sa marque ou encore pour désamorcer un buzz négatif. Il existe plusieurs outils pour réaliser une veille sur soi ou sa marque.

Lorsque l'identité numérique est contrôlée, 4 critères⁵ permettent de l'identifier :

- la cohérence : l'ensemble des « traces », des messages recensés sur Internet concernant une personne ou une marque vont dans un même sens, transmettent le même message.
- la preuve : les messages concernant la personne ou la marque doivent être recoupés par d'autres messages les approuvant. Il faut donc chercher à mettre en lien ces preuves avec les messages.
- la connexion : une identité numérique s'inscrit dans un cercle relationnel, un réseau. Ce réseau est constitué de personnes ou d'entités qualifiées qui favorisent la reconnaissance de l'identité numérique.
- l'historique : le temps est le premier allié de l'identité numérique. C'est grâce à un historique bien construit que l'internaute pourra remonter dans le temps et découvrir le passé de la personne ou de la marque.

Une identité numérique travaillée selon ces 4 critères sera la meilleure arme pour obtenir une e-réputation digne de conquérir la confiance des internautes, des clients et consommateurs dans le cas d'une entreprise.

³ <http://www.le-tigre.net/Marc-L.html>

⁴ http://fr.wikipedia.org/wiki/Identit%C3%A9_num%C3%A9rique_%28Internet%29#Enjeux_de_l.27Identit.C3.A9_num.C3.A9rique

⁵ E. Filias & A. Villeneuve, E-réputation, stratégie d'influence sur Internet, ed. Ellipses, 2010

d) L'e-réputation

Comme nous avons pu le voir précédemment, l'e-réputation ou réputation en ligne est constituée de traces numériques laissées par une personne ou une marque d'une entreprise. Elle représente l'image et la notoriété d'un individu ou d'une marque sur le Web. Elle fait partie de la réputation globale d'une personne ou d'une entreprise. Celle-ci nécessite de connaître tous les rouages qui la font ou la défont. Cependant, à l'ère actuelle du tout numérique, l'e-réputation représente une large partie de la réputation, celle qui joue le plus en faveur ou en défaveur de la personne ou de l'entreprise. En effet, le web 2.0 est un livre ouvert où chaque internaute a sa part d'écriture. De ce fait, de nombreux acteurs peuvent interagir sur l'e-réputation de la personne ou de la marque.

Autrefois, la réputation virtuelle et la réputation réelle étaient toutes les deux aussi importantes l'une que l'autre et avaient donc la même part d'influence. Aujourd'hui, la vraie vie se retrouve sur le Web : on y trouve des articles de presse grâce aux blogs, on peut y nouer des relations grâce aux réseaux sociaux, on peut récolter les avis des consommateurs grâce aux pages fan Facebook par exemple ... C'est pour cela que la réputation en ligne a pris le pas sur la réputation réelle et est devenue au moins aussi importante et très difficile à gérer. L'e-réputation ne peut plus se restreindre à un site internet et un blog. Il faut être présent sur les médias sociaux et au-delà, même.

Dans son livre blanc au sujet de l'e-réputation⁶, le Portail des PME définit le terme comme « les traces que nous laissons consciemment ou inconsciemment sur Internet. » Cependant, consciemment ou inconsciemment, il est important de savoir gérer sa réputation sur le web, à plus forte raison pour une entreprise. En effet, l'identité numérique est très sensible sur la Toile. Il faut maîtriser ce qu'une personne ou une entreprise écrit car lorsqu'une contribution est déposée sur Internet, son auteur en perd un peu la propriété. C'est pour cela qu'il faut soigner son e-réputation, pour contrôler ce qui se dit sur soi et réagir au plus vite en cas de débordement. Maîtriser son e-réputation, c'est protéger son identité numérique. Cependant, cela ne signifie pas avoir bonne ou mauvaise réputation mais plutôt la gérer de façon à faire intégrer à son réseau l'image que l'on veut avoir (l'image voulue). Une véritable stratégie de réputation peut donc être mise en place. La réputation agit sur l'image de l'entreprise, de sa marque et agit donc sur la notoriété de la marque. C'est grâce à cette notoriété que l'entreprise obtiendra une influence dans son secteur.

L'e-réputation existe-t-elle vraiment ?

En réalité et comme l'explique Frédéric Cavazza sur son blog Médias Sociaux, on pourrait penser qu'« il n'y a pas de « e-réputation », simplement une réputation qui se propage de façon naturelle

⁶ http://portail-des-pme.fr/ressources/Livre_Blanc_ereputation_portaildespme.pdf

(anarchique ?) par bouche à oreilles ou sur d'autres médias. Le web étant le média où les particuliers ont le plus de chance d'être visibles, en tout cas bien plus de chances qu'à la TV ou la radio. »⁷. Alors oui, l'e-réputation ou réputation en ligne est une partie de la réputation, qui, elle, se forge sur tous les outils de communication classiques (TV, radio ...) Cependant, comme dit précédemment, la réalité, la vraie vie se retrouve sur le web. On y trouve tout. C'est pour cela que l'e-réputation a pris une si grande ampleur depuis l'avènement du web 2.0.

Quels indicateurs pour mesurer l'e-réputation ?

L'e-réputation est une valeur de l'entreprise peu tangible. Pour pouvoir la mesurer, il faut des éléments de mesures objectives. Ces éléments de mesure peuvent être le volume communautaire par exemple (fans, followers, contributions, likes ...). Mais pour pouvoir mesurer son e-réputation, il faut s'attacher à la fois au quantitatif et au qualitatif. Il est toujours valorisant pour un particulier ou une entreprise d'avoir un grand nombre de fans sur sa page Facebook par exemple mais s'il n'y a pas d'interaction, que ces fans ne réagissent à rien, l'objectif de la page n'est pas atteint. On peut alors imaginer des éléments de mesure qualitatifs qui se baseraient sur les notations, les commentaires laissés, les recommandations, la qualité des échanges ... Cependant, les éléments de mesure qualitatifs sont partiels. Il faut donc définir et différencier ce qui est « bon » ou « mauvais » pour la réputation de la personne ou de la marque, ce qui représentera un indicateur de mesure supplémentaire. On peut aussi se poser la question de la traque des avis négatifs : sont-ils uniquement négatifs ? Et à l'inverse, les avis positifs ne sont-ils toujours que positifs ? Je ne crois pas. Tout n'est que subjectivité et perception. Pour en revenir à l'e-réputation, cette perception est basée sur les objectifs du particulier ou de l'entreprise. On pense alors qu'il ne faut avoir que des avis positifs pour obtenir une bonne réputation. Or, les avis positifs ne font pas forcément progresser l'entreprise. En effet, généralement, les commentaires des internautes satisfaits se cantonnent à « génial ! » ou « super, j'adore ». On remarquera que ce genre de commentaire n'est pas constructif pour la personne ou pour l'entreprise. En effet, si tout le monde est d'accord, quel est l'intérêt d'ouvrir le dialogue ? En revanche, un commentaire négatif, non diffamatoire bien évidemment, peut s'avérer constructif s'il expose un souci, un problème que la personne ou l'entreprise pourra prendre en compte pour l'avenir. Ainsi, même si la réputation peut pâtir des avis négatifs, cela ne pourra que la faire s'améliorer et progresser pour favoriser par la suite les avis positifs. Les avis négatifs peuvent s'avérer de bons indicateurs de mesure, ils permettent de mesurer l'impact des actions et des messages. Ils engagent le dialogue et favorisent l'interaction. Ils montrent également l'engagement

⁷ <http://www.mediassociaux.fr/2011/06/17/identite-numerique-et-reputation-a-nouveau-sur-le-devant-de-la-scene/>

des consommateurs vis-à-vis d'une marque ou d'un produit. Enfin, un mauvais buzz reste un buzz après tout. Léon Zitronne disait : « Qu'on parle de moi en bien en mal, peu importe. L'essentiel, c'est qu'on parle de moi. » Il est évident qu'il vaut mieux qu'on parle de soi en bien mais, à choisir : vaut-il mieux subir une ignorance totale ou des avis négatifs ? Le choix peut s'avérer délicat. Dans le cadre d'une réputation, un mauvais buzz peut être fatal. BP en a fait les frais comme expliquer plus haut. L'erreur commise par BP est en partie la réaction de l'entreprise qui a largement contribué à la chute de leur réputation. Au lieu d'assumer le tort et tout mettre en place pour réparer la faute, les dirigeants de BP ont rejeté la faute et se sont plaint des conséquences du dégât sur leur vie personnelle.

EA Games a aussi connu aussi l'effet « bad buzz ». Un jeune client s'est moqué de l'enseigne car dans un jeu, Tiger Woods le champion de golf frappait dans une balle alors qu'il marchait sur l'eau. EA Games s'en est servi pour retourner l'effet du buzz en publiant une vidéo en guise de réponse au client où l'on pouvait voir le vrai Tiger Woods marcher sur l'eau et taper dans une balle de golf en ajoutant que ce n'était pas un bug mais que Tiger Woods était aussi fort que cela. La vidéo du célèbre éditeur de jeux vidéos a été vue 4 fois plus que la critique originale. Ainsi, EA Games a su tirer profit de cet avis négatif pour parfaire sa réputation en jouant sur le registre de l'humour. Ainsi, l'ampleur des avis négatifs reposent beaucoup sur la réaction de l'entreprise. Dans la même veine, Kiabi, le magasin de prêt-à-porter français, s'est vu fermer sa page fan Facebook alors qu'elle comptait 130 000 fans le 22 décembre 2010. Cette fermeture a eu lieu parce que Kiabi n'aurait pas respecté les Conditions Générales d'Utilisation de Facebook : une page fan n'a pas le droit d'utiliser les fonctionnalités de Facebook (j'aime, commentaire, contribution ...) pour un jeu-concours directement sur la page. Pour cela, il faut créer une application ou faire le lien sur une page d'un autre site. Kiabi a très bien su réagir face à cet incident en récupérant sa page fan le 29 décembre et en recrutant au passage 50 000 fans supplémentaires. Ainsi, Kiabi a su réagir rapidement à cette affaire pour en minimiser les dégâts et profiter de ce petit scandale pour rebondir et aller encore plus loin dans sa réussite.

Qui est le garant de l'e-réputation⁸ ?

Le journal du Net définit le Community Manager comme « chargé d'intervenir de manière proactive ou réactive sur les médias sociaux pour promouvoir et défendre la réputation d'une marque. Il doit fédérer et fidéliser les internautes à travers des communautés dédiées au centre d'intérêt qu'ils partagent. Outre une excellente maîtrise des outils marketing du web 2.0, le Community Manager

⁸ <http://www.your-etude.com/Livre-blanc-sur-le-Community-Management-YOUR...-la-Junior-Entreprise-de-l-ISC-Paris.pdf>

est très doué en communication online, là où l'écoute et l'interaction avec le client sont primordiales.⁹ »

En effet, le Community Manager intervient en amont ou en aval des publications de la communauté qu'il gère pour une entreprise. Sans lui, la communauté virtuelle de l'entreprise est morte puisque sans gérant, les internautes n'animent pas eux-mêmes une page profil d'entreprise. Il est donc un membre indispensable dans l'équipe web d'une entreprise de par ses nombreuses compétences et ses qualités. Parmi ses compétences, il détient la connaissance de l'environnement socio-culturel des internautes : il connaît le langage propre à ce média. Il connaît aussi les blogueurs influents dans certains domaines. Il maîtrise les différents médias sociaux existants au-delà de Facebook et les caractéristiques de chacun (Twitter, Viadéo, Delicious, blogs ...). Il connaît également les techniques pour attirer et fidéliser les internautes mais aussi pour fédérer sa communauté (créations d'événements, jeu-concours ...).

Parmi ses qualités, on peut citer son sens de l'écoute. S'il sait très bien animer une page, il sait répondre de manière juste à sa communauté. Le Community Manager sait faire preuve de sang froid. En effet, les médias sociaux peuvent parfois générer des situations de crise par une publication négative de la part d'autrui. Dans ce cas là, le Community Manager sait être présent car les médias sociaux sont accessibles 7j/7 et 24h/24 et avoir une réaction adaptée. Il sait se montrer curieux : il amène régulièrement des sujets nouveaux et cohérents pour sa communauté. Le Community Manager possède une bonne qualité rédactionnelle et une grande créativité qui lui permet d'être force de proposition pour animer sa communauté.

A travers le titre de Community Manager, on peut discerner cinq métiers¹⁰ :

- Le Social Media Manager : il est responsable de la construction et de l'optimisation des stratégies sociales des médias et le gestionnaire des plateformes. Il effectue la surveillance et le suivi de l'efficacité de ces plateformes. Il contrôle la cohérence entre la stratégie des différentes plateformes et celle de l'entreprise.
- Le Digital Communication Coordinator : il est chargé d'entretenir régulièrement le site Internet de l'entreprise et est responsable de la communication sur les réseaux sociaux. C'est lui qui fait l'interface entre les internautes membres de la communauté et l'entreprise. Il est possible qu'ils soient plusieurs à effectuer cette tâche, tous ayant un domaine d'expertise bien précis pour répondre de manière juste aux problématiques.

⁹ <http://www.journaldunet.com/management/emploi-cadres/metier-d-avenir/community-management.shtml>

¹⁰ <http://www.clementpellerin.fr/2011/04/28/e-reputation-reseaux-sociaux-5-metiers-du-web-2-0-a-redécouvrir/>

- Le Social Media Application Developer : il est chargé de développer des applications sociales pour les différentes plateformes média afin d'en accroître la visibilité en ligne de l'entreprise et les capacités virales.
- Le Search Engine Marketing Specialist : il gère les campagnes pour promouvoir son entreprise à travers la Toile et les actions menées sur les réseaux sociaux. Il est chargé de lancer les campagnes de pub sur le Web et les analyse en retour sur investissement (ROI).
- Web Content Manager : il est producteur de contenu régulier entre les internautes et la marque. Il fournit ce contenu au Digital Communication Coordinator.

Les différents stades d'utilité des médias sociaux pour l'e-réputation

A terme, une réputation maîtrisée permet d'avoir une influence spontanée sur son entourage. Si une personne ou une entreprise souhaite avoir de l'influence dans son domaine, elle devra avant tout se construire une réputation.

Tout d'abord, il faut savoir que pour avoir une bonne réputation, il ne suffit pas d'être présent sur la toile. En effet, une visibilité n'apporte pas forcément une bonne réputation. Selon les objectifs de la réputation, les actions menées par la personne ou l'entreprise seront différentes.

- faire de la veille

Il se peut que la personne ou l'entreprise souhaite avoir une présence « inactive » sur le net. Cette présence peut se caractériser par un site internet, une présence sur les réseaux sociaux stratégiques, un blog ... Cette présence inactive est utile pour faire de la veille, surveiller ce qui se dit sur soi et surtout éviter l'usurpation d'identité. Cette présence fait aussi office de « bonne foi » de la part de la personne ou de l'entreprise. En effet, on peut penser que la personne ou l'entreprise veut faire preuve de transparence. Il est utile de rappeler que le web 2.0 dit social peut amener à un dialogue entre les internautes et la marque. En étant présente sur Internet et sur les médias sociaux, l'entreprise accepte implicitement le dialogue avec l'autre, car la non-communication est aussi une forme de communication. Ainsi, la présence inactive est une forme de veille, de communication passive, prête à intervenir au moindre cas de crise.

- Réagir en cas de crise ou de buzz

La présence ou la communication générée par l'entreprise peut se faire en réaction à une action. Par exemple, la banque anglaise HSBC s'est trouvée dans ce cas : avant l'été 2007, ladite banque proposait aux étudiants un programme leur permettant de bénéficier pendant 3 ans d'un taux préférentiel. En août, la banque a supprimé cet avantage, obligeant les étudiants à payer près de

10% d'intérêts. Les étudiants mécontents ont créé une page Facebook intitulée « Bottoms les fesses d'HSBC ». La banque a été obligée en septembre de revenir sur sa décision et de rétablir l'offre. Depuis cet incident, HSBC surveille de près son e-réputation en étant présente sur les médias sociaux.

Dans le même registre mais de manière positive, Mentos, le célèbre fabricant de bonbons à la menthe a profité des vidéos sur le mélange Coca-Mentos pour lancer un concours de vidéos de geysers Coca-Mentos. On peut également reprendre l'exemple d'EA Games qui a su profiter d'un « bad buzz » en le retournant à son profit.



Cependant, la réaction sur les médias sociaux, suite à une crise ou un bad buzz, n'est pas la meilleure solution, même quand on parvient à en profiter. Il s'agit d'avoir une vraie stratégie de communication de crise qui intègre les médias sociaux. Il est vrai qu'aujourd'hui, les entreprises ne peuvent plus passer à côté du moyen de communication qu'est Internet. IBM par exemple a une stratégie bien singulière : l'entreprise ne gère pas elle-même le contenu qu'elle diffuse sur son entreprise mais elle laisse gérer son e-réputation par ses salariés en leur donnant une totale liberté sur le contenu. IBM traite le problème à la base : l'entreprise a formé ses salariés à l'e-réputation en expliquant en quoi cela consiste et comment l'utiliser à bon escient pour l'entreprise.

- améliorer sa réputation

Certaines entreprises ont compris très vite le pouvoir des médias sociaux et se positionnant sur ce nouveau média grâce à une stratégie de réputation en ligne établie en amont. Le web est un média qui est de plus en plus utilisé et de manière exponentielle. C'est grâce à lui que certaines célébrités de la chanson ont connu la gloire. C'est le cas de Lily Allen qui s'est fait connaître par MySpace ou encore le chanteur français Grégoire grâce au site My Major Company. Pour les entreprises, le fait d'être présente sur les médias sociaux présente une image de marque plus proche et invite au dialogue entre les consommateurs et la marque. Pour certaines qui ont un SAV important, les médias sociaux sont une manière d'être proche du client qui a un problème. C'est le cas de Bouygues Telecom opérateur téléphonique français qui est souvent débordé sur ses plateaux téléphoniques. Sa page fan Facebook permet aux clients de poser leurs questions et d'obtenir une réponse rapide grâce à un autre client ou grâce à l'un des Community Manager. Cela permet également de recruter des clients, des prospects, des collaborateurs ... En effet, comme dit précédemment, cela favorise la proximité avec le client, la marque devient plus humaine. Il faut aussi savoir que les 21 millions

d'internautes français¹¹ ont une moyenne d'âge de 33 ans (chiffres de 2010¹²). Ainsi, le public qui peut être recruté sur Facebook est plus jeune. Ce sont les consommateurs d'aujourd'hui et surtout de demain. Ce public, issu de la génération Y, réclame une autre manière de communiquer : plus transparente, plus ouverte et plus sociable. La génération Y est la génération de personnes nées entre 1978 et 1994¹³ (ils ont entre 17 et 33 ans). On les appelle aussi les « digital natives », pour indiquer le fait que ces personnes sont nées au moment où l'ordinateur a pris une grande place dans la vie. Leur principale caractéristique représente leur attrait pour le web et les nouvelles technologies. Cette génération représente 13 millions de français soit 21% de la population française. Cette génération est la plus importante depuis celle des baby boomers (après guerre). C'est une génération qui tranche avec les précédentes puisque les nouvelles technologies se sont succédées durant leur jeunesse. Professionnellement parlant, ce sont des personnes qui ont fait de longues études (bac+5 en général), indépendantes dans leur travail, qui ne s'attachent pas à leur entreprise, elles changent donc souvent de poste, d'entreprise. Pour certaines, la génération Y est un casse-tête à recruter et à fidéliser. C'est pourquoi certaines s'adaptent à cette nouvelle génération qui entre sur le marché du travail de manière massive. On voit d'ailleurs apparaître beaucoup de petites start up se lançant dans le domaine du web : communication web, gestion de l'e-réputation, gestion du e-marketing ... Les autres entreprises tentent d'approcher le monde du web 2.0 à leur manière : page profil sur les médias sociaux, réseau social interne, blog ... Cependant, il faut être vigilant et offrir une image cohérente en fonction des différents outils utilisés dans le but d'agir sur la perception des internautes au gré de leurs recherches sur la marque de l'entreprise. Il s'agit de trouver le même ton dans les articles lorsqu'on tape son nom dans la barre de recherche Google. Si cela est fait correctement, ces outils peuvent amener la génération Y à postuler pour ces entreprises qui se mettent au goût du jour. Ainsi, soigner son e-réputation permet de recruter des clients, des partenaires mais aussi de nouveaux collaborateurs.

- avoir de l'influence dans son secteur

Dernier échelon de l'apport de l'e-réputation : la conquête de l'e-influence dans son secteur. L'e-réputation peut apporter à la personne ou à l'entreprise de l'influence parmi son réseau qu'elle aura construit au fil des années, suivant les étapes précédentes. Il ne suffit pas d'être présent sur les outils

¹¹ <http://www.paperblog.fr/4335863/reseaux-sociaux-comment-les-utiliser-pour-trouver-des-clients/>

¹² http://lentreprise.lexpress.fr/trouver-des-nouveaux-clients/comment-animer-sa-communaute-de-clients-sur-facebook_25815.html

¹³ <http://lagenerationy.com/generation-y-definition/>

en vogue pour devenir influent. Les médias sociaux ne restent qu'un moyen et pas un objectif in fine. S'il est vide de contenu ou de sens, le moyen ne sert à rien.

Pour être influent, il faut être un producteur de contenu efficace et abondant. En effet, dans le cas contraire, avec la surabondance d'information qui fourmille sur le Net, celui qui n'arrive pas à se maintenir à la hauteur de la production d'information sera vite évincé. De plus, il faut que le contenu soit intéressant pour être rediffusé par les autres internautes. Il faut donc mettre en avant son expertise, son savoir. Ceci implique que l'émetteur perde quelque peu le contrôle de son information puisque ses lecteurs sont aussi rédacteurs et transmetteurs. Il faut apprendre à savoir donner pour recevoir ensuite. Cependant, l'émetteur est valorisé par les liens et les échanges qu'il engendre grâce à sa publication. Dans le cas d'une entreprise, cette démarche de diffusion de contenu doit être réfléchie comme une stratégie pour rester cohérent et authentique. Tricher dans les faits, dans les discours est généralement vite perçu et le retour de bâton est rapide. C'est ce qui s'est passé pour Vichy avec le « Blog de ma peau » soi-disant écrit par des bloggeuses qui écrivaient leurs impressions sur les produits de la marque. En réalité, ce blog était tenu par Vichy. La supercherie a vite été mise à jour et Vichy a été soumise à des excuses publiques et un retrait du blog. Ainsi, la transparence et la cohérence sont de bons alliés pour maintenir le cap d'une bonne e-réputation et devenir une figure d'influence.

Dans le cas d'une entreprise, l'e-réputation n'est pas l'affaire d'une personne ou d'un service, c'est l'affaire de tout collaborateur. Ainsi, il s'agit d'apprendre à l'ensemble des salariés ce que sont les médias sociaux mais aussi ce qu'il s'y passe et surtout comment ils se gèrent et s'utilisent. Il est important pour une entreprise de former ses équipes à l'e-réputation. Cette formation est d'autant plus importante que la génération Y entre sur le marché du travail et que c'est une génération très présente sur les médias sociaux. Ce sont des employés qui peuvent faire et défaire de leur plein gré ou non, la réputation de leur entreprise. C'est pourquoi il paraît utile de conditionner ses salariés avant de les lancer dans la jungle du web 2.0. Certaines entreprises ont opté pour la charte des médias sociaux à respecter qui dicte la règle de bonne conduite sur le web, ce qu'il est autorisé de dire à propos de la société et ce qu'il est déconseillé, voire interdit de dire. Dans ces cas là, l'entreprise se réserve le droit d'agir sur les propos sensibles à son sujet sur Internet. Dans le cas d'autres entreprises, il s'agit uniquement de former les salariés sur la stratégie de réputation de l'entreprise et de laisser libre court aux salariés quant à l'exposition du nom de la marque de l'entreprise. C'est le cas de Coca Cola et d'IBM. Pour des multinationales comme celles-ci, il est difficile de capter tous les messages qui citent la marque de l'entreprise et de les analyser. C'est pourquoi il vaut mieux dans ce cas, miser sur les salariés. « Pas de communication de masse mais une masse de communicants » confie Delphine Remy-Boutang, WorldWide Digital Marketing Manager

chez IBM au magazine VAD&E-commerce¹⁴. Le principe d'IBM est de ne pas interdire l'accès aux réseaux sociaux à leurs IBMers, au contraire, selon IBM, les inciter à partager sur les médias sociaux est une manière d'innover, fondement d'IBM. Cette façon de faire incite les IBMers à être actif sur les médias sociaux et à les rendre acteurs et citoyens de leur entreprise.

Ainsi, pour avoir de l'influence dans son secteur, il faut suivre la stratégie établie pour améliorer l'e-réputation et utiliser ses membres comme porte-paroles, relais de cette stratégie. De cette manière, l'étendue de la réputation sera grande et touchera ainsi un maximum de gens.

2. Historique de l'e-réputation des entreprises

L'e-réputation est née suite à la naissance du web 2.0. Il s'agit d'un web participatif où chaque internaute peut être rédacteur de contenu sur la Toile. On peut découper l'historique de l'e-réputation en 4 parties :

La grande découverte des médias sociaux

Dans les années 90 est apparu le blog, premier outil apparu parmi les médias sociaux. Très vite, les internautes se sont servis du blog pour partager leur vie tel un journal intime public. C'est comme cela que la plateforme Skyblog (aujourd'hui skyrock.com) a connu son essor en 2002. Les blogs de jeunes adolescents sont apparus sur la Toile. Puis, dans les années 2000, les réseaux sociaux sont apparus. L'engouement pour ce nouvel outil du web 2.0, notamment avec Copains d'avant en 2001, Facebook en 2004 puis avec Twitter en 2005. Les réseaux sociaux ont très vite pris le pas sur le blog même s'ils ne l'ont pas supplanté. L'utilisation et la finalité ne sont pas les mêmes selon les objectifs de chacun.

D'un point de vue social, les médias sociaux sont très vite entrés dans la vie personnelle des gens comme un outil ludique et pratique : l'engouement est né du fait qu'il était possible de retrouver son voisin de petite enfance ou encore son amour de jeunesse sur ces réseaux sociaux. Chacun se créait son propre réseau relationnel.

L'avantage de ces réseaux sociaux, est de garder le contact avec tous ses contacts du réseau social, de manière très rapide. Cette découverte des médias sociaux s'est réalisée très rapidement, sans penser aux limites et aux dangers de ces nouveaux outils de communication. De plus, appropriés d'abord par les individus, les entreprises n'y ont vu aucune utilité, de prime abord ...

¹⁴ <http://www.vade-commerce.com/>

La crainte du réseau social et de ses dangers

Facebook est rapidement devenu le réseau social n°1 sur Internet. Cependant, Facebook, nouvel outil non maîtrisé par l'internaute est arrivé accompagné de ses dérives. Les médias ont rapidement relayés ces dérives, pointant du doigt ces nouvelles techniques de communication à double tranchant. D'ailleurs, Envoyé Spécial, émission télévisuelle sur France 2 a consacré un numéro¹⁵ fin 2008 peignant un portrait très noir de Facebook, pointant les dangers et les limites auxquels s'exposaient les utilisateurs du très célèbre réseau social. Ainsi, le rapide engouement des réseaux sociaux est retombé comme un soufflet et le reportage a suscité la peur de ce réseau social chez les utilisateurs qui ont remis en question le fameux réseau social et leur adhésion au réseau social : Quels sont les dangers de Facebook ? Vaut-il la peine de prendre des risques en étant présent sur ce site ?

Au niveau professionnel, les entreprises ont pris peur des réseaux sociaux quant à la productivité de leurs salariés : ils étaient susceptibles de passer trop de temps sur les réseaux sociaux au lieu de travailler. C'est pourquoi certaines entreprises ont pris la décision de bloquer certains sites Internet, potentiels perturbateurs de la rentabilité de leurs salariés. Cependant, une étude menée par le magazine belge Le Vif/L'Express démontre que ce genre de sites ne sont pas forcément nuisibles au travail et à la productivité¹⁶. D'après cette enquête, « Surfer sur Facebook, Twitter ou Youtube au bureau peut augmenter la productivité de 9% ». Il ne faut pas oublier que les nouveaux salariés récemment employés font partie de la génération Y, génération très attachée aux réseaux sociaux. Ainsi, ces nouveaux salariés préféreront une pause « Facebook » plutôt qu'une pause café. Il me semble que c'est ce genre de différence qui fait naître la crainte chez les dirigeants d'entreprise : l'incompréhension devant une réaction différente de la leur. Il peut sembler aberrant pour une personne de la génération X de ne pas prendre une vraie pause, hors du bureau pour s'aérer l'esprit et de préférer rester à son poste de travail, sur les réseaux sociaux, seul physiquement mais entouré de contacts virtuels.

Cependant, à la fin de l'article du Vif/L'Express, dans une interview avec le Pr Brent Coker, responsable de l'étude au département management et marketing de l'université de Melbourne en Australie, il est remarqué que pour rester efficace dans son travail, le temps passé à surfer sur des sites sans intérêt pour son travail ne doit pas dépasser les 20% de son temps de travail. Ainsi, les sites de réseaux sociaux ne sont pas spécialement nocifs pour la productivité au travail, mais peuvent devenir embarrassants pour certains employés. Il semble important de mentionner que des sites tels

¹⁵ http://upload-1.vip.dailymotion.com/video/x7m3r8_envoye-special-facebook-part-1_tech

¹⁶ REMITS (J.), *Surfer au travail : pas sans risque*, Le Vif/L'Express, 12 février 2010

que Youtube et Facebook peuvent être appréciables dans le travail de certains employés. De ce fait, il est préférable de réguler l'utilisation potentiellement envahissante des sites de médias sociaux, il d'agit donc de responsabiliser les salariés plutôt que de leur interdire l'accès. Sans quoi, on peut aussi supprimer les machines à cafés et toutes les autres formes de distraction potentielle pour le salarié. De la même manière, les réseaux sociaux professionnels internes n'étaient pas bien vus dans l'entreprise pour des raisons similaires au réseau social public. En effet, le mode de fonctionnement du réseau social se base sur une toute autre approche culturelle : la communication transverse implique que l'émetteur n'ait pas le contrôle de tout. En entreprise, la communication est verticale et est diffusée par les dirigeants (communication top down), ce qui leur laisse une maîtrise totale de l'information. Ainsi, ce changement de communication est un facteur de peur pour le dirigeant qui peut craindre des débordements de la part de ses salariés.

D'un point de vue commercial et institutionnel, les entreprises n'avaient pas encore vu la nécessité d'être présent sur les réseaux sociaux. La question de l'e-réputation n'était pas encore en jeu, les préoccupations des entreprises à propos des médias sociaux résidaient dans le fait de comprendre le fonctionnement de ces nouveaux outils et en percevoir les dangers pour l'entreprise. Il est vrai que tout changement, toute nouvelle chose rencontrée suscite d'abord la crainte du nouveau, de l'inconnu, qui engendre une méfiance chez l'individu avant de l'apprivoiser.

Découverte du réseau social maîtrisé

Après avoir soulevé maintes questions, les réseaux sociaux ont été apprivoisés, tant au niveau personnel que professionnel. Au niveau personnel, les paramètres de confidentialité de compte ont rassurés les internautes, les permettant de le gérer et d'activer la confidentialité selon les groupes d'amis.

Les sites d'avis de consommateurs ont surgi suite à la naissance du web 2.0, incitant les internautes à donner leur avis sur les produits, les marques, les entreprises, ... Vers les années 2000, Microsoft lance son site d'avis Ciao.com. D'autres sites ont vu le jour : des comparateurs de prix comme kelkoo.fr dans les années 2000, des sites de bons de réduction comme groupon.com lancé en février 2010, des sites de notations d'entreprises comme notetonentreprise.com. Ces sites prennent de plus en plus d'importance puisque les cyberacheteurs sont de plus en plus nombreux. Au premier trimestre 2010, 72% des internautes français achètent en ligne, selon l'enquête réalisée par la Fédération E-commerce et Vente A Distance, soit une hausse de 15% par rapport à l'année précédente¹⁷. Selon l'enquête, le consommateur ne place pas le prix en premier critère. Il s'agit

¹⁷ http://www.journaldunet.com/cc/04_ecommerce/ecom_cyberconso_fr.shtml

plutôt de la qualité et de la fiabilité. Après le prix vient le nombre de produits proposés (19%), la confiance dans l'acte d'achat (14%) et la réputation de l'enseigne (9%) C'est ici que les sites d'avis de consommateurs interviennent. D'ailleurs, en 2006, le site Ciao était le 2^{ème} dans Le Top 5 des moteurs de shopping les plus visités au 3^{ème} trimestre de l'année. Les cyberconsommateurs sont de plus en plus actifs sur la Toile. Ainsi, les entreprises ne peuvent plus laisser leur e-réputation à la merci des internautes. Les marques doivent anticiper les critiques des internautes, des clients en drivant cette réputation en étant présent et actif sur la Toile. Il faut rappeler qu'un client content le répète 3 fois alors qu'un client mécontent le répète 10 fois.

De plus, la publicité gratuite que peut faire un client/internaute sur une marque ou une entreprise, de manière positive est d'autant plus importante qu'un client se base plus sur l'avis d'un consommateur plutôt que sur la publicité d'un annonceur. En effet, le consommateur donne un avis bien plus nuancé que l'entreprise qui ne vantera que les mérites de son produit. D'ailleurs, les entreprises l'ont bien compris : dès qu'un cyberconsommateur a effectué un achat, le site e-commerce lui propose de publier sur la Toile son avis sur le produit acheté.

La quête de l'e-réputation

Aujourd'hui, la question de l'e-réputation est dans toutes les entreprises. D'ailleurs, François Ramaget du blog d'AspectConsulting le dit : « Cette fois, c'est sûr, l'e-reputation sera le buzz word de l'année 2010¹⁸. » Les entreprises sont moins farouches aujourd'hui quant à l'implémentation d'un réseau social interne au sein de leur entreprise pour ses salariés et l'idée de créer un profil pour la marque d'une entreprise sur un réseau social fait moins peur. En effet, en un an, on a pu voir les pages d'entreprises sur Facebook se multiplier. Celles-ci ont découvert comment gérer une page Facebook, recruter des fans, les transformer en client, les fidéliser. On constate que les pages fan Facebook qui ont le plus marché au départ sont les entreprises du secteur de l'alimentation ou de la mode comme Starbucks par exemple ou Mango pour ne citer qu'eux. Certaines entreprises ayant un secteur d'activité moins attrayant, ont dû faire preuve de plus d'ingéniosité pour recruter des fans. Par exemple, C-discount, présent sur Facebook enregistre plus de visites sur son site que la FNAC et pourtant, le site e-commerce compte 10 fois moins de fans sur Facebook que la célèbre boutique culturelle¹⁹. On constate donc que l'affinité que porte un internaute à une marque est plus difficile à afficher quand il s'agit d'un registre discount. Ainsi, C-Discount a dû user de stratagèmes ingénieux pour recruter des fans : des mises en avant saisonnières, des onglets présentant ses produits vendus ... D'autres entreprises ont constaté que Facebook n'était pas le bon moyen d'attirer de fans

¹⁸ <http://www.aspectconsulting.fr/de-l%E2%80%99e-reputation-et-du-saucisson/>

¹⁹ <http://www.slideshare.net/maxdoreau/diag-cdiscount-rs>

et d'améliorer son e-réputation. Il est vrai que Facebook n'est pas l'unique outil web pour améliorer son e-réputation. C'est pourquoi toute entreprise qui souhaite soigner son e-réputation doit avant tout se poser les bonnes questions : quels sont mes objectifs d'e-réputation, d'influence ? Quelle cible est-ce que je souhaite toucher ? Quels messages est-ce que je souhaite faire passer ? Quel outil pourra répondre le mieux à mes objectifs ? Il faut être conscient que les médias sociaux ne sont pas une solution à un problème. Comme tout média, c'est un vecteur de message, un canal par lequel on fait passer du contenu. S'il n'y a pas de contenu, le média reste une coquille vide d'intérêt et de sens. Il faut y prendre garde car la non communication et la mauvaise communication restent une forme de communication qui peut être perçue par le public.

Si les entreprises ont su recruter leurs actuels ou futurs clients via les médias sociaux, il n'en est pas de même pour les partenaires. En effet, le BtoB manque cruellement sur les médias sociaux. Selon une étude menée par le cabinet Forrester, seules 31% des entreprises BtoB utilisent les médias sociaux dans le cadre de leur stratégie. 60% préfèrent utiliser des méthodes plus traditionnelles²⁰. Cependant, si les entreprises croient au pouvoir des médias sociaux pour le BtoC, seulement 25% des entreprises BtoC affirment que l'utilisation des médias sociaux permet d'améliorer sa notoriété. Pourtant, les questions à se poser sont les mêmes que pour la communication BtoC. Les réponses ne seront bien évidemment pas les mêmes. Il me semble que lors de sa création, le réseau social s'est vu attribuer l'adjectif de ludique. Selon cette idée préconçue, les entreprises ne pouvaient pas penser que leurs partenaires aussi sont présentes sur les médias sociaux et puissent apprécier leur côté ludique. Ainsi, l'approche des réseaux sociaux par les entreprises BtoB semble être la prochaine étape de la communication sur les médias sociaux.

En interne

La génération Y, nouvellement arrivée sur le marché de l'emploi, perturbe la communication interne de l'entreprise. En effet, habitués de la communication transverse des médias sociaux, les jeunes de la génération Y ont du mal à concevoir une communication d'entreprise descendante plus longue et plus procédurière. C'est pourquoi des jeunes start-up se sont penchées sur ce nouveau souci de communication interne : comment satisfaire cette nouvelle génération dans la communication entre collaborateurs ? C'est de cette réflexion qu'est née la société blueKiwi par exemple, en 2006. L'entreprise blueKiwi s'est inspirée des réseaux sociaux publics pour créer un logiciel de réseau social d'entreprise, en Saas, c'est-à-dire que toutes les données sont hébergées chez blueKiwi grâce à un système sécurisé. C'est dans le même esprit que SeeMy a vu le jour en 2007, également entreprise d'édition de logiciel de réseau social d'entreprise en Saas. Ces 2 entreprises sont capables de fournir

²⁰ <http://www.adviso.ca/blog/2010/01/18/medias-sociaux-et-b2b-un-bon-melange/>

une solution d'outil de communication interne en moins de 2 jours puisque le logiciel est le même pour tout le monde, complété par une multitude de fonctionnalités.

L'entreprise BlogSpirit est née en 2004. Au départ editrice de plateformes de blogs professionnels, BlogSpirit a élargi son champ d'action en proposant aussi des plateformes participatives et communautaires. A la différence de blueKiwi et de SeeMy, BlogSpirit est entièrement modulable par l'entreprise. C'est-à-dire que les fonctionnalités sont à la carte et l'entreprise cliente peut créer de toute pièce son propre réseau social.

Comme pour Facebook et autre média social public, les entreprises craignaient plutôt l'arrivée de ce genre d'outil dans l'entreprise à cause du changement de type de communication. Avec cet outil, les hauts dirigeants perdent un peu le contrôle de l'information. Dans ce cas là, ils doivent faire entièrement confiance à leurs collaborateurs et croire à une transparence au sein de l'entreprise sous peine de lire des contributions peu positives envers l'entreprise, de la part des collaborateurs. Aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises changent leur conception de la communication et demandent ce genre d'outil de communication interne, en plaçant le collaborateur au centre de l'entreprise en lui donnant la parole au sein de l'entreprise.

II. Des réseaux sociaux publics aux réseaux sociaux d'entreprise

1. Avantages et limites des différents outils

a) L'entreprise présente sur les médias sociaux publics

Avantages

- L'internaute prend la parole dans un certain cadre

Les médias sociaux sont nés avec le web 2.0, web dit « participatif » où l'internaute n'agit plus en tant que spectateur mais en tant qu'acteur. C'est-à-dire qu'il est libre d'écrire ce qu'il souhaite sur la Toile grâce à plusieurs outils : blogs, micro-blogging, réseaux sociaux, social bookmarking ... La page de la marque de l'entreprise sur les médias sociaux permet aux internautes de s'exprimer dans un cadre restreint et ouvert à la fois : le réseau social induit une prise de parole libre mais les internautes s'expriment dans un cadre que l'entreprise a créé et où celle-ci peut réagir. Ainsi, il est plus facile pour l'entreprise de canaliser les avis des consommateurs et de réagir en fonction pour parfaire sa réputation.

- Proximité entre la marque et le consommateur

Traditionnellement, une entreprise fournit des informations sur sa ou ses marques par le biais de son site Internet, de son rapport annuel, de ses communiqués et dossiers de presse ... Ces documents sont longs à réaliser et donc peu récurrents. Sur les médias sociaux, le temps réel implique une grande quantité d'information. Le temps réel consiste en la diffusion de l'information au moment où l'internaute la publie. Ce type de communication est caractéristique des réseaux sociaux. La mise à jour est automatique et l'information diffusée peut être très variée. Plus il y a d'information brassée, plus les utilisateurs sont invités à visiter régulièrement la plateforme et à réagir à l'information. Cela s'enchaîne et devient un véritable noyau d'information conséquente. Ainsi, pour garder le cap, la marque est obligée de publier de l'information très régulièrement. Cette nouvelle donne change radicalement de la masse d'information partagée grâce aux outils de communication traditionnels. Ainsi, le consommateur a le sentiment d'être plus proche de la marque, d'en savoir plus sur elle et son secteur d'activité. En un coup d'œil sur la page d'accueil du réseau social, l'utilisateur a une vue d'ensemble de ce qui se dit et ce qui se fait dans l'entreprise. Ensuite, il a le choix de lire, de répondre ou de voter pour les différents documents postés sur la plateforme ou encore de les rediffuser. De cette manière, l'information est pleinement interactive et le choix de lecture des documents de l'utilisateur rend ce dernier plus attentif.

De plus, le ton sur les médias sociaux est particulier. En effet, le ton utilisé est familier. C'est-à-dire qu'il est plus décontracté, la marque parle aux consommateurs dans une relation de proximité. Ces deux facteurs contribuent à susciter une relation de proximité entre les consommateurs et la marque.

- L'internaute ambassadeur

Le web 2.0 est un web participatif où les échanges sont faciles et nombreux. Sur un réseau social, les internautes et l'entreprise échangent entre eux. Petit à petit, c'est une relation de confiance qui s'installe entre l'entreprise et l'internaute. Celui-ci aura donc tendance à parler de la marque de l'entreprise à son propre réseau, à son entourage. Ainsi, l'internaute offrira une publicité gratuite à l'entreprise et sera d'autant plus efficace qu'un avis d'internaute est plus suivi que l'avis de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise a tout intérêt à établir une bonne relation avec ses membres pour que son message soit répercuté.

- La viralité des réseaux sociaux

Le partage est le propre des réseaux sociaux. Ainsi, lorsqu'on souhaite partager un lien, une vidéo ... il semble utile d'utiliser les réseaux sociaux pour que l'information soit relayée par la suite. D'ailleurs,

une étude menée par des applications de partage a montré que les réseaux sociaux sont les outils les plus utilisés pour partager de l'information²¹.

D'ailleurs, parmi les boutons de partage qu'on peut trouver sur les sites pour partager les articles, les photos ou les vidéos, le bouton le plus répandu est celui de Twitter²². Ainsi, pour une entreprise, le meilleur moyen pour créer de l'info, la faire partager et créer du buzz autour de sa marque est d'être présente sur les médias sociaux. On le sait : un buzz peut vite prendre de l'ampleur, concernant une info originale ou sensationnelle. Par exemple, la mort de la chanteuse britannique Amy Winehouse en juillet 2011 a beaucoup été relayée sur les médias sociaux car il s'agissait d'une info sensationnelle. Ainsi, rien de mieux pour une entreprise que de profiter des médias sociaux pour créer du buzz et profiter de la viralité qu'offre les médias sociaux.

- Etre présent permet d'éviter une usurpation d'identité

Pour s'inscrire sur un réseau social, il suffit d'avoir une adresse mail et d'indiquer son nom et son prénom. Aucune vérification n'est faite pour savoir si le nom est réellement celui de la personne. C'est pour cela qu'il est très important d'être présent sur les réseaux sociaux pour prendre garde à son image. C'est comme cela que le comédien Omar Sy a été victime d'usurpation d'identité. Un internaute a créé la page profil d'Omar Sy. Il y a mis des photos où on pouvait le voir seul et avec son partenaire de scène, Fred. L'internaute y a aussi publié des commentaires au nom de l'artiste où ses vrais amis avaient répondu, pensant que cette page était la vraie. Aujourd'hui et depuis ce genre d'incident, la loi s'est durcie concernant l'usurpation d'identité sur Internet pour mieux protéger les internautes et leur identité, notamment avec la loi Loppsi 2²³. Cependant, malgré l'instauration de cette loi depuis 2003 et revue chaque année, il n'empêche que le taux d'usurpation d'identité augmente chaque année. Microsoft a publié une enquête au sujet de l'usurpation d'identité en début d'année 2011. Selon l'enquête, sur tous les cas d'usurpation d'identité détectés, 84,5% en décembre dernier se seraient fait via les réseaux sociaux en décembre, contre 8,3% en janvier 2010²⁴. Il est vrai que, sur les réseaux sociaux, les informations peuvent attirer les cybercriminels : nom, prénom, adresse, téléphone ... Autant d'informations personnelles qui peuvent amener le

²¹ <http://www.reseaux-professionnels.fr/medias-sociaux/1213-viralite-de-linformation-et-medias-sociaux.html>

²² <http://www.christophedasilva.com/blog/2010/04/01/le-bouton-de-partage-de-twitter-est-le-plus-repandu-sur-les-blogs/>

²³ <http://www.loppsi.fr/>

²⁴ <http://www.france-info.com/france-justice-police-2011-05-12-l-usurpation-d-identite-explose-sur-les-reseaux-sociaux-535993-9-11.html>

cybercriminel à usurper l'identité d'autrui à son profit. Ainsi, même si la loi protège l'identité, il est judicieux d'être présent sur les médias sociaux pour éviter toute usurpation d'identité.

Limites

- Bien choisir son outil

Il existe une multitude de médias sociaux sur le web. Autant d'outils dont pourrait se servir une entreprise pour parfaire son e-réputation. Seulement, s'éparpiller sur tous les médias sociaux existants serait une perte de temps pour l'entreprise et l'information serait dispersée à travers les différents outils sans créer une réelle abondance d'information sur un seul des outils utilisés. Ainsi, il s'agit pour l'entreprise de choisir son média social selon ses objectifs. Nul besoin de se lancer à tout hasard sur le réseau social en vogue sous prétexte que beaucoup d'entreprises réussissent à travailler leur e-réputation grâce à cet outil. Il est vrai que de grandes enseignes ont réussi à se démarquer sur la Toile via Facebook par exemple. Cependant, il n'est pas toujours très bon de les prendre en exemple pour sa propre entreprise. En effet, non seulement les objectifs seront différents mais en plus, selon le pays et sa culture, l'appréhension et la logique de stratégie du média social ne sera pas la même. Ainsi, les modèles des grandes marques ne sont pas à prendre en compte tels quels. Il s'agit plutôt de se poser les bonnes questions avant d'agir : quels messages faire passer ? Quelle cible viser ? Quels objectifs se donner ? Un blog, un réseau social type Facebook ou un réseau social professionnel comme Viadeo n'auront pas les mêmes objectifs et ne requerront pas les mêmes actions. D'ailleurs, se lancer sur le média social en vogue où certaines entreprises ont connu le succès sans y avoir réfléchi est risqué : qui dit en vogue, dit plusieurs milliers d'internautes inscrits. Ainsi, si une entreprise se fourvoie en choisissant ce média social, elle risque d'étaler son flop devant ces milliers d'internautes inscrits et potentiellement devant des clients, des partenaires ... ce qui pourrait entacher l'image de l'entreprise. Ainsi, il vaut mieux se pencher sur ses objectifs de réputation avant de s'inscrire sur le premier média social venu.

- Ne pas tout révéler

Les médias sociaux sont des outils publics, où chacun peut se connecter et les informations qui y circulent ne sont pas toujours sécurisées. Concernant une entreprise, il peut autant s'agir de clients, de collaborateurs que de concurrents. C'est pourquoi il faut protéger ses informations confidentielles de ces outils. C'est en publiant des informations qui n'ont pas lieu de se retrouver sur les médias sociaux que l'e-réputation peut perdre de sa valeur. En effet, cela montre que l'entreprise ne sait pas gérer sa présence sur les médias sociaux et ses informations confidentielles. Cela a été le cas de la femme de John Sawers, dirigeant du MI6 (services de renseignements britannique) qui a

involontairement publié des informations personnelles au sujet de son mari et de sa famille sur son compte Facebook. Cela a contribué à parfaire l'image peu sérieuse du MI6 alors que déjà, des affaires du même type avaient ridiculisé le service en retrouvant des photos de terroristes oubliées dans un appareil photo vendu sur eBay²⁵. Ainsi, non seulement, le fait de garder ses informations confidentielles empêche les concurrents d'en savoir trop sur son entreprise mais cela évite de se ridiculiser en public pour une mauvaise gestion de ses informations et des médias sociaux.

- Une présence sur les médias sociaux se gère au quotidien

Pour une personne ou une entreprise, l'adhésion à un média social est gratuite. Cependant, Il ne faut pas penser que puisque l'adhésion au réseau social pour une entreprise est gratuite, toute l'animation et la prise en charge de cette adhésion sera sans frais aussi. En effet, l'animation de son réseau a un coût financier, humain et temporel. On appelle cette gestion de réseau le Community Management, traduite en français par la gestion de communauté. Il s'agit pour le Community Manager, gestionnaire de communauté, d'animer la page de son entreprise, de recruter des fans, de les faire réagir, contribuer.

Cependant, il faut garder en tête que le Community Management diffère d'une simple diffusion d'actualité. Il s'agit d'instaurer une vraie relation entre les fans et la marque de l'entreprise : diffuser des contenus attractifs, à caractère ludique, construire une relation durable avec l'internaute et intégrer les avis des fans, répondre à leurs questions. Ainsi, même si l'adhésion à une plateforme d'un média social est gratuite, il faut penser à l'animation de la page qui, elle, a un coût. Il est inutile de créer une page sur un média social sans avoir les moyens de l'animer.

- Les CGU (Conditions Générales d'Utilisation)

Chaque média social possède des Conditions Générales d'Utilisation. Il s'agit de règles émises par le média social définissant les règles de bonne conduite à adopter sur ledit média social. On peut les associer à la Nétiquette (règles de bienséances sur le Net²⁶) à la seule différence que les CGU sont obligatoirement acceptées par l'internaute adhérent. Dans le cas de non respect de ces règles, l'internaute peut risquer jusqu'à le bannissement de son compte sur le média social en question. Etant donné que la Toile est un support de communication très changeant, il arrive que les CGU des médias sociaux s'ajustent en fonction de leurs mises à jour.

Dans le cas d'une entreprise, il est impératif de prendre connaissance des CGU et de leurs modifications des médias sociaux pour ne pas risquer la suppression d'une publication ou la

²⁵ <http://www.adverbe.com/pdf/Ebook-influence-reputation-sur-Internet.pdf> p.84

²⁶ <http://www.adproxima.fr/glossaire-52-netiquette.html>

suppression du compte. On peut rappeler à titre d'exemple la suppression de la page fan de Kiabi sur Facebook qui n'avait pas appliqué les CGU de Facebook. Ce non-respect des règles et les risques encourus peuvent tâcher l'e-réputation de l'entreprise et mettrait à jour le fait qu'elle n'ait pas su les prendre en compte. Ainsi, il est indispensable de vérifier les Conditions Générales d'Utilisation des médias sociaux.

- L'internaute non-actif

Lorsqu'une entreprise se crée un compte sur un média social, il est impératif de recruter des fans. Sans eux, la page de l'entreprise ne sert à rien. Il est vrai que donner de l'information sans avoir de destinataires récepteurs, c'est comme parler dans le vide. Cependant, il ne s'agit pas de recruter des fans à tout va. D'ailleurs, ce n'est pas parce que l'entreprise a recruté une grande quantité de fans que sa réputation sera meilleure. Il s'agit donc de créer une communauté autour de sa marque avec des fans de qualité qui réagiront aux contributions de la marque et qui pourraient devenir potentiellement des clients. En effet, vaut-il mieux qu'une marque ait plusieurs milliers de fans inactifs sur son compte ou une centaine de fans qui s'intéressent à la marque et qui parle de la marque avec l'entreprise ? En recrutant des fans de qualité, cela crée un vrai dialogue entre la marque et les consommateurs. C'est de cette manière que la marque de l'entreprise pourra gagner en réputation et devenir influente dans son secteur.

- Le mythe du ROI

Les entreprises ont du mal à se lancer sur le terrain des réseaux sociaux car le retour sur investissement de ces nouveaux moyens de communication est assez intangible. En effet, Antoine Dupin reprenait les propos de Jason Falls, blogueur sur Social Media Explorer dans son ouvrage *Communiquer sur les réseaux sociaux* : « le problème lorsque vous tentez de déterminer un retour sur investissement pour les médias sociaux est que vous essayez de mettre des valeurs numériques sur des interactions humaines ». Or, tout échange humain est difficilement quantifiable. Il faut donc trouver d'autres moyens de mesurer cette information. On pourrait dire que le ROI ne se calcule pas en chiffre d'affaires mais en capital sympathie et gain d'image. En effet, ces médias sociaux ne sont pas là pour offrir une bonne affaire mais pour inciter au dialogue, au partage, comme l'explique Jean-Nicolas Reyt au magazine l'Express²⁷.

²⁷ http://lentreprise.lexpress.fr/trouver-des-nouveaux-clients/comment-animer-sa-communaute-de-clients-sur-facebook_25815.html

De plus, étant donné que ces outils sont assez récents, les moyens pour évaluer ce ROI ne sont pas clairs et se font selon l'instinct de l'entreprise. La rentabilité des outils de communication interne se calculent sur le long terme et avec des hypothèses. Cependant, pour pallier ce manque, il existe des solutions de statistiques de fréquentation.

On se rend compte que, pour une entreprise, avoir un compte sur un média social comporte de nombreux attraits. Cependant, tout média social possède des inconvénients et des limites qu'il est impératif de prendre en compte sous peine de ne pas parvenir à gérer ce nouvel outil.

b) Le réseau social professionnel interne adopté par l'entreprise

Dans cette partie, je ferais référence aux outils de communication interne tels que les solutions développées par des entreprises spécialisées dans ce genre d'outil.

Avantages

- Communication transverse

A la base descendante, depuis le haut management vers les strates de l'entreprise les plus basses, le réseau social d'entreprise place le collaborateur, quel qu'il soit, au centre de l'entreprise. De cette manière, chaque collaborateur de l'entreprise devient simple utilisateur. La hiérarchie de l'entreprise est aplatie. Cette manière de voir l'entreprise rend les collaborateurs plus accessibles. Cela donne un air beaucoup plus convivial à la société.

Le réseau social professionnel participe également à l'ouverture d'esprit et à la diversité culturelle. En effet, étant donné que tous les collaborateurs peuvent avoir accès au réseau social, tous les services y sont mélangés, tous les âges, tous les niveaux d'études ... Cela favorise la réflexion pour chaque département, en faisant partager tous les collaborateurs.

Sur un réseau social, au-delà du ou des administrateurs tout puissants, tous les utilisateurs peuvent agir. C'est l'avantage qui stimule les utilisateurs à rendre disponible ses connaissances sur le réseau social. Au-delà de mettre à disposition son savoir, il s'agit aussi de répondre aux questions, à l'information diffusée. Sur cette base, on peut dégager quatre types d'utilisateurs sur un réseau social : ceux qui produisent de l'information, ceux qui reprennent l'information déjà postée, ceux qui commentent l'information postée et ceux qui observent, c'est-à-dire les utilisateurs passifs. Sur un réseau social professionnel, il s'agit de tendre vers des utilisateurs actifs pour une production plus dense.

- Responsabilisation des utilisateurs

Le réseau social interne offre la possibilité aux collaborateurs de s'exprimer au sujet de leur entreprise. De cette manière, les collaborateurs peuvent exprimer leur avis sur l'entreprise au lieu de l'écrire sur un site comme notetonentreprise.fr par exemple. Cela évite les débordements et l'entreprise peut mieux les gérer. De plus, le fait que le réseau social soit interne évite d'afficher sur la Toile les avis négatifs des collaborateurs.

Le fait que la prise de parole reste dans un cadre professionnel, interne à l'entreprise entraîne le collaborateur à utiliser les bons mots pour s'exprimer. Ainsi, il sera davantage responsable de sa prise de parole.

- Temps réel

Le temps réel est une des caractéristiques du réseau social et c'est également l'un de ses avantages. Grâce à cela, pas besoin de mises à jour, pas d'attente d'une nouvelle information. Le temps réel implique une présence plus ou moins fréquente de l'utilisateur sur la plateforme. Cependant, même si les informations abondent continuellement, l'utilisateur sait y voir clair et repère directement l'information utile. Si la fréquence d'utilisation baisse chez l'utilisateur, une recherche d'info dans la barre de recherche permet de se renseigner très rapidement sur ce qui a été posté dernièrement. Il est important de savoir que les informations postées sur un réseau social ne sont jamais perdues mais stockées.

- Stimulation de la créativité

La grande force d'un réseau social en entreprise, c'est qu'à la différence des autres outils internes, il stimule la créativité de l'utilisateur par ce partage d'informations en tous genres. Dynamic Markets, une entreprise indépendante d'études de marché, a réalisé une étude dans le cadre d'une enquête paneuropéenne. Elle a été menée auprès de 2.500 employés en Grande-Bretagne, en France, en Allemagne, en Belgique et aux Pays-Bas. Cette étude a démontré que « l'utilisation des outils de réseaux sociaux sur le lieu de travail a rendu les employés plus efficaces, aux dires de 67% des personnes interrogées. 21% des répondants affirment par ailleurs que les outils ont suscité chez eux des idées et de la créativité. ²⁸» Ainsi, les réseaux sociaux professionnels ont un impact positif sur les employés. Yvan Michel le reprend d'ailleurs dans son livre : « le célèbre adage « l'union fait la force » prend ici toute sa valeur ²⁹ ». Il est vrai qu'un réseau social favorise l'ouverture d'esprit, l'esprit d'analyse et la critique tant indispensable à l'innovation et à la création.

²⁸ http://www.corp.att.com/emea/insights/pr/fr/social_111108.html

²⁹ MICHEL (Y.), *L'entreprise 2.0, comment évaluer son niveau de maturité ?*, Ed. Afnor, 2010. Page 4

Limites

- Un réseau social n'est pas une solution aux problèmes

Il faut savoir que comme tous les outils de communication interne, le réseau social est un moyen de faire passer un ou des messages. Sur ce point là, il ne faut surtout pas se méprendre quand à l'objectif de cet outil. Même s'il est très complet et ludique, il ne peut pas être un moyen de résorber une mauvaise communication au sein d'une entreprise en crise, en conflit interne ou en restructuration. Yvan Michel l'indique d'ailleurs dans son livre : « il est vain de croire qu'une mutation 2.0 pourra soigner les maux d'une structure. Le partage et la coopération sont des pratiques qui s'appuient nécessairement sur un climat de confiance.³⁰ » Ainsi, dans le cas d'une implémentation d'un outil 2.0, il est nécessaire que l'entreprise soit en bonne santé surtout au niveau interne. Dans ces cas là, il faut parvenir à trouver le moment propice d'implémentation. Cependant, l'idée du moment propice ne suffit pas à réaliser correctement implémentation d'un réseau social.

- Préjugés des réseaux sociaux

Dans cette partie, je fais référence à la réputation des réseaux sociaux en général. A la base, les réseaux sociaux ont été créés pour le côté personnel. Il me semble utile de rappeler que les réseaux sociaux sont nés en 2003 avec Friendster et ont connu un essor fulgurant en 2004 avec Facebook notamment. Ces deux réseaux sociaux ont ancré l'utilité des réseaux sociaux dans l'agrandissement du réseau des gens et le souci de garder le contact avec ces relations personnelles. C'est par la suite que des réseaux sociaux à vocation professionnelle sont nés tels que LinkedIn ou Viadeo. Aujourd'hui, ces réseaux sociaux fonctionnent bien et mobilisent un grand nombre d'adhérents (En avril 2010, LinkedIn revendiquait plus de 65 millions de membres³¹. En octobre 2009, le site Viadeo en revendiquait 25 millions³²) On peut remarquer qu'en comparant Facebook et LinkedIn, les mises en page n'ont rien à voir. En effet, la mise en page du premier est beaucoup plus intuitive et claire que le second. A ce propos, j'ai l'impression que par rapport aux préjugés des réseaux, les gens ont tendance à penser qu'une belle mise en page à la Facebook sera plus propice à la distraction qu'une mise en page de LinkedIn, bien plus lourde et ennuyeuse qui sera plus propice au travail. L'apparence

³⁰ MICHEL (Y.), *L'entreprise 2.0, comment évaluer son niveau de maturité ?*, Ed. Afnor, 2010. Page 60

³¹ <http://fr.Wikipédia.org/wiki/LinkedIn>

³² <http://fr.Wikipédia.org/wiki/Viadeo>

du réseau social peut paraître futile et accessoire, cependant, un aspect visuel lourd peut rebuter certaines personnes à l'utiliser. De cette remarque naît la question de savoir si une mise en page moins intuitive et moins claire peut induire une croyance plus forte dans l'utilité du réseau social. Ainsi, je pense que le mot « réseau social » est associé généralement à l'amusement, à la futilité. Or, l'utilité personnelle n'a rien à voir avec l'utilité professionnelle d'un réseau social (même si l'on peut combiner les deux sur un même réseau social). D'un point de vue professionnel, le réseau social joue sur le même plan d'utilité que le journal interne ou l'Intranet. Il me semble donc impératif de casser ces préjugés pour parvenir à une bonne implémentation de réseau social professionnel, quel qu'il soit.

Par ailleurs, par rapport aux préjugés d'une mise en page peu intuitive liée à une perte de temps et une mise en page intuitive liée à une utilisation complète du réseau social, je pense qu'il est plus judicieux d'offrir à des collaborateurs une belle mise en page quitte à ce qu'ils perdent un peu de temps sur la plateforme au début. En effet, si un réseau social n'est pas clair et intuitif, la lecture et la navigation sur le site sera chaotique et les utilisateurs ne comprendront pas son fonctionnement. Ainsi, il est recommandé d'avoir un réseau social professionnel interne intuitif pour qu'à l'implémentation et à la découverte du site, les utilisateurs aient une vue d'ensemble de la plateforme sans devoir prendre des cours d'utilisation.

- Public hermétique aux réseaux sociaux

Pour une implémentation interne d'un réseau social, il faut prendre en compte l'état d'esprit des collaborateurs par rapport à un tel outil. Si le public choisi est hermétique à une implémentation d'outil 2.0, l'échec sera assuré. Ainsi l'avertit Yvan Michel « Attention à [...] ne pas imposer une culture de partage à un public n'y étant pas prêt et imperméable au concept.³³ ». Il est vrai qu'un personnel qui n'en connaît pas l'existence et le fonctionnement basique promet une implémentation rude et longue. De même, la volonté d'intégrer un tel outil doit émaner du personnel. Si l'implémentation est destinée à un petit groupe, le déploiement à la totalité de l'entreprise posera des problèmes et l'étape de *Change Management* en amont prendra beaucoup de temps.

De plus, le réseau social requiert une série de caractéristiques à observer pour permettre une utilisation facile. Le partage d'information en fait partie. Si la culture de l'entreprise comprend l'adage « *Information is power* », le changement de l'esprit de fonctionnement interne certifie d'être compliqué.

³³ MICHEL (Y.), *L'entreprise 2.0, comment évaluer son niveau de maturité ?*, Ed. Afnor, 2010. Page 60

Au-delà d'un public hermétique, un clan³⁴ au sein d'une entreprise peut se révéler être un blocage de conséquence pour l'implémentation d'un réseau social. Il représente un groupe informel et se base sur les affinités quant à ses adhérents. Il est contraire à la communauté du réseau social puisqu'un clan est généralement fermé et n'instaure ni climat de confiance, ni esprit d'entraide.

- Peur de la part du haut management

Les outils 2.0 et plus particulièrement les réseaux sociaux sont des outils peu connus dans le monde professionnel. Les entreprises commencent à s'intéresser à l'outil et à se renseigner sur ses avantages. Etant donné les prémices d'utilisation, il y a peu de feed-back et d'avis sur l'utilisation de cet outil. C'est pourquoi, c'est un outil qui peut faire peur à certains employeurs. C'est la peur de l'inconnu, jugée comme une forme de prudence, surtout concernant la rude concurrence qui opère de nos jours.

De plus, le fonctionnement du réseau social est innovant par rapport à la gestion de l'entreprise et de son personnel. Le haut management peut donc craindre une baisse de productivité quant au côté ludique de l'outil et quant aux préjugés des réseaux sociaux à vocation de loisir. Les directions ont en effet très peur de décentraliser les moyens de communication et de perdre leur pouvoir au profit des salariés.

Comme vu précédemment dans les avantages, le réseau social prône une communication transversale qui implique une manière de communiquer totalement différente de celle de l'entreprise. De cette manière, le haut management craint une divulgation d'informations confidentielles car il ne peut plus contrôler les flux d'informations qui vont dans tous les sens. Ils considèrent les réseaux sociaux comme subversifs, une menace pour la hiérarchie existante et un appel à l'anarchie³⁵.

Dans tous les cas, que ce soit en interne ou en externe, les outils de communication possèdent de certains avantages d'implémentation pour l'entreprise. Cependant, ces avantages sont à prendre en compte avec les limites que peuvent laisser voir ces médias sociaux interne et externe.

On peut observer que même si les objectifs de ces médias sociaux sont différents selon l'externe ou l'interne, les avantages et les limites sont similaires.

³⁴ MICHEL (Y.), *L'entreprise 2.0, comment évaluer son niveau de maturité ?*, Ed. Afnor, 2010. Page 113

³⁵ Bloor White Paper, *social networking for business*, page 2, §11

2. Comportement des consommateurs et des salariés sur les médias sociaux

Les consommateurs

Comme l'explique l'Observatoire Cetelem 2011, les années 2009 et 2010, marquées par une crise économique d'une ampleur historique, ont durablement affecté le consommateur européen : baisse de pouvoir d'achat, peur du chômage sont autant d'éléments qui ont poussé les Européens à modifier durablement leur comportement d'achat.

Plus attentifs et acteurs de leur consommation, ils sont de plus en plus méfiants quant aux discours des marques toujours plus agressifs, et bousculent les distributeurs physiques au profit d'Internet, le plus grand magasin du monde. « On n'est jamais mieux servi que par soi-même » deviendrait-il la règle d'or des consommateurs ?

Marques et consommateurs ont construit leur relation sur une notion de contrat « gagnant-gagnant ». Les consommateurs acceptent de mettre le prix sur un produit en échange de valeurs qui doivent transcender toutes les marques, quel que soit le marché : confiance et qualité du produit acheté, repère de consommation pour soi et pour les autres. Ce contrat est-il encore d'actualité et les marques signifient-elles encore quelque chose pour les consommateurs européens ? À priori oui, puisque seulement 13 % des moins de 30 ans et 15 % des plus de 50 ans déclarent que les marques sont plus ou moins toutes les mêmes³⁶.

Aujourd'hui et depuis la création des sites d'avis, les consommateurs osent dire ce qu'ils pensent des produits qu'ils consomment, des services qu'ils allouent, de leur entreprise ... Ils n'hésitent pas à raconter leurs expériences, bonnes ou mauvaises, sur la Toile. Généralement, il s'agit plus d'avis négatifs que positifs. En effet, une mauvaise expérience sera plus relatée qu'une bonne expérience. De même, avant d'acheter, l'internaute se renseignera sur Internet avant d'agir et se tourne vers ces sites d'avis de consommateurs pour aiguiller son choix. Comme l'indique l'Observatoire Cetelem, les consommateurs ne font plus confiance aux marques et vont donc comparer sur la Toile. Cependant, malgré cette perte de confiance, les consommateurs restent exigeants : meilleur produit au meilleur prix. Le consommateur ne veut plus être lésé en se renseignant sur le Net. Et lorsqu'il se sent escroqué, il n'hésite pas à engager le dialogue avec la marque. C'est pourquoi une page d'entreprise sur les médias sociaux est la bienvenue dans ces cas là. L'entreprise peut alors réagir rapidement face à son client mécontent.

Ainsi, Internet a pris une grande ampleur dans la consommation des gens. C'est pourquoi il peut paraître utile d'y être présent pour reconquérir la confiance des consommateurs.

³⁶ <http://observatoirecetelem.com/medias/pdf/france/2011/observatoire-cetelem-consommation-2011.pdf>

Les salariés

Nous avons vu précédemment que la génération Y, entrant sur le marché du travail, a fait revoir la vie en entreprise. C'est un salarié qui privilégie la bonne ambiance au travail, au détriment du prestige du poste qu'il occupera.

De plus, de par leur place au sein de leur entreprise, les salariés sont les premiers ambassadeurs de leur entreprise, auprès des personnes qui les entourent (familles, amis ...). Ils font donc partie intégrante de l'entreprise. Celle-ci doit faire attention à ce qu'elle diffuse, notamment sur la Toile par le biais des employés. Mais bien plus encore, elle doit sensibiliser ses salariés à l'e-réputation de l'entreprise. Pour cela, il est important de créer une bonne ambiance au travail et de fidéliser les salariés. En effet, il ne faut pas oublier qu'au-delà d'être un salarié, il est aussi consommateur. C'est pourquoi il semble important de sensibiliser le salarié aux produits et services de l'entreprise, de le faire devenir premier ambassadeur des produits et services de l'entreprise afin que son discours sur son entreprise parmi son entourage soit positif. La réputation de l'entreprise n'en sera que meilleure. Le réseau social interne est un outil qui permet de participer à une meilleure ambiance dans l'entreprise. En effet, il permet aux salariés d'exprimer leurs satisfactions, mécontentements, désirs ... et d'être entendu par l'entreprise. D'autant plus qu'un salarié satisfait sera un salarié plus efficace et plus productif. C'est pour cela que des organisations qui prônent le bien-être en entreprise ont vu le jour. C'est le cas de l'association HappyLab qui œuvre pour le bonheur en entreprise par des interventions en événements grand public ou en entreprise avec des philosophes, des psychologues, des entrepreneurs ...³⁷ De même, dans certaines grandes entreprises, des enquêtes sont effectuées sur le bien-être des salariés et réagissent en fonction des résultats. C'est le cas de ERDF-GRDF à Douai qui a mis en place des réunions d'information destinées aux salariés pour améliorer leur bien-être dans l'entreprise. D'ailleurs, une bonne ambiance interne aura forcément des retombées positives à l'externe. Dans un cas contraire, France Telecom bénéficie d'une terrible réputation interne, connue pour être mauvaise. On peut d'ailleurs voir sur le site [notetonentreprise.fr](http://www.notetonentreprise.fr) que la note de France Telecom avoisine les 5/10³⁸. De même, lorsqu'on lance une recherche sur France Telecom sur Youtube, nombreuses sont les vidéos proposées qui comporte dans son titre le mot « suicide ».

Ainsi, le réseau social est une solution à une meilleure ambiance au sein de l'entreprise mais participe aussi à donner une image plus jeune et dynamique au salarié qui rêve de changement de la communication. Cela participe donc à l'amélioration de la réputation de l'entreprise.

³⁷ <http://www.happylab.fr/>

³⁸ <http://www.notetonentreprise.com/search.php?s=fance+telecom>

Ainsi, nous avons pu voir dans cette partie que l'e-réputation est un long travail et que les médias sociaux, en interne comme en externe participent beaucoup à la parfaire.

Deuxième partie. Analyse de l'e-réputation dans les banques et institutions bancaires

1. Aspects macro-économiques des banques et institutions bancaires

1. L'environnement socio-économique

La crise de 2009 a fragilisé le monde financier. Depuis la crise des subprimes aux Etats-Unis en 2008, les pays touchés par la crise peinent à remonter à la surface de la santé financière. Les établissements bancaires sont à l'origine de cette crise financière, notamment les banques américaines qui ont fait éclater la bulle immobilière. Les autres banques ont plutôt subi la crise financière et économique. Certains pays ont moins souffert que d'autres, notamment les banques canadiennes, françaises et belges. Le président de BNP Paribas, Michel Pébureau souligne le fait que les banques françaises ont développé des efforts considérables pour augmenter l'offre de crédit³⁹.

A cette crise financière, s'est ajoutée une hausse du prix du pétrole et des produits agricoles de base, ce qui a développé la crise économique mondiale. Les consommateurs voient leur avenir incertain et épargnent plus qu'ils ne dépensent. Le nombre de crédits alloués baisse. Bruno Sentier l'écrit sur son blog : « Qui va payer ? Nous tous, dès demain, et, à n'en pas douter, la génération suivante, à laquelle il reviendra, outre de se serrer la ceinture, de trouver une solution à ce casse-tête. » Ainsi, la crainte de vivre dans un confort moindre se fait ressentir et chacun épargne.

En 2009, les pays en crise ont opté pour une politique de relance. Malgré ces aides massives, le commerce international ralentit et le taux de chômage grimpe dans tous les pays.

Joseph Stiglitz, prix Nobel de l'économie dénonce l'incompétence et la cupidité des acteurs financiers⁴⁰. On a pu voir que la cause première de cette crise est la hausse brutale du prix de l'immobilier aux Etats-Unis. Or, cette hausse a elle-même été causée par les banques qui prêtaient de l'argent avec un taux d'intérêt intéressant, aux clients en difficulté pour acquérir un logement. Les américains, voulant profiter de ce taux, ont demandé en masse ce prêt pour acquérir une maison. Selon la loi de l'offre et de la demande, le prix de l'immobilier est monté en flèche. En réalité, cette crise repose sur les américains non solvables et débiteurs qui ont acheté un logement.

³⁹ <http://www.journaldunet.com/economie/finance/michel-pebureau-michel-pebureau/secteur-bancaire-et-crise.shtml>

⁴⁰ http://fr.wikipedia.org/wiki/Crise_%C3%A9conomique_dite_de_la_Grande_r%C3%A9cession_%282008_et_apr%C3%A8s%29

Cette crise financière et économique a provoqué chez les citoyens une profonde colère envers les acteurs financiers et une méfiance envers les gouvernements.

Suite à la crise économique, les banques ont dû faire face à la nouvelle tendance du marché.

De manière générale, les établissements bancaires français sont moins exposés aux crédits immobiliers à risques que d'autres pays. Le marché bancaire français se distingue en effet par la quasi-absence de banques d'investissement, principales victimes de la tourmente financière. Par ailleurs, les banques françaises disposent de réserves abondantes. Les établissements de financement ne proposent pas de compte de dépôt, l'enjeu est donc de se refinancer pour pouvoir prêter à des clients solvables. Si aujourd'hui le résultat n'est pas négatif pour les banques françaises, c'est parce que la Banque Centrale est intervenue.

Il est à noter que la crise actuelle, touchant particulièrement les banques et durcissant l'accès au crédit, pourrait modifier l'importance de certains acteurs sur le marché.

La crise économique, causée par les banques a joué en défaveur de celles-ci en confortant la croyance populaire qui veut que les institutions financières accordent peu d'importance à leur client. Ainsi, cette crise a non seulement contribué à l'effondrement de certaines banques mais a également entaché sévèrement leur réputation.

2. Une loi sévère

a) La loi de la Sécurité Financière⁴¹

En France, en août 2003 une loi a été votée concernant la sécurité financière. Cette loi a été mise en place dans plusieurs pays (Etats-Unis, Italie ...) afin d'augmenter la responsabilité des sociétés, de mieux protéger les investisseurs en leur redonnant confiance et aussi de veiller à la sécurité des épargnants. Cette mesure vise à promouvoir des pratiques bancaires saines et sûres.

Ainsi, cette loi permet de garantir le secteur bancaire, en rassurant les acteurs financiers.

b) Les accords Bâle I, Bâle II et Bâle III

L'accord Bâle I, mise en place en 1988, contraint les banques ou institutions bancaires de plusieurs pays d'Europe à ne pas trop prêter ses liquidités afin de se prémunir des risques d'impayés. C'est-à-dire qu'il a une limite minimale concernant sa quantité de fonds propres fixant le ratio à 8%. Cet

⁴¹ <http://hajoura-tb.e-monsite.com/rubrique,regl-et-lois-bancaire,428605.html>

accord vise à stabiliser le système bancaire international⁴². De ce fait, cela restreint la banque dans ses mesures de prêt. La limite de cet accord, lié aux engagements de crédit, a poussé le comité de Bâle à proposer un second accord.

L'accord Bâle II, mis en place en 2008, vise à mieux appréhender les risques bancaires et tout particulièrement le risque crédit et les exigences de fonds. Bâle II comporte 3 piliers. L'exigence des fonds propres. Ce pilier affine l'accord de Bâle I en cherchant à rendre les fonds propres cohérents avec les risques encourus. Le second pilier concerne la procédure de surveillance de la gestion des fonds propres. Le troisième pilier touche à la discipline de marché, c'est-à-dire la transparence dans la communication des établissements⁴³.

L'accord Bâle III a été mis en place le 16 décembre 2010. Après la crise de 2009, le comité de Bâle a décidé de relever les fonds propres des établissements financiers afin qu'ils soient plus à même d'absorber des pertes sur des prêts ou des investissements en cas de crise. L'idée étant d'éviter qu'ils ne recourent une nouvelle fois aux fonds publics. Cela dit, le ratio minimum de fonds propres a été établi entre 8% et 10% avec Bâle III, ce qui diffère peu de l'accord Bâle I. Pour Simon Johnson, l'ancien directeur des études du FMI, le ratio aurait dû être de 15%, voire même de 20% en temps de forte croissance. Valérie Plagnol, directrice de la stratégie chez CM-CIC Securities, estime que le relèvement du ratio de fonds propres « reste inférieur à ce qu'attendaient certains ». Selon l'économiste Jézabel Couppey-Soubeyran, il est même « inférieur à ce qu'exigent déjà les marchés ». D'ailleurs, dans la pratique, la plupart des banques européennes visent déjà les 7%. Ainsi, le nouveau ratio parviendra permettra-t-il d'éviter une nouvelle crise ?

c) La loi Lagarde

La loi Lagarde, tirée du nom de l'ancienne ministre de l'économie Christine Lagarde, a tout d'abord été annoncée officiellement le 25 novembre 2008 comme future loi à entrer en vigueur. Le 27 avril 2010, elle a été adoptée par l'Assemblée Générale. Elle est officiellement entrée en vigueur depuis juin 2010. En parallèle, la loi Lagarde a mis en place début mars l'Autorité de Contrôle Prudentiel (ACP) visant à surveiller l'activité des banques et institutions bancaires. L'ACP a pour but de contrôler la solidité des banques et institutions bancaires, de veiller à une certaine stabilité de l'économie française, d'assurer le consommateur en mettant en exergue les différents produits et services proposés par une banque et de collaborer avec la Direction Générale de la Consommation, de la

⁴² http://fr.wikipedia.org/wiki/B%C3%A2le_I

⁴³ http://fr.wikipedia.org/wiki/B%C3%A2le_II

Concurrence et de la Répression des Fraudes (DGCCRF) afin de contrôler au mieux les pratiques commerciales des banques et institutions bancaires⁴⁴.

La loi Lagarde en tant que telle, vise à lutter contre le surendettement et à protéger les ménages de ce danger. Concrètement, elle oblige les banques et institutions bancaires à mettre en exergue les taux des crédits proposés, sur les campagnes de publicité mais aussi dans un contrat, ainsi qu'un exemple de remboursement ou, dans le cas d'un contrat, l'échéancier du remboursement du futur client. La loi oblige également les banques et institutions bancaires à consulter le Fichier national des Incidents de remboursement des Crédits aux Particuliers (FICP) avant chaque signature de contrat afin de vérifier que le futur client n'y figure pas ou du moins, n'est pas dans une situation trop dangereuse. Concernant le FICP, la durée de figuration dans ce fichier est réduite à 5 ans au lieu de 8. Concernant le contrat, le client a un droit de rétractation de 14 jours au lieu de 7 auparavant⁴⁵. Il a également le droit de ne pas souscrire à l'assurance de l'organisme qui lui offre le crédit⁴⁶. Cette mesure renforce donc la concurrence. La loi Lagarde accélère également la procédure des ménages en difficulté, passant de 6 à 3 mois pour la Banque de France.

Cette loi a été mise en place suite à la crise financière afin de préserver l'économie française et garantir sa pérennité. Cependant, si la loi Lagarde protège les consommateurs, elle restreint fortement les possibilités de manœuvre des banques et institutions bancaires. Cette loi va accroître la concurrence et les institutions bancaires, dont l'activité principale est l'octroi de crédit, vont devoir réajuster leur stratégie afin de ne pas s'effondrer.

On peut constater que la plupart de ces réformes ont été mises en place suite à la crise économique de 2009. Si ces lois rendent plus informé et conscient le client de ce qu'engage un crédit, il renforce ses positions de client-roi face aux banques et institutions bancaires qui sont bien impuissantes face à ces lourdes réformes. Les banques et institutions bancaires doivent revoir toute leur communication marketing, les taux des crédits ... Ces lois contraignent donc de nombreux services dans les entreprises du secteur bancaire.

De plus, ces lois restreignent fortement les banques et institutions bancaires. Elles deviennent donc moins responsables de leurs actes et sont plus surveillées. De plus, ces réformes ont une conséquence sur les ressources pour le crédit. Les banques et institutions bancaires prêteront moins. Ces lois mis en places, de plus en plus contraignantes, renforcent la mauvaise réputation des

⁴⁴ <http://www.loi-lagarde.com/assurance-emprunteur/assurance-emprunteur-acp.html>

⁴⁵ <http://www.sortir-surendettement.com/surendettement/loi-surendettement-lagarde/>

⁴⁶ <http://www.quel-credit-choisir.com/assurance-credit/les-consequences-de-la-loi-lagarde-sur-assurance-emprunteur.html>

banques et institutions bancaires. En effet, si ces lois sont mises en places, c'est parce que les banques ne savent pas se contrôler elles-mêmes. Il leur faut donc un garde-fou qui les surveille constamment.

3. Une activité diverse

Les banques et institutions bancaires ont 2 types de clients : les entreprises et les clients. L'activité concernant les entreprises s'appelle BtoB pour Business to Business et l'activité concernant les clients s'appelle BtoC pour Business to Customers. Selon les différentes activités, la stratégie de l'e-réputation ne seront pas les mêmes.

A la différence des banques, les institutions bancaires travaillent avec des partenaires qui leur apportent des clients finaux. Ainsi, l'approche BtoB est très différente de l'approche BtoC surtout que, par rapport aux banques traditionnelles, les institutions bancaires ne prêtent pas aux entreprises mais en font des partenaires. Ainsi, cette sous-partie aura davantage de sens concernant les institutions bancaires.

a) BtoB⁴⁷

L'élément mis en avant par la banque ou institution bancaire sera son expertise. Sa relation sera plutôt individuelle, en one-to-one avec l'entreprise partenaire et les outils de communication se cantonneront aux blogs, microblogs ou réseau sociaux professionnels de type Viadéo ou LinkedIn. Ainsi, le message que fera passer la banque sera tourné vers l'analyse d'une veille sur le secteur d'activité. En fait, la logique BtoB n'est pas de parler aux potentiels partenaires mais de traiter de sujets dans le domaine d'expertise de l'entreprise, ses produits mais aussi ce qu'il se fait à l'extérieur. Aujourd'hui, les blogs ont favorisé cette expertise sur le web. Nombreux sont les blogs qui traitent une thématique spécifique. D'ailleurs, aujourd'hui, n'importe qui peut se proclamer expert dans une matière dès lors qu'il publie dans cette thématique. Une banque, quant à elle, devra mettre en place un véritable expert en la matière, capable de donner du contenu et de l'analyser, de le critiquer, dans le domaine de la banque ou autre. Pour l'activité BtoB, on comprendra que le blog, le microblog (Twitter) et les réseaux sociaux professionnels seront les meilleurs canaux. Le blog permettra de mettre en avant son savoir-faire dans le domaine et de valoriser ses forces internes. L'internaute aura la possibilité de laisser des commentaires, d'apporter un avis, d'engager le débat. Il est à noter

⁴⁷ DUPIN (A.), Communiquer sur les réseaux sociaux, ED Entreprendre coll, FYP, p. 147.

que même les commentaires les plus virulents sont un excellent moyen d'appréhender une crise et de modifier le cap. En cas de modération des commentaires, il ne faut pas oublier la transparence, élément d'éthique très important sur le Web, surtout dans le cas d'une banque pour laquelle la réputation n'est pas au meilleur de sa forme aujourd'hui.

Concernant le microblog, Twitter semble la plateforme la mieux placée pour répondre à ce genre de problématique. En effet, Twitter est l'un des médias sociaux les plus fréquentés. Le microblog peut être intéressant pour relayer les infos d'un blog par exemple et relancer l'information, en temps réel. De plus, Twitter offre l'avantage de référencer les publications. C'est-à-dire que l'on peut trouver les publications de Twitter en lançant une recherche sur un moteur de recherche. Cela offre de la visibilité à une banque ou institution bancaire. Celle-ci peut aussi bénéficier de la relance de ses publications par son réseau. De ce fait, ses publications touchent un maximum d'internautes.

Les réseaux sociaux professionnels sont des espaces publics où il est permis de créer des groupes de discussions sur une thématique donnée. C'est le cas par exemple de LinkedIn ou de Viadéo. Comme pour le blog ou le microblog, il s'agit de diffuser du contenu sur le domaine d'expertise de la banque, par un employé dédié. Le réseau social offre l'avantage des logiques de réseaux et de groupes. Par le réseau, l'entreprise pourra s'entourer de personnes qualifiées. Les réseaux sont interconnectés, ce qui permet de toucher d'autres personnes et d'avoir une communauté assez large au final. Les groupes ouvrent le débat sur un thème émis par l'entreprise administratrice. Cela permet de faire interagir les personnes qualifiées qui pourront faire valoir leurs compétences. Sur ces réseaux sociaux professionnels, les collaborateurs sont clairement cités et peuvent participer au débat.

b) BtoC⁴⁸

Les éléments mis en avant par la banque ou l'institution bancaire seront les produits et services vendus, par une animation de contenu sur des plateformes de partage de contenu, des réseaux sociaux publics ou privés, des microblogs tels que Facebook par exemple. La relation avec le client est d'abord communautaire.

Avant toute chose, il faut établir une stratégie d'animation et de recrutement, qui fera toute la singularité de la page profil de la banque. Le message véhiculé doit faire transparaître cette stratégie, de manière à ce que tout soit cohérent.

Le recrutement de fans ou abonnés peut être long, surtout pour une banque qui ne bénéficie pas d'un domaine très attractif de prime abord. Il ne faut pas oublier également que le nombre de fans diffère de la qualité de la communauté. En effet, il vaut mieux une petite communauté réactive

⁴⁸ DUPIN (A.), Communiquer sur les réseaux sociaux, ED Entreprendre coll, FYP, p. 133

qu'un nombre impressionnant d'internautes et très peu d'interactions entre la banque et eux. D'ailleurs, la banque BNP a axé sa stratégie en faisant des jeux concours pour attirer les internautes sur sa page Facebook en les récompensant par des tickets de place de cinéma. Rapidement, les commentaires des internautes se sont tournés vers les résultats de ces jeux en occultant les messages officiels de la banque.

Le Community Manager a un rôle clé dans l'animation de la page. C'est lui qui répondra aux commentaires des internautes, qu'ils soient positifs et à plus forte raison s'ils sont négatifs. L'ignorance d'un commentaire négatif est une grave erreur. Le dicton dit à propos : « qui ne dit mot consent. » La transparence est une valeur de base sur les médias sociaux vers les clients. Cela montre l'image d'une entreprise en phase avec elle-même, et qui ne cache pas de vices. C'est pourquoi il faut pour l'entreprise d'autoriser sa communauté à s'exprimer librement et à ne modérer qu'en cas de diffamation. Dans le cas d'un commentaire négatif, la banque ne doit pas se braquer mais plutôt argumenter à l'aide d'un expert ou alors se remettre en cause lorsque la banque est en tort. Cela amène un vrai dialogue et amène petit à petit la confiance du consommateur.

Il s'agit enfin pour la banque d'engager sa communauté par des actions pérennes. Il existe 3 types d'engagements :

- l'engagement simple : l'internaute souhaite juste se renseigner sur l'entreprise et accepte de recevoir des informations.
- L'engagement par l'intention d'achat : l'internaute souhaite acheter un produit ou un service de l'entreprise et cherche des renseignements qui guiderait à le pousser à l'acte ou non. Il se tournera plus vers les avis des autres consommateurs.
- L'engagement d'influence : l'internaute participe activement à la création de contenu de l'entreprise. C'est un internaute qui aime la marque et la recommande autour de lui.

Il paraît évident que toute entreprise souhaitera faire en sorte que sa communauté soit composée d'internaute engagé et influent. Cependant, il se passe presque toujours l'inverse. La règle 1-9-90 définit la proportion d'interaction de la manière suivante : 1% des internautes créent du contenu, 9% partagent ce contenu ou le commente et 90% ne sont que des lecteurs.

On peut constater que le secteur de la banque ne peut pas faire l'impasse sur le BtoB ou le BtoC tant les 2 approches sont importantes. Voyons comment le secteur des institutions bancaires gère leur e-réputation sur les médias sociaux.

II. E-réputation des banques et institutions bancaires

Le marché français du crédit se partage entre les banques, les établissements financiers spécialisés et les filiales bancaires de constructeurs automobiles. Concurrents, ces trois intervenants sont aussi souvent partenaires.

Les principaux concurrents de Oney Banque Accord en France sont :

- Cetelem (BNP Paribas)
- Sofinco (Crédit Agricole)
- Cofidis (3 Suisses et Cetelem)
- Laser Cofinoga (Galeries Lafayette et Cetelem)
- Carrefour Banque (groupe Carrefour)
- Franfinance (Société Générale)
- Banque Casino (Groupe Casino)

1. L'e-réputation des banques et institutions bancaires sur la Toile⁴⁹

Outre les sites internet dont aujourd'hui, toute entreprise dispose, attardons-nous sur la présence du secteur bancaire sur les médias sociaux.

A l'interne, je n'ai trouvé aucun exemple de banque ou institution bancaire utilisant les médias sociaux. Il est en effet bien difficile de sonder les entreprises concurrentes pour avoir des informations sur leur communication interne.

a) Les banques

- BNP Paribas

La banque BNP dispose d'un blog [enregion.fr](http://www.enregion.fr)⁵⁰. Ce blog met en ligne les actualités de BNP : ses partenariats, ses actions, ses initiatives ... Il fait office de vitrine à la banque qui se montre dynamique et à l'écoute des attentes de ses clients.

Elle possède également un portail intitulé « Pour un monde qui change⁵¹ », nom qui rappelle sa baseline de la banque, qui invite les collaborateurs du Groupe ainsi que les partenaires et les associations soutenus par le Groupe BNP Paribas à créer une page-projet sur ce site. Cela permet au groupe bancaire de leur donner de la visibilité.

⁴⁹ DAMM (L.), BENCHMARK, positionnement des établissements bancaires et de crédits sur les médias sociaux, On Prend Un Café, 2010

⁵⁰ <http://www.enregion.fr/>

⁵¹ <http://www.pourunmondequichange.com/>

Sur Twitter, la banque possède 2 comptes : BNPPARIBAS_NET⁵² et BNPParibas_com⁵³. Ces 2 comptes servent à la promotion de ses produits et services mais aussi à la mise en lumière de ses actions, partenariats et de son actualité quotidienne. BNP a aussi un compte Twitter BNPParibas_SAV⁵⁴ qui offre l'opportunité aux clients de demander l'aide d'une des 4 Community Managers du compte.

Sur Facebook, BNP Paribas bénéficie d'un compte général qui rassemble ses actualités : produits, services, actu ... cette page Facebook compte aujourd'hui un peu plus de 123.000 fans. La banque bénéficie par ailleurs du compte Facebook « Mes Collocs⁵⁵ » qui fait relai de la série « Mes Collocs⁵⁶ » sur Youtube, qu'elle parraine. Cela lui donne une image plus jeune et lui permet de toucher une population de jeunes actifs. De plus, BNP se sert des acteurs de la série pour jouer dans ses publicités.

BNP Paribas est aussi sponsor invétéré du tennis et gère la page Facebook « We R Tennis⁵⁷ » qui relaye la page Youtube de BNP, sponsor du tennis⁵⁸. BNP gère également le site de We Are Tennis⁵⁹.

Sur Facebook également, BNP a créé une page relai pour son portail communautaire « Pour un monde qui change ».

Sur Youtube, BNP a ouvert sa propre chaîne, bilingue, qui reprend ses partenariats acquis grâce au portail communautaire « Pour un monde qui change » et de reportages divers. Aucune pub de BNP n'est diffusée par cette chaîne.

On remarque que BNP est très présente sur les médias sociaux et surtout grâce à ses partenariats qui lui offre un public plus large. La Banque joue beaucoup sur ses partenariats, qui lui offrent un relai en or.

⁵² http://twitter.com/#!/BNPPARIBAS_NET

⁵³ http://twitter.com/#!/BNPParibas_com

⁵⁴ http://twitter.com/#!/BNPParibas_SAV

⁵⁵ <https://www.facebook.com/mescolocs?sk=wall>

⁵⁶ <http://www.youtube.com/watch?v=YUdEsXcwfmQ&NR=1>

⁵⁷ <https://www.facebook.com/wearetennis?sk=wall#!/wearetennis?sk=info>

⁵⁸ <http://www.youtube.com/user/bnpparibastennis>

⁵⁹ <http://www.wearetennis.com/fr/>

- La Caisse d'Épargne

La banque Caisse d'Épargne est présente sur Facebook⁶⁰ avec plus de 12.000 fans et des contributions qui tournent autour de son actualité et de ses engagements, de ses différents blogs. Elle est également sur Twitter⁶¹ avec plus de 1000 abonnés et plus de 1000 tweets orientés BtoB.

La Caisse d'Épargne possède plusieurs blogs communautaires ayant chacun une thématique. Il y a tout d'abord espritmusique.fr qui offre des places de concerts et relaye l'info musicale, les nouvelles sorties d'album, les nouveaux artistes ... Ce blog est relayé sur Facebook⁶² avec plus de 23.000 fans et sur Twitter⁶³ avec 250 abonnés à peu près. Il y a aussi le blog espritrunning.fr autour de la thématique de la course, blog relayé également sur Facebook⁶⁴ avec près de 2.000 fans. La Caisse d'Épargne possède également un blog professionnel « Horizon entreprendre⁶⁵ » pour booster les entrepreneurs. Ce blog est relayé lui aussi sur Facebook⁶⁶ avec plus de 2.000 fans. Horizon Entreprendre possède une chaîne Youtube qui diffuse de courtes émissions appelées « Le vendredi du banquier » mais aussi des interviews d'entrepreneurs.

La Caisse d'Épargne a développé un site ecureuil.fr destiné aux jeunes qui offre des bons plans de la vie de tous les jours : où chercher un appartement sur Internet ? Que faire quand ma carte bleue a été piratée ? ... Cette page est bien sûr relayée sur Facebook⁶⁷ avec un peu plus de 4.000 fans et sur Twitter⁶⁸ avec un peu plus de 200 abonnés. Sur Youtube, on peut trouver la chaîne Ecureuilwebtv qui regroupe des interviews diverses, des petites astuces du quotidien ...

Ainsi, avec toutes ses pages et relais sur les médias sociaux, La Caisse d'Épargne se place sur tous les sujets et s'adresse à toutes les cibles, en se complétant parfaitement : les actifs ambitieux pour Horizon entreprendre, les jeunes avec Ecureuil.fr et global, pour ses clients avec Caisse d'Épargne. La banque a récemment changé de stratégie, en ayant épuré sa charte graphique, voulant devenir plus simple et plus proche du client. On ressent ce changement dans toutes ses branches et très nettement dans sa toute nouvelle filiale de banque en ligne avec monbanquierenligne.fr.

⁶⁰ <https://www.facebook.com/Caisse.Epargne>

⁶¹ https://twitter.com/#!/Caisse_Epargne

⁶² <https://www.facebook.com/Caisse.Epargne#!/EspritMusique>

⁶³ <https://twitter.com/#!/espritmusique>

⁶⁴ <https://www.facebook.com/Caisse.Epargne#!/espritrunning>

⁶⁵ <http://www.horizonentrepreneurs.fr/>

⁶⁶ <https://www.facebook.com/horizonentrepreneurs>

⁶⁷ <https://www.facebook.com/Caisse.Epargne#!/Ecureuil.fr>

⁶⁸ https://twitter.com/#!/Ecureuil_fr

En faisant un rapide tour sur les groupes créés sur les médias sociaux au sujet des banques, on peut lire des titres de groupes tels que « Ma banque, c'est de la merde⁶⁹ », « pour que les banques arrêtent de nous voler⁷⁰ » ou encore « les banques nous prennent pour des pigeons !⁷¹ ». En voyant de tels groupes, on peut constater, grâce à ces 2 exemples de banques sur les médias sociaux, que le secteur a fortement progressé en termes d'e-réputation.

b) Les banques en ligne

- Boursorama Banque

Boursorama est présente sur Facebook⁷² avec à peine 70 fans et 2 publications et sur Twitter⁷³ avec 650 abonnés et 56 tweets. On sent bien que l'e-réputation n'est pas une priorité pour cette banque en ligne.

- Monabanq

Monabanq est présente sur Facebook⁷⁴ avec à peine 600 fans et des infos sur ses produits et services. On peut la trouver aussi sur Twitter⁷⁵ avec à peine 300 abonnés et près de 150 tweets. Début 2011, Monabanq a mis en place une plateforme communautaire sous le nom de Wikimoney⁷⁶, une plateforme bêta sur le thème de l'argent. Les utilisateurs peuvent y poser leurs questions, répondre à d'autres ou encore répondre aux sondages sur le thème de la retraite, le budget ... Cette plateforme est relayée sur Facebook⁷⁷ avec un nombre de fans qui peine à dépasser 40 et où le Community Manager relaye les questions posées par les utilisateurs.

On peut constater par ces 2 exemples de banque en ligne que l'e-réputation en ligne n'est pas au rendez-vous-même si Monabanq commence à y toucher.

⁶⁹ <https://www.facebook.com/group.php?gid=176009613983>

⁷⁰ <https://www.facebook.com/group.php?gid=352326350322>

⁷¹ <https://www.facebook.com/group.php?gid=54621900771>

⁷² <https://www.facebook.com/pages/Boursorama/>

⁷³ <https://twitter.com/#!/Boursorama>

⁷⁴ <https://www.facebook.com/monabanq?sk=wall>

⁷⁵ <https://twitter.com/#!/monabanqFR>

⁷⁶ <http://www.wikimoney.fr/fr>

⁷⁷ https://www.facebook.com/pages/Wikimoney/123317877679649?sk=app_4949752878#!/pages/Wikimoney/123317877679649?sk=wall

c) Les organismes de crédit

- Cetelem

Cetelem a lancé il y a plusieurs années le site de « mon crédit responsable⁷⁸ » pour tout savoir sur le crédit, bien gérer son budget et savoir quoi faire en cas de difficulté. Ce site est non commercial, il offre simplement des astuces pour mieux vivre le crédit.

Cetelem a également créé une page Facebook au nom de Cetelem pour finalement la renommer « Crédito Page Officielle⁷⁹ » avec plus de 60.000 fans et des publications tournées vers le jeu, à destination des jeunes. D'ailleurs, Cetelem a proposé le jeu de la Love Car où les participants pouvaient gagner une voiture et le Game of the Greens où il s'agit de tuer les faux bonshommes verts. Cetelem a également un compte Twitter sur l'Observatoire de Cetelem. Ce compte regroupe 400 abonnés et a diffusé 450 tweets. Cetelem possède également un chaîne Youtube qui rassemble ses nombreuses publicités (pour ses produits ou ses jeux Facebook) où sont mis en scène des bonhommes verts voulant vendre du crédit à la place du vrai bonhomme vert Cetelem. Une lutte qui ne colle pas beaucoup à l'image d'un organisme de crédit qui se proclame responsable.

Cetelem s'est très vite positionné sur le crédit responsable avec son site mais s'est un peu éparpillé en créant une page Facebook où l'on ne reconnaît pas le nom et un compte Twitter loin de ce qu'attendent ses clients. De plus, le seul lien entre tous ces sites est symbolisé par le bonhomme vert.

- Cofidis

Cofidis possède un site présentant son équipe cycliste professionnelle⁸⁰, relatant ses courses et compétitions. Cela montre le partenariat sportif de l'institution financière.

Sur les médias sociaux, Cofidis est présent sur Facebook⁸¹ et dépasse à peine les 600 fans. Cofidis publie des liens vers des articles d'astuces de la vie de tous les jours sur son site cofidis.fr. Sur Twitter, l'entreprise possède plusieurs comptes : TeamCofidis, Vélo_Cofidis, Cofidis_FR et lelabcofidis avec une moyenne d'un peu plus de 180 abonnés et d'un peu plus de 10 tweets.

⁷⁸ <http://moncreditresponsable.com/tchat-credit-responsable/archives/195>

⁷⁹ <https://www.facebook.com/?ref=logo#!/cetelem>

⁸⁰ <http://www.equipe-cofidis.com/>

⁸¹ <https://www.facebook.com/?ref=logo#!/Cofidis>

Cofidis possède également une chaîne Youtube⁸² qui propose notamment la série des « Battle des idées reçues » : la mode, les nouvelles technologies ...

Au final, Cofidis se lance sur les médias sociaux sans une réelle stratégie, qui reste donc très faible au niveau de l'impact sur le grand public.

Le reste des organismes de crédits restent très timides sur les médias voir inexistants. Sofinco, par exemple, possède une page Facebook avec 30 fans. Les autres ont une page Facebook communautaire générée automatiquement par le réseau social.

On se rend compte, sur ce tour d'horizon, que le secteur bancaire, malgré une mauvaise réputation, ne profitent pas des médias sociaux pour toucher d'autres cibles et améliorer leur réputation par une stratégie réfléchie.

III. Oney Banque Accord

1. Présentation de Oney Banque Accord

L'entreprise Oney Banque Accord, filiale du Groupe Auchan, est une entreprise spécialisée dans la distribution de produits et services financiers en ligne et sur les points de vente de ses enseignes partenaires, la monétique et la gestion de la relation clients. Aujourd'hui, Oney Banque Accord est présente dans 11 pays : la France, le Portugal, la Russie, la Pologne, la Hongrie, l'Espagne, l'Italie, la Chine, la Roumanie, l'Ukraine et Malte.

a) Historique

En 1982, Auchan rachète la banque Delos et crée Sofima, établissement financier, afin d'émettre la carte Accord (carte de paiement) pour l'enseigne Auchan. Puis s'associe avec le C.C.F. pour créer la Banque Accord.

En 1991, Sofima et Banque Accord fusionnent pour devenir Accord Finances, Banque Accord devient filiale exclusive du groupe Auchan en 2000. La carte Accord connaît un fort développement en 2001 puisqu'elle est acceptée dans les distributeurs de billets La Poste. En 2003, de nouvelles cartes

⁸² <http://www.youtube.com/user/Cofidis>

apparaissent : la carte Visa Banque Accord et une carte bancaire Mastercard Boulanger est développée pour les clients de ces nouveaux magasins.

En 2004, Banque Accord rachète l'activité de crédit et les cartes bancaires de Egg France, et la rebaptise Oney en 2005. Oney devient la marque web du Groupe Oney Banque Accord. Le Groupe signe de nouveaux partenariats majeurs en France (Norauto, GrosBill.com), en Italie (Cityper), en Espagne et au Portugal (Aki), en Hongrie (Décathlon). Une carte Visa Premier et des Espaces Banque Accord (EBA) sont créés dans les magasins.

Depuis, Oney Banque Accord affirme son expansion internationale avec l'ouverture de filiales dans 11 pays dont la France et a élargi sa gamme de produits et de services financiers grâce à d'importants partenariats.

Oney Banque Accord se lance dans le rachat de crédit en France en 2006 et lance un programme de lutte contre le surendettement. Elle édite un guide « *J'équilibre mon budget, j'équilibre ma vie* ». En 2007, plusieurs cartes de paiement sont lancées : la carte Visa Auchan et la carte Paypass en France. Banque Accord devient la même année leader français de la carte cadeau. Suivra le lancement des premières cartes affinitaires de Oney Banque Accord en 2008.

L'année 2010 est marquée par le lancement de la nouvelle carte débit-crédit qui devient LA carte de paiement de l'enseigne. Cette carte porte désormais le logo de l'enseigne et est proposée à l'ensemble des magasins partenaires du Groupe. Oney Banque Accord compte à présent plus de 6,4 millions de porteurs de cartes dans le monde dont plus de 3 millions en France.

b) Activité économique

Le groupe Oney Banque Accord est spécialisé dans trois métiers qui proposent des produits spécifiques pour répondre aux besoins des clients.

➤ L'émission et la gestion de cartes

Oney Banque Accord propose des cartes de paiement privatives, des cartes bancaires et des cartes cadeaux. En 2010, le volume des achats payés avec ces cartes s'élève à 7,4 milliards d'euros.

Plus précisément, Oney Banque Accord propose des **cartes privatives** liées aux enseignes partenaires, des cartes bancaires Banque Accord (MasterCard, Visa, Visa Premier, MasterCard PayPass) qui offrent plusieurs possibilités de paiement (au comptant, à crédit, en plusieurs fois et au rythme du client), de virement et de retrait d'argent.

Oney Banque Accord se développe via sa marque Oney, marque de crédit sur Internet du Groupe. La marque Oney tend à s'imposer progressivement sur le plan international.

Oney Banque Accord développe également des **cartes cadeaux** (Armoney) pour ses enseignes partenaires, disponibles en magasin ou en ligne, exemples : Alinéa, Jules....

Enfin, Oney Banque Accord propose une carte de retrait international et de transfert d'argent, la carte Flouss, rechargeable par carte bancaire via Internet ou par Sms.

➤ Les services financiers

Oney Banque Accord distribue des services financiers : crédit à la consommation, contrat d'assurance-vie multi-supports, assurance des produits et des personnes, et des services non-financiers comme l'assistance et la fidélisation.

- *La gamme de crédit*

Comme toute institution bancaire, Oney Banque Accord propose des crédits renouvelables et des crédits amortissables. Le rachat de crédit est également proposé aux clients.

- *L'assurance et l'épargne*

Les produits d'assurance se distinguent en deux parties : les produits pour les assurances de personnes (la « Prévoyance » et « L'assurance emprunteur ») et les produits pour les assurances de biens (automobile, habitation et « Garantie moyen de paiement »). Une épargne à court terme (le compte courses Auchan) et une épargne à moyen et long terme (Accord Avenir) sont également proposées aux clients.

- *Les services aux clients et le transfert d'argent*

Oney Banque Accord offre à tous ses clients des services gratuits (banque à domicile, accord direct, garantie d'achat et assistance identité) et offre la possibilité de souscrire à des services payants (service Accord Auto, Services Magazines et Voyages Auchan). Enfin, en partenariat avec Western Union, le transfert d'argent est possible via des agences en magasin.

➤ La monétique des enseignes

Oney Banque Accord traite les transactions des enseignes, dont l'objectif est de consolider le volume des transactions effectuées et de leur procurer des économies d'échelle sur leurs coûts monétiques.

c) Activité commerciale et marketing

- Les clients et leurs attentes

Les clients de l'entreprise sont des particuliers (BtoC) et commerçants (BtoB).

Les attentes des clients ont fortement évolué ces dernières années. En effet, l'évolution la plus importante en ce qui concerne les attentes des clients est directement liée à la conjoncture économique : ils recherchent en permanence les meilleurs produits au meilleur prix.

En parallèle, les clients sont de plus en plus exigeants sur les produits notamment sur les produits du patrimoine (financiers), ils ont donc des attentes plus fortes au niveau des garanties et du sérieux des

produits. Pour répondre à ces nouvelles exigences, l'entreprise a fortement développé les compétences relationnelles de ses collaborateurs et renforcé le professionnalisme de ses équipes.

d) Stratégie globale de l'entreprise

La stratégie globale de Oney Banque Accord est d'abord déterminée par une volonté d'expansion. En effet, la banque mise sur une stratégie d'élargissement de sa gamme de produits financiers et son poids dans le commerce des enseignes de distribution partenaires. Elle cherche également à accompagner ces enseignes dans leur développement international.

D'autre part, la stratégie de Oney Banque Accord se caractérise par une volonté de réduction des coûts de sorte d'offrir à ses clients des crédits et des produits discount, simples, accessibles et innovants.

La Banque a donc pour mission d'être à l'écoute de son marché, d'innover, et d'investir pour préparer l'avenir. Il s'agit d'une question existentielle étant donné son positionnement sur un marché porteur.

Orientant l'évolution de l'entreprise depuis 10 ans, la stratégie de Banque Accord est aujourd'hui un processus organisé qui oblige de prioriser les projets et les moyens, de donner du sens aux diverses actions entreprises et de faire comprendre aux collaborateurs les décisions et objectifs sur le long terme. Elle se tourne donc aujourd'hui lors des phases de mise en œuvre vers des facteurs internes tels que les ressources humaines.

Ainsi, dans chaque pays où elle s'implante, Banque Accord déploie sa Vision : « donner au plus grand nombre les moyens d'agir ». Elle adapte les règles de succès de la grande distribution (proximité, prix, choix, esprit de service) aux services financiers à distance et en magasins.

Son indépendance capitalistique dans un groupe non coté en bourse autorise la Banque à mener une stratégie sur le long terme sans être influencée par des groupes d'actionnaires et à privilégier le client avant tout.

Sa double expertise banque-commerce et sa capacité d'innovation ont fait de Banque Accord l'un des leaders de la carte de paiement d'enseigne et de e-commerce en Europe.

Toutefois, pour maintenir une telle position, Banque Accord se doit d'avoir une stratégie globale bien définie.

Les 2 principaux leitmotiv d'Oney Banque Accord : vendre et innover. Pour vendre, il faut déjà que les consommateurs apprécient notre marque. Pour innover, il faut que les collaborateurs se sentent bien dans l'entreprise qu'ils aiment et qu'ils veulent faire avancer.

D'ailleurs, elle a été élue « service client » en 2010. Ce relationnel privilégié avec les clients lui permet de répondre et d'anticiper leurs attentes.

Interne : tabler sur le capital-savoir des collaborateurs pour pouvoir créer des innovations.

➤ Les valeurs de l'entreprise

Les valeurs sont réparties en fonction du public cible, d'un côté les clients et de l'autre les salariés.

Pour ses clients, Oney Banque Accord veut « **Etre la Banque des consommateurs** », ce qui l'oblige à l'excellence. A quoi cela correspond-il ?

L'entreprise s'est déterminée des axes :

- Partout et toujours envisager les choses du point de vue du client
- Offrir le meilleur produit au meilleur prix
- Démocratiser, mettre à la portée du plus grand nombre des produits et services pensés en termes de solutions clients, pour mieux saisir les opportunités – prêts, services des cartes, épargne, assurances, paiement sans contact.
- Délivrer une information claire, qualitative et honnête et faire preuve de pédagogie : chasse aux astérisques, aux petits caractères des mentions légales, notices les mieux écrites possibles, service client formé et réactif.
- Innover en permanence pour surprendre et satisfaire par les facilités et le confort d'achat.
- Dépasser les déclarations d'intention : en 2003, Banque Accord fut la première banque issue de la distribution en France à proposer à ses clients des cartes bancaires internationales multiservices au sein des réseaux internationales Visa.

Elle décline pour les salariés ses valeurs et sont éthique autour de celles de la grande distribution, pour l'interne comme pour l'externe :

- Confiance
- Partage
- Progrès

Oney Banque Accord veut proposer une expérience originale à ses salariés et prend le meilleur de deux mondes celui de la banque et celui de la distribution. Elle se décline en 3 axes :

- Centrer les initiatives et les projets autour du client et de sa connaissance.
- Former les salariés pour satisfaire la politique de qualité totale et promouvoir l'initiative.

- Responsabiliser les équipes au sein de chaque pays.

De plus, la **politique de développement durable** mise en œuvre par l'entreprise permet d'avoir un impact sur l'image de l'entreprise auprès de ses clients mais également sur ses salariés, porteurs de l'image de l'entreprise.

➤ La Vision 2020

Afin de faire face à la concurrence et de se présenter comme une entreprise dynamique et entreprenante tant dans le contexte externe (marché et clients) que dans un contexte interne (salariés), Oney Banque Accord a mis en place une démarche d'entreprise appelée « Vision 2020 ». Elle est déployée et amendée depuis 2007 par les collaborateurs.

La Vision 2020 se base sur des travaux menés en 2007/2008 pour identifier et analyser les grandes tendances et les changements environnementaux de l'entreprise. Cela a permis de réfléchir au devenir du Groupe, aux métiers de 2020, d'identifier des plans d'actions et des chantiers prioritaires et de répondre aux questions : Qui seront-nous en 2020 ? Que voulons-nous être en 2020 ? Depuis 2009, la traduction concrète de ces actions dans l'entreprise se fait grâce au partage du diagnostic qui a été établi.

La Vision 2020 se veut proche des salariés et représentative de la culture interne. Elle souhaite mettre en avant des intentions stratégiques qui « viennent de l'intérieur ». D'ailleurs, l'employé chez Oney Banque Accord n'est pas un simple collaborateur. C'est un collabor'acteur, actionnaire de son parcours et de son entreprise. Chez Oney Banque Accord, il n'y a pas de parcours prédéfini, le collabor'acteur construit son propre parcours en fonction de son vécu, de ses compétences et de ses objectifs.

Ainsi Oney Banque Accord souhaite être la référence du crédit multi canal et le leader des moyens de paiement affinitaires. Elle veut se différencier par sa capacité à valoriser le capital client de ses partenaires, oser la diversité et l'accessibilité, « ré enchanter » le travail dans l'audace et la sérénité en insufflant l'esprit d'entrepreneuriat et avoir un apport remarquable et ambitieux pour le Groupe.

Pour mettre en œuvre ses intentions stratégiques, la Vision 2020 se doit de faire émerger une marque mondiale porteuse de sens et de reconnaissance, tripler la production et dégager la rentabilité nécessaire au développement, attirer et révéler les talents, accélérer les parcours, entreprendre en réseau et en mode projet et faire simple et ingénieux.

e) La communication en interne

Nous l'avons vu, les collabor'acteurs sont les premiers ambassadeurs de l'image de l'entreprise et doivent donc être au cœur du dispositif de communication. Ils doivent être, entre autre, destinataires privilégiés de l'information et de l'actualité de l'entreprise.

Les outils de communication interne utilisés chez Oney Banque Accord sont les suivants :

- L'Intranet

C'est l'outil de communication qui renseigne le collabor'acteur français sur l'actualité et l'information permanente. Il faut savoir que les collaborateurs français sont répartis sur 4 sites : le siège se trouve à La Madeleine (près de Lille) et regroupe les collaborateurs du Corporate et une partie de la France. La DSI France se trouve à Lezennes. Une partie des collaborateurs se trouve à Paris et à Tours. L'intranet permet de regrouper ces collaborateurs sur même site virtuel. L'outil comporte plusieurs rubriques d'infos : la vie de l'entreprise et la vie du collaborateur. Dans ces différentes rubriques, le collaborateur peut par exemple prendre connaissance des réductions collaborateurs des produits et services de la banque ou encore sur les services offerts par la conciergerie. Il peut aussi y trouver tout type d'information de base : la charte de confidentialité, la charte graphique, les adresses des sites français de Oney Banque Accord ...

Au centre de l'Intranet, on retrouve l'actualité de Banque Accord France.

Le manager y retrouvera l'espace Manager dans lequel il retrouvera des informations et de l'actualité spécialement pour lui.

L'Intranet est un outil très utilisé, notamment pour la consultation de l'annuaire et de l'organigramme.

- La newsletter

Il existe 2 newsletters chez Oney Banque Accord : la feuille de chou est destinée aux managers de Banque Accord France. Régulièrement, elle informe les managers des nouvelles de Banque Accord, des lois et des infos à redistribuer à leurs équipes.

La seconde s'intitule Oney Banque Accord News. C'est une newsletter qui annonce les nouveautés du Groupe : nouveaux produits, lancement de campagnes, informations internes ... Cette newsletter est envoyée aux responsables communication des filiales et à Direction Générale. Elle sert à tenir au courant les différentes filiales, à les fédérer et à partager les idées du Groupe. En effet, les filiales se sont longtemps senties seules. C'est pourquoi nous avons développé cet

outil en 2010. Cependant, Oney Banque Accord News reste un outil de communication restreint : peu de personnes en prennent connaissance.

- Le mail

Le mail est l'outil de communication le plus utilisé, quasiment tous les collaborateurs du Groupe y ont accès. Il est utilisé à travers le logiciel Lotus d'IBM, plateforme de gestion de courrier électronique, agrémenté d'un annuaire des contacts mail et d'un agenda.

Tout d'abord, la boîte mail sert à transmettre de l'information en one-to-one ou à un petit groupe de personnes. Elle sert également à communiquer avec les collaborateurs des filiales.

Elle est également utile pour envoyer des mails d'information urgente, comme par exemple les problèmes techniques informatiques, les nouvelles salles de réunions ouvertes ...

Elle sert également à annoncer l'arrivée ou le départ d'un collaborateur ou à communiquer les nouvelles infos publiées sur l'Intranet.

La partie agenda du logiciel Lotus sert au collaborateur à organiser ses rendez-vous internes ou externes. Cela sert également à savoir quand un collaborateur est disponible ou non.

- L'affichage

Un peu anarchique, l'affichage se retrouve un peu partout là où les murs le permettent dans le bâtiment du siège. Dans les ascenseurs, l'affichage est très important. En effet, il permet d'informer les collaborateurs tôt le matin, moment crucial de la journée. Les infos d'affichages sont diverses et reprennent généralement les infos de l'Intranet.

L'affichage permet un rapide coup d'œil sur l'actualité du moment, sur les moments forts de l'entreprise immortalisés sur les murs du bâtiment.

- Les événements internes

Chaque année en mars, les collaborateurs de La Madeleine sont réunis afin que Julien Cailleau, Directeur Administratif et Financier du Groupe présente les résultats de l'année en réunissant les collaborateurs autour d'un petit déjeuner.

Tous les 6 mois, les résultats semestriels sont annoncés par Christophe Legrand, Directeur Administratif et Financier de Banque Accord France aux collaborateurs de La Madeleine autour d'un petit déjeuner également. Ces rendez-vous permettent aux collaborateurs de tous les services de se rencontrer dans une ambiance conviviale et d'échanger tout en se maintenant au courant de l'actualité importante de l'entreprise.

De manière ponctuelle, d'autres événements internes sont organisés afin de rassembler une partie des collaborateurs autour d'un même sujet ou d'une actualité. Par exemple, en septembre

2010, les managers de tous les pays se sont réunis durant trois jours, à Fort-Mahon dans la Somme afin de discuter autour du thème de la Vision 2020 dans le cadre du rôle du manager. Dans le cadre des 50 ans du Groupe Auchan, Oney Banque Accord a réunis ses collaborateurs autour d'un repas partagé ensemble.

Ces événements permettent de créer de l'animation, de rassembler les collaborateurs, de les fédérer et de les faire partager sur un même sujet. Cela favorise la convivialité dans l'entreprise.

- Oney Doc

Oney Doc est une plateforme de partage documentaire. Développée en interne, cette plateforme est destinée aux collaborateurs du Groupe pour avoir un accès plus facile aux documents internes. Dans les groupes cloisonnés par métier ou par projets, chaque collaborateur peut partager des données avec d'autres sans craindre une saturation du réseau ou une fuite de fichiers confidentiels. Cependant, cette plateforme est peu utilisée car le déploiement d'un groupe est long et il existe sur Internet des plateformes de partage de fichier telles que box.net⁸³ ou encore Yousendit⁸⁴.

- MyOney'Z

Depuis le 9 mai 2011, Oney Banque Accord a lancé un réseau social interne déployé en externe par l'entreprise BlogSpirit, intitulé MyOney'Z, nom tiré de notre marque Oney auquel a été ajouté le préfixe « My » pour personnaliser le réseau social et le suffixe « Z » pour le jeu de mot avec la mayonnaise. Nous nous sommes rendu compte que la mayonnaise se prononçait de la même manière dans toutes nos filiales.

Plébiscité par les collaborateurs et pris en charge par Jacques Guillaume, Directeur des Ressources Humaines du Groupe, le réseau social, actuellement en phase pilote réunit les collaborateurs du Corporate, 50 collaborateurs de notre filiale polonaise et les membres du comité de direction de chaque filiale.

Sur le réseau social, on trouve des plateformes dédiées aux collaborateurs d'un pays. C'est ainsi que les utilisateurs polonais peuvent partager entre eux sur la plateforme polonaise, traduite dans la langue de leur pays. Une plateforme Groupe chapeaute les plateformes Pologne et Corporate pour que tous les utilisateurs, appelés également les My'Onautes, puissent partager sur une plateforme bilingue français-anglais.

⁸³ <http://www.box.net/>

⁸⁴ <https://www.yousendit.com/>

Pendant cette phase pilote, MyOney'Z est composé de 3 onglets :

- l'onglet News qui reprend les actualités de Oney Banque Accord. Les My'Onautes peuvent commenter les news.
- l'onglet Idées où les My'Onautes peuvent déposer leurs idées pour faire avancer l'entreprise sur divers sujets.
- L'onglet Forum où les My'Onautes peuvent discuter de tout, partager leur vie de collaborateur ou encore leur vie personnelle.

Les idées et les discussions de forum sont rangées selon des thématiques définies au préalable.

Il est prévu à partir de la rentrée 2011 de déployer le réseau social à l'ensemble des filiales.

MyOney'Z a pour objectif de fédérer les filiales entre elles, de les intégrer réellement au sein du Groupe en les informant en temps réel de l'activité des filiales.

Les statistiques

Début juillet 2011, 188 collaborateurs du Groupe étaient inscrits sur MyOney'Z, c'est-à-dire 14% en plus par rapport au mois d'avant. 109 contributions ont été publiées (idées, forum, news), ce qui équivaut à une augmentation de publication de 101% par rapport au mois d'avant (54 publications), 201 commentaires ont été déposés pour une augmentation de 138% et 301 votes ont été recensés avec une augmentation de 55%.

1175 visites ont été recensées depuis le mois d'avant soit une augmentation de 14% et 37,95 par jour. 8,41 pages sont vues en moyenne pour une durée de près de 9,24 minutes.

Par rapport aux My'Onautes, 38% des utilisateurs sont contributeurs (ayant déposé une nouvelle contribution ou un commentaire) et 73% d'utilisateurs actifs (ayant contribué, commenté ou voté). On peut donc constater que les statistiques d'utilisation sont plutôt bonnes, sachant que ce réseau social n'a que 4 mois d'existence et moins de 200 utilisateurs. Je cite plus haut la règle du 1-9-90 selon laquelle, sur une plateforme de réseau social, 1% des utilisateurs créent du contenu, 9% partagent ou commentent ce contenu et 90% se contentent de lire ce contenu. Avec MyOney'Z, nous sommes bien au-delà.

Je suis convaincue qu'au travers de ses objectifs définis, MyOney'Z joue un rôle crucial dans la réputation interne de Oney Banque Accord, en jouant sur l'image réelle que cet outil pourra permettre aux collaborateurs de se sentir collabor'acteurs du Groupe Oney Banque Accord, , porteur d'un message fort. Pour cela, j'ai proposé un questionnaire de satisfaction aux My'Onautes afin d'évaluer leur satisfaction à utiliser un tel outil. J'ai émis les hypothèses suivantes quant à ces résultats :

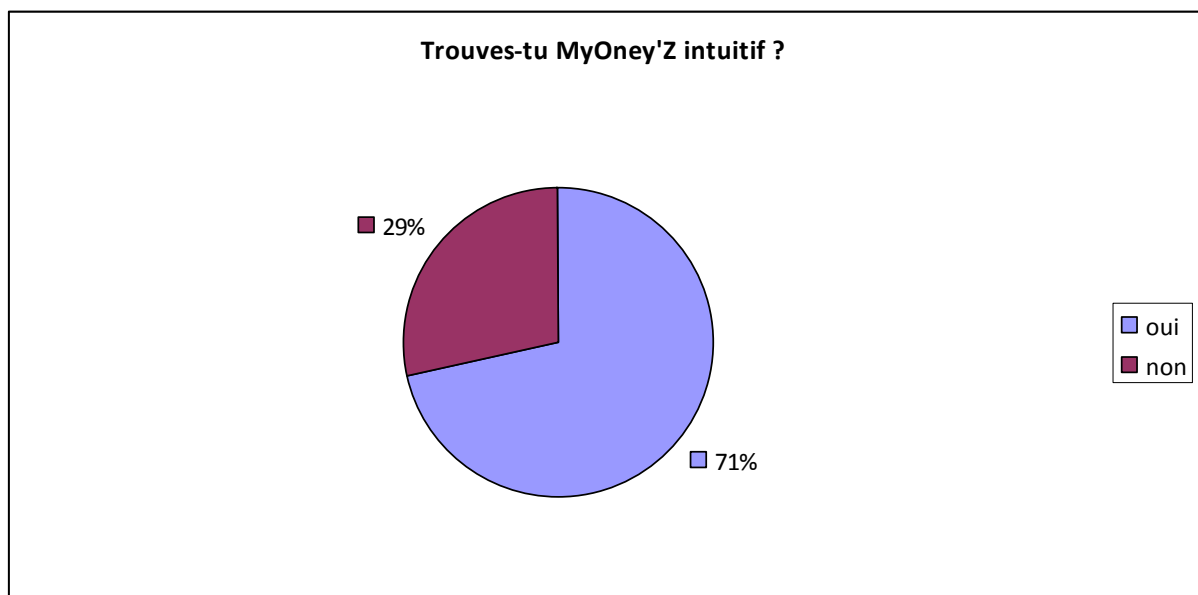
- MyOney'Z contribue à améliorer la satisfaction globale de Oney Banque Accord et contribue donc à améliorer la réputation interne de Oney Banque Accord.
- MyOney'Z ne contribue ni à améliorer ni à détériorer la satisfaction globale de Oney Banque Accord.
- MyOney'Z contribue à détériorer la satisfaction globale de Oney Banque Accord.

Contexte de l'enquête :

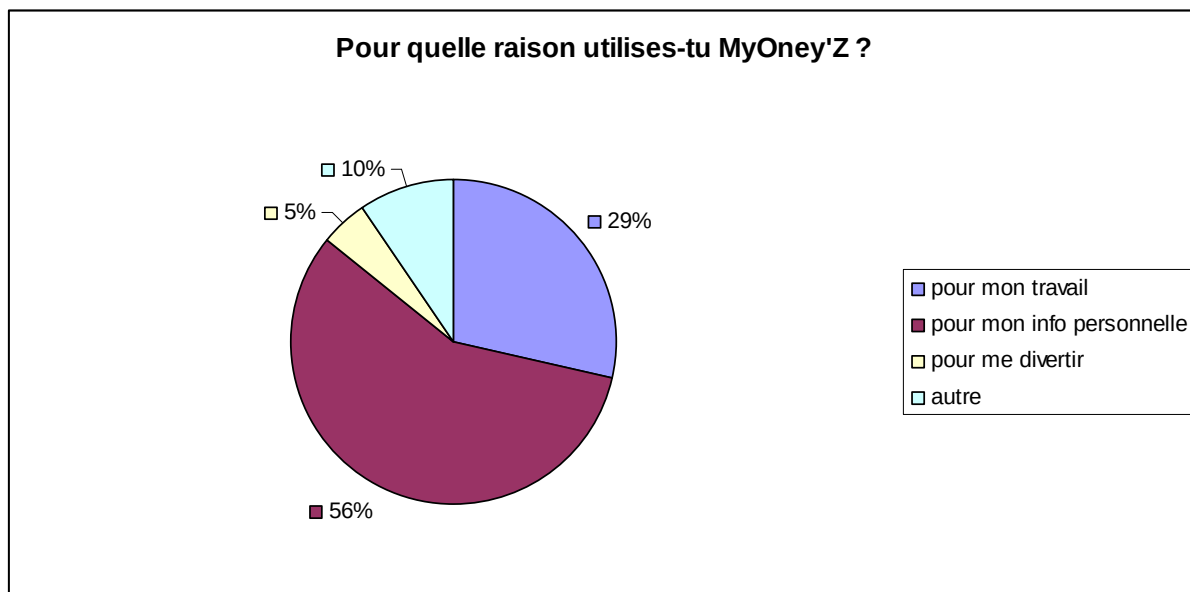
L'enquête a été proposée aux My'Onautes du 20 juillet au 4 août, en pleine période des vacances d'été. 10% des utilisateurs de MyOneyZ ont répondu à l'enquête (21 sondés). Il s'agit de collaborateurs et collaboratrices pour la plupart travaillant au Corporate ou en France, âgées entre 26 et 35 ans (la moyenne d'âge chez Banque Accord est de 32 ans).

Le pilote de MyOney'Z regroupe essentiellement les cadres du Groupe Oney Banque Accord, qui ont une certaine culture Oney Banque Accord, ce qui n'est pas représentatif du Groupe. La majeure partie des collaborateurs sont des agents téléphoniques. Cependant, je doute qu'à l'avenir, lorsque MyOney'Z sera déployé à l'ensemble des collaborateurs, on y trouve beaucoup d'agents téléphoniques. En effet, ces employés ont des heures à respecter et un travail demandé précis, en l'occurrence, répondre aux clients par téléphone. A l'inverse, les cadres organisent leur temps de travail comme ils le désirent. C'est un cadre de travail plus propice pour se renseigner sur un réseau social interne.

Voici quelques questions de l'enquête analysées :

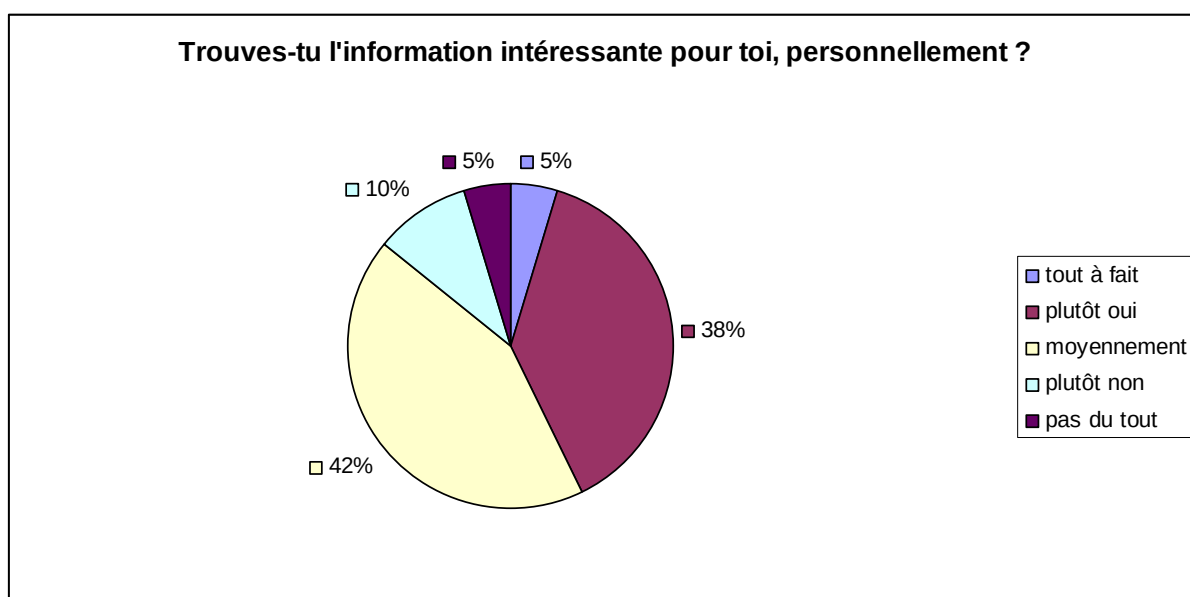


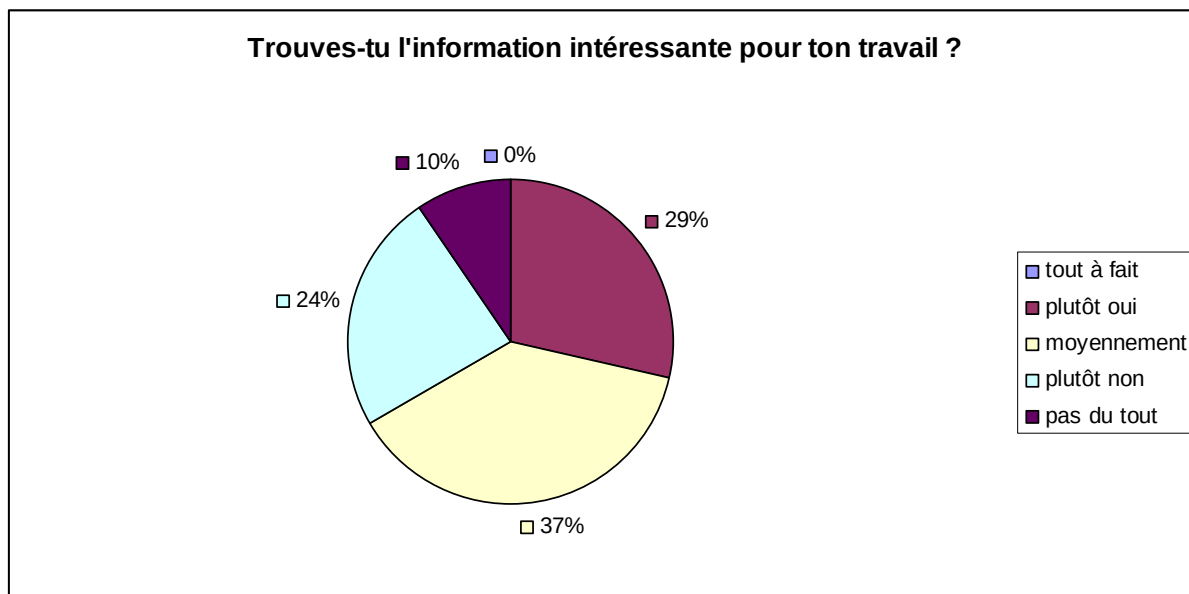
On constate par ce graphique que les My'Onautes comprennent comment fonctionne le réseau social sans avoir d'aide de navigation puisque 71% des My'Onautes estiment que le réseau social est facile d'utilisation.



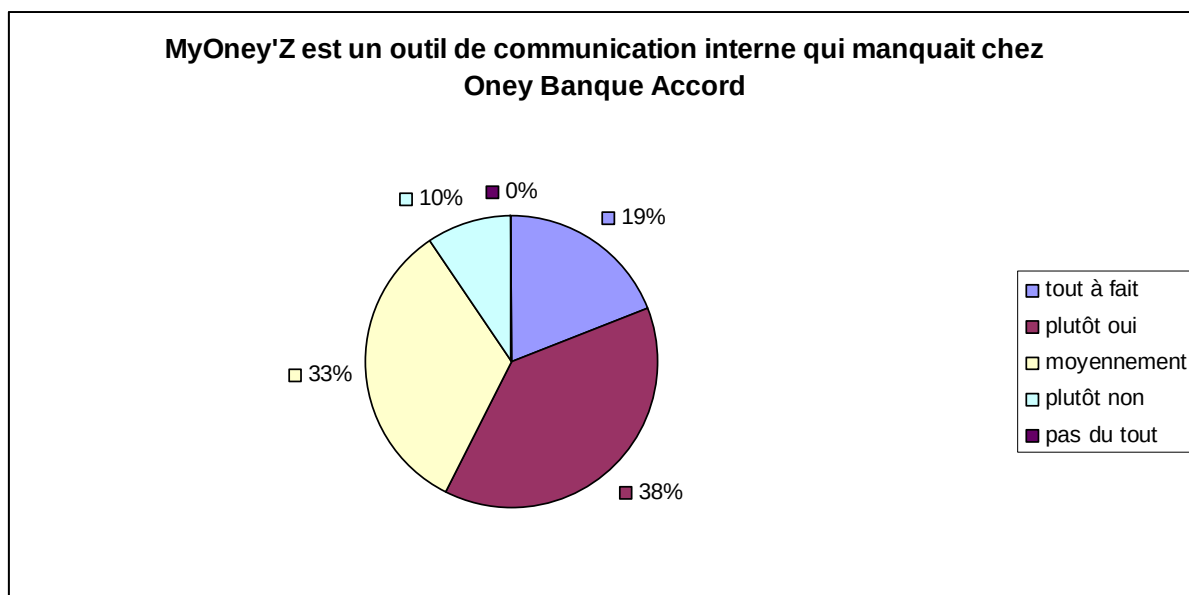
56% des utilisateurs se connectent sur MyOney'Z pour satisfaire leur information personnelle. On constate donc que le réseau n'est pas encore un outil de travail. Cependant, près de 30% des My'Onautes utilisent le réseau social pour leur travail. Ainsi, l'objectif de faire de MyOney'Z un outil de travail est sur la bonne voie.

D'ailleurs les 2 graphiques suivants confirment le fait que l'information personnelle supplante l'information pour le travail du collaborateur.



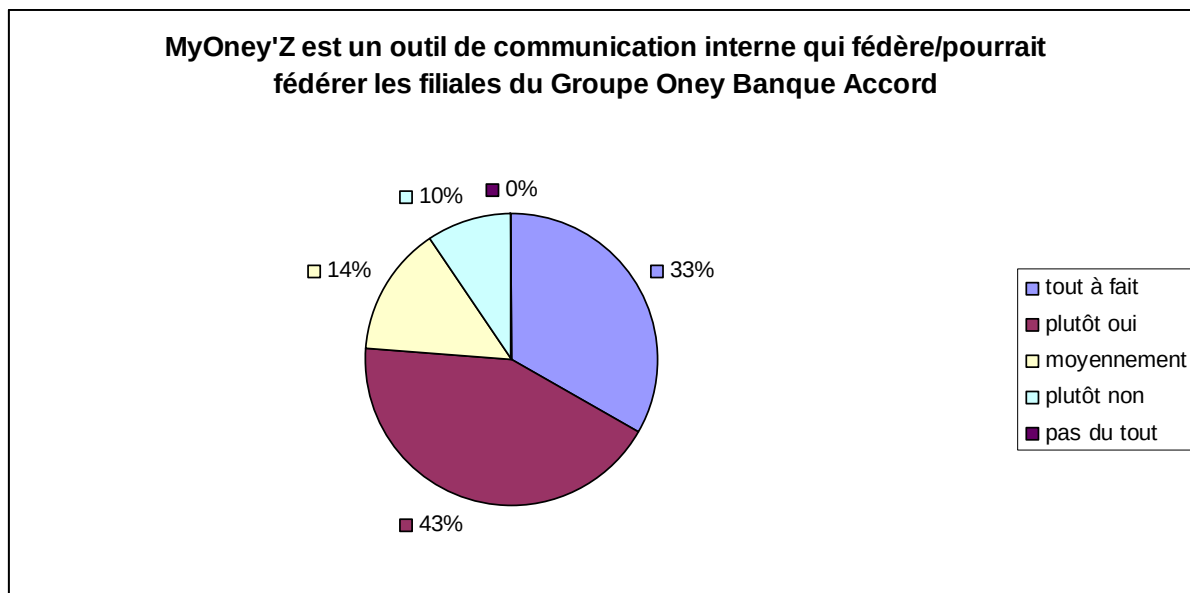


En effet, on constate que 43% des My'Onautes trouvent que l'information du réseau social est intéressante pour leur information personnelle (5% ont répondu « tout à fait » et 38% ont répondu « plutôt oui ») contre 29% qui trouvent que l'information est intéressante pour leur travail.

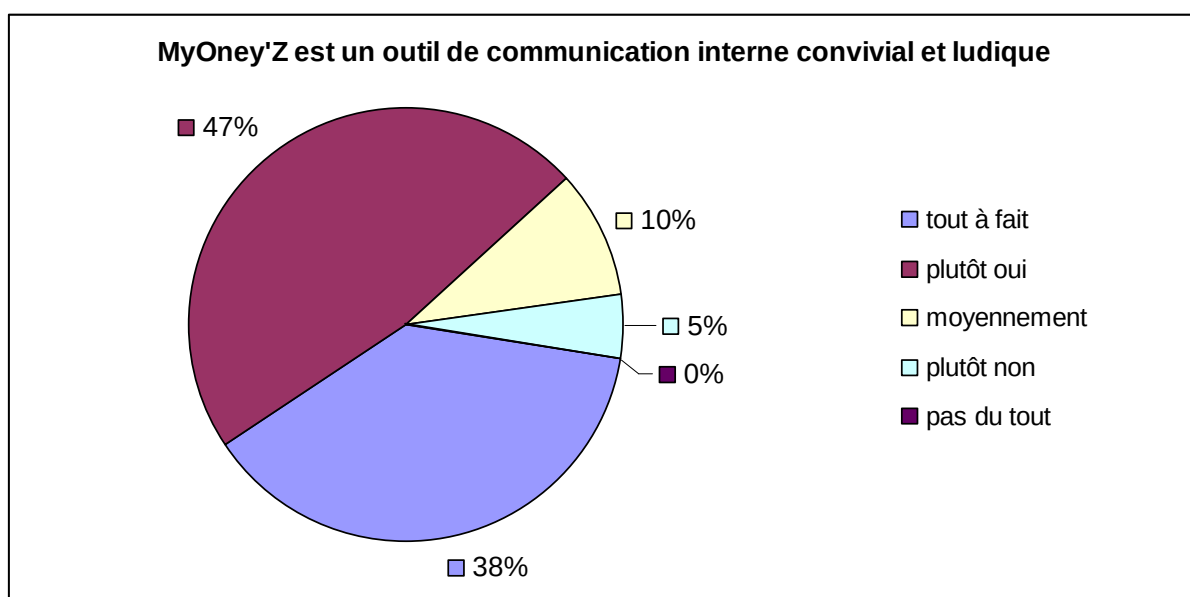


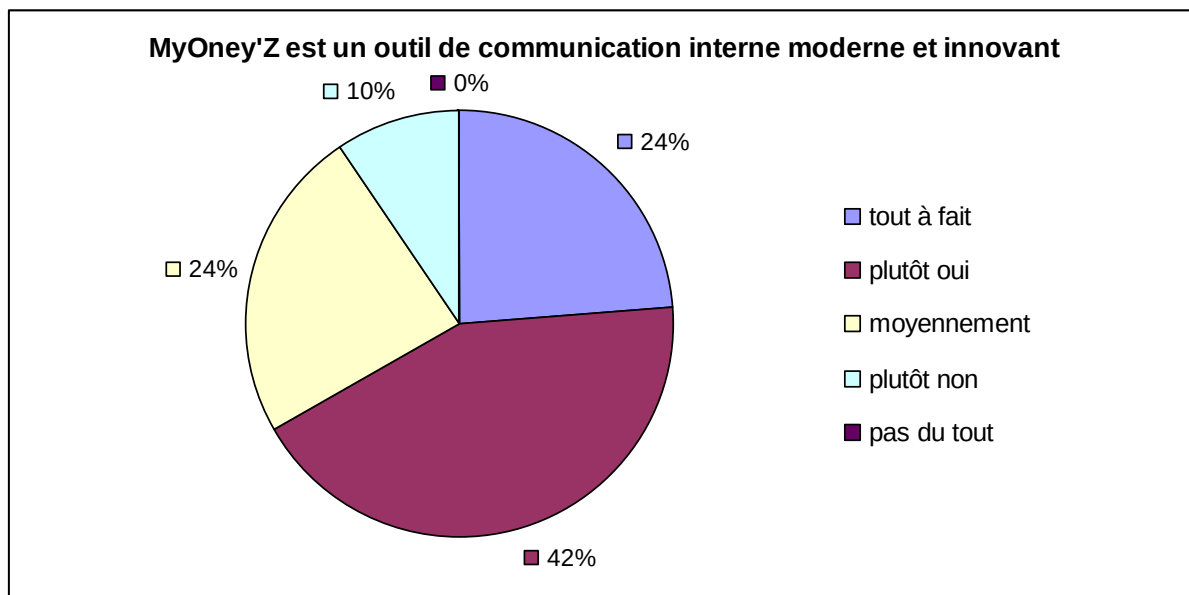
Sur ce graphique, on peut voir que le réseau social est considéré comme un outil qui manquait chez Oney Banque Accord selon 57% des My'Onautes (19% ont répondu « tout à fait » et 38% ont répondu « plutôt oui »). Ainsi, ce réseau social est l'outil qui rassemble certaines caractéristiques appréciées des My'Onautes, qui permettent d'améliorer la communication interne du Groupe Oney Banque Accord.

Détaillons ces différentes caractéristiques :



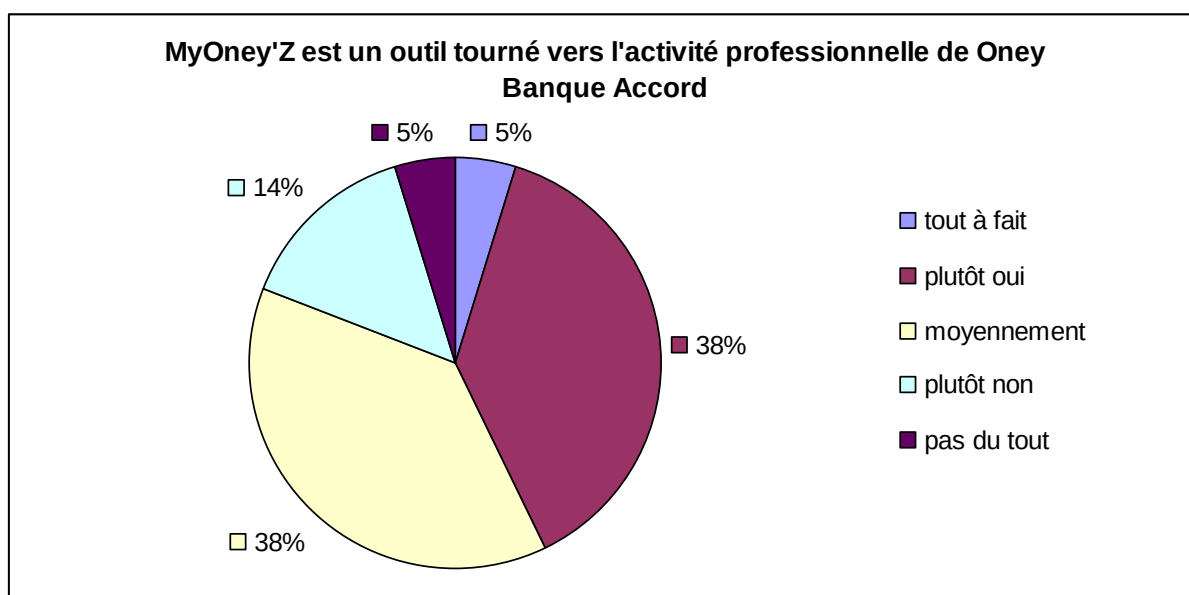
Sur ce graphique, 76% des My'Onautes considèrent le réseau social comme un moyen de fédérer les filiales, de faire en sorte qu'elles soient plus proches les unes des autres (33% ont répondu « tout à fait » et 43% ont répondu « plutôt oui »). Ainsi, pour les utilisateurs, cet outil répond à une des problématiques du Groupe : rapprocher les filiales, donner de l'information en abondance et faire en sorte qu'elles se sentent membre d'un Groupe international à part entière.





Sur ces deux graphiques, on se rend compte que MyOney'Z présente des qualités fonctionnelles qui ne se retrouvent dans aucun autre outil utilisé chez Oney Banque Accord. En effet, 85% des My'Onautes estiment que le réseau social interne est un outil convivial et ludique (38% ont répondu « tout à fait » et 47% ont répondu « plutôt oui »).

De même, 66% des My'Onautes estiment que le réseau social présente des caractéristiques modernes et innovantes (24% ont répondu « tout à fait » et 42% ont répondu « plutôt oui »).



Sur ce graphique, 43% des My'Onautes estiment que le réseau social est un outil utile à l'activité professionnel du groupe bancaire (5% ont répondu « tout à fait » et 28% ont répondu « plutôt oui »).

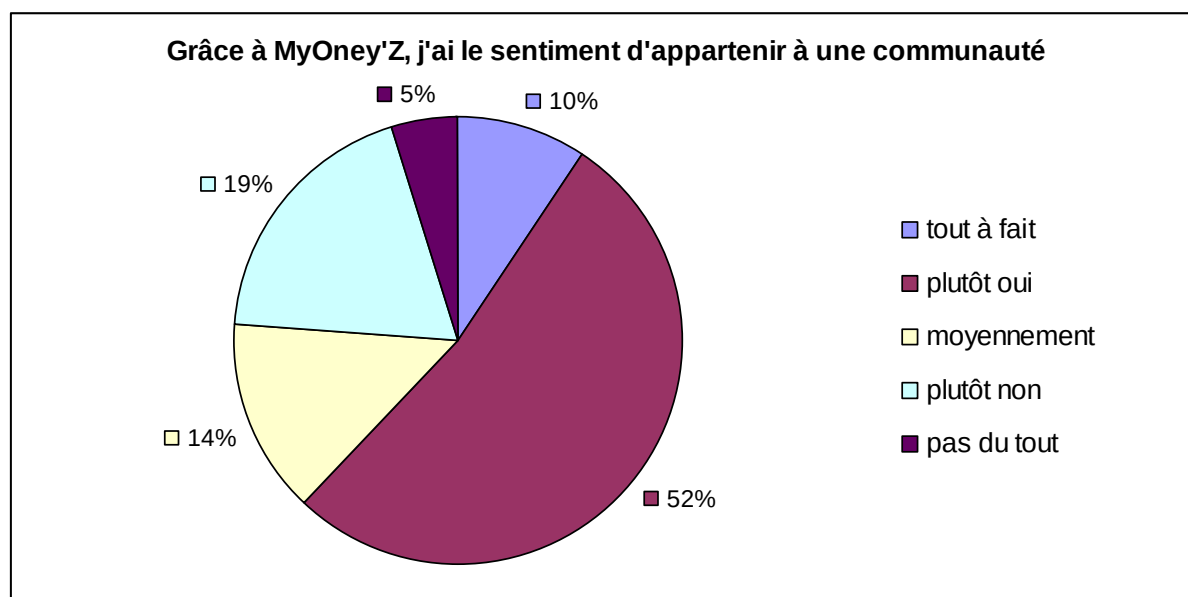
38% des utilisateurs estiment que MyOney'Z participe moyennement à améliorer l'activité professionnelle de Oney Banque Accord et 19% estiment que l'outil n'y participe pas du tout (14% ont répondu « plutôt non » et 5% ont répondu « pas du tout »). On constate donc que MyOney'Z ne présente pas encore de caractéristique professionnelle, ce qui rejoint la question des infos aux aspects professionnels ou personnels (page 67).

Ainsi, MyOney'Z présente plusieurs caractéristiques que les utilisateurs approuvent : le réseau social fédère les filiales, est convivial et ludique, moderne et innovant. Il participe légèrement à améliorer l'activité professionnelle du Groupe Oney Banque Accord.

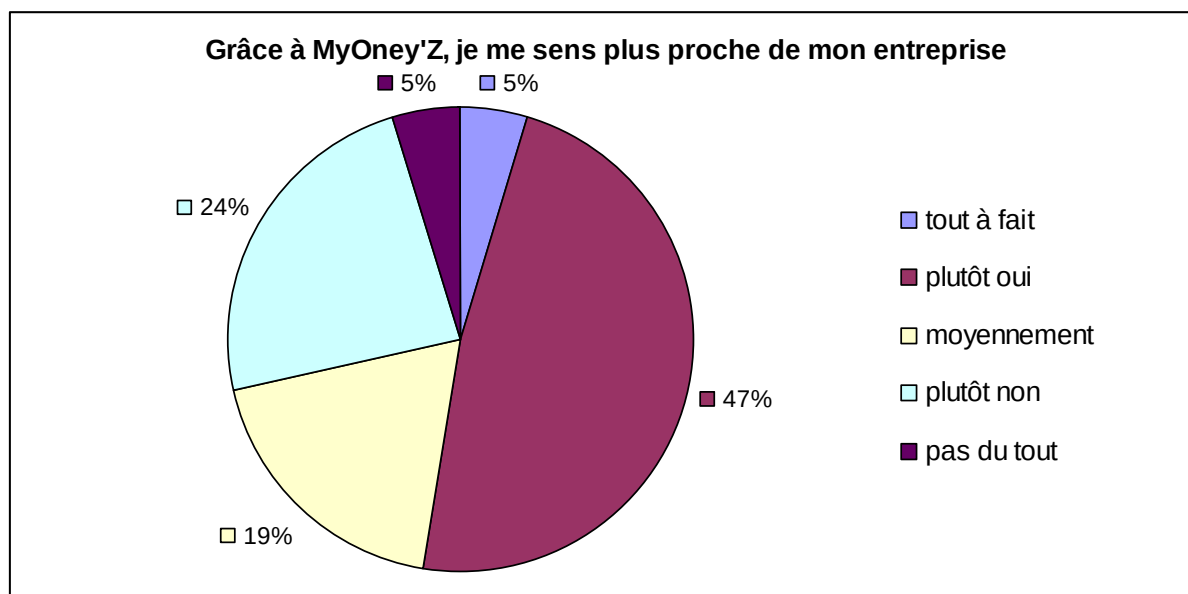
Ces caractéristiques qui favorisent la convivialité du Groupe et le rapprochement des filiales au sein d'un Groupe international améliorent de manière intrinsèque la réputation interne de Oney Banque Accord.

Non seulement, MyOney'Z présente des caractéristiques appréciées des utilisateurs du réseau social mais il développe des perceptions et des sentiments chez le collaborateur.

Voici les perceptions et sentiments développés chez les My'Onautes par le réseau social :

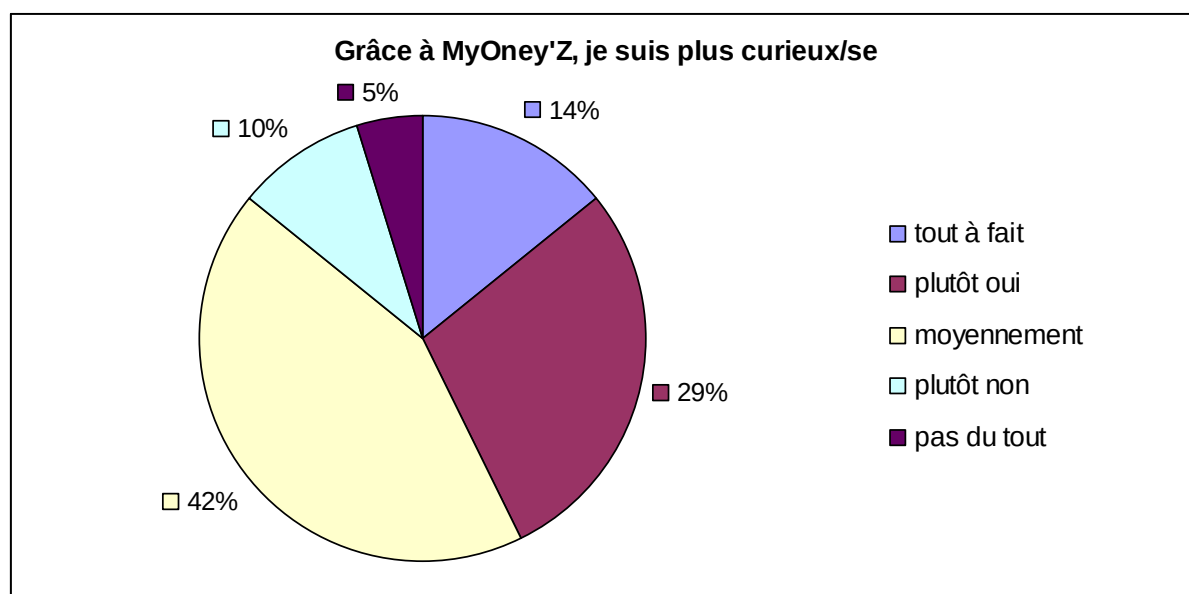


Sur ce graphique, 62% des My'Onautes ont le sentiment d'appartenir à une communauté, celle de MyOney'Z (10% ont répondu « tout à fait » et 52% ont répondu « plutôt oui »). Ainsi, MyOney'Z crée une communauté de collaborateurs du monde entier, reliés virtuellement entre eux.



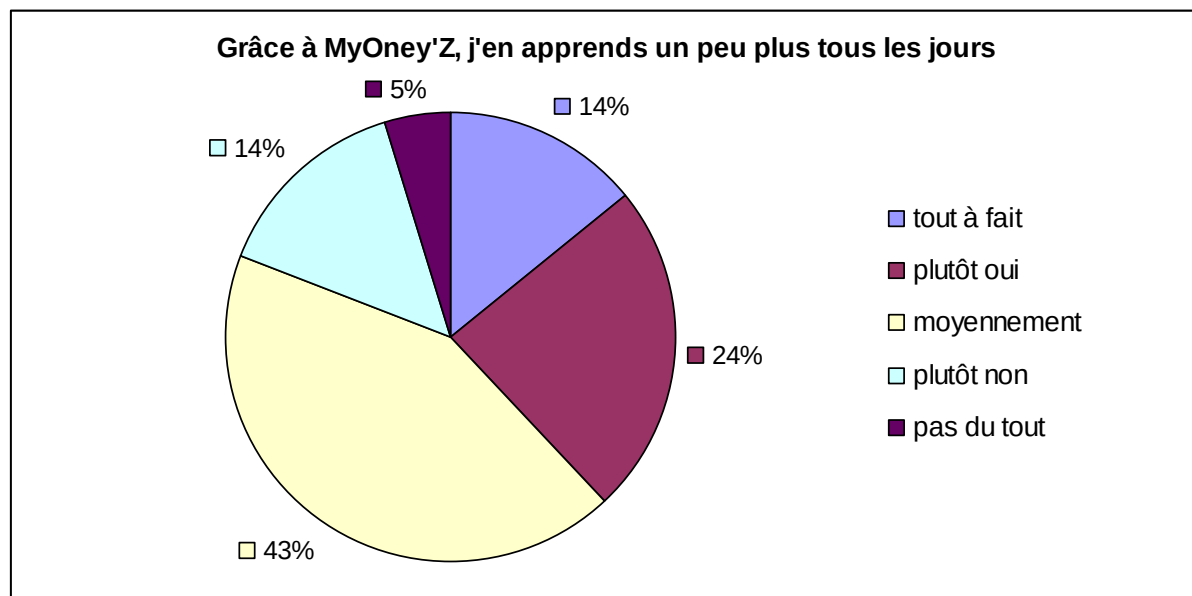
Sur ce graphique, 52% des My'Onautes se sentent plus proches de leur entreprise (5% ont répondu « tout à fait » et 47% ont répondu « plutôt oui »). Ainsi, MyOney'Z participe au sentiment d'appartenance que les collaborateurs peuvent ressentir pour leur entreprise, en l'occurrence le Groupe Oney Banque Accord.

Ainsi, les 2 questions précédentes favorisent le sentiment d'appartenance des collaborateurs. Sur la pyramide de Maslow⁸⁵, le besoin d'appartenance est le premier des besoins secondaires. Ainsi, il semble utile pour une entreprise de chercher à ce que ses employés se sentent membres de l'entreprise.

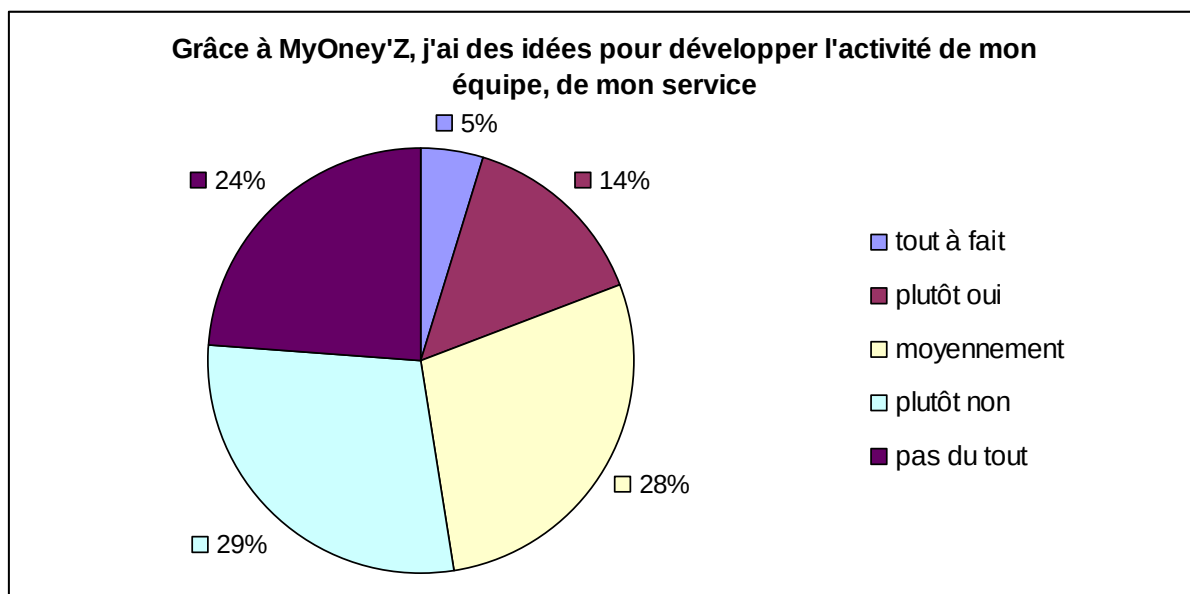
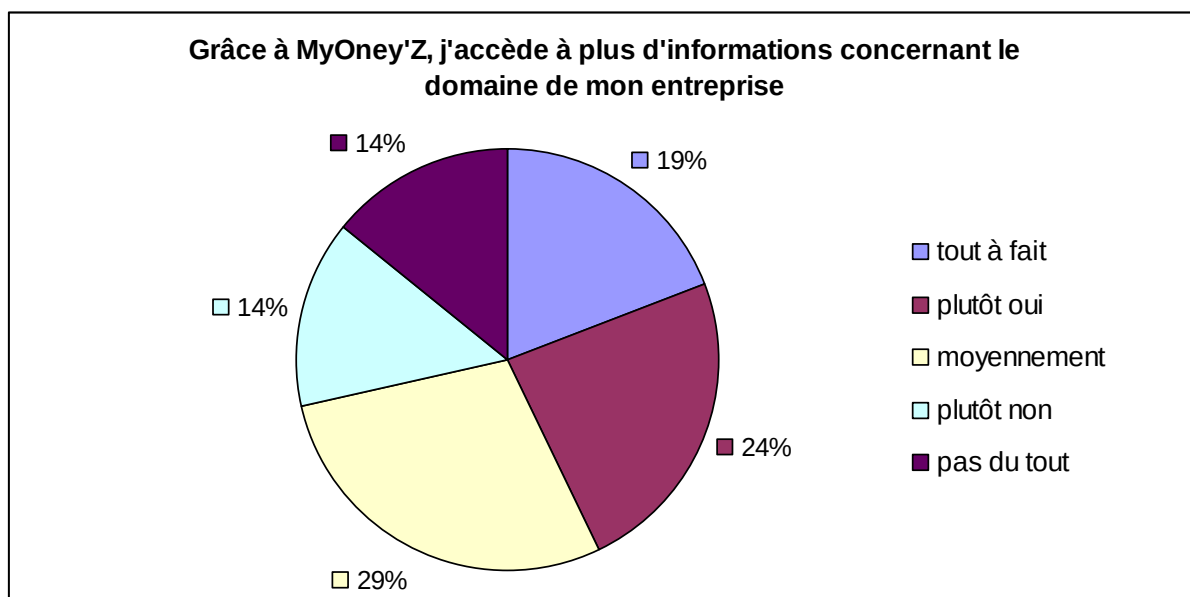


⁸⁵ Schéma en annexe 3 p.114

Sur ce graphique, 43% des My'Onautes se sentent plus curieux depuis qu'ils sont inscrits sur MyOney'Z (14% ont répondu « tout à fait » et 29% ont répondu « plutôt oui »). 42% des utilisateurs ont déclaré que leur curiosité était moyennement favorisée par le réseau social. Ainsi, on constate que le réseau social favorise plus ou moins la curiosité des utilisateurs. Et d'ailleurs, début juillet, alors que le réseau social avait 2 mois d'existence, déjà 109 contributions étaient publiées sur MyOney'Z (voir les statistiques p.64).



Sur ce graphique, 38% des utilisateurs estiment que MyOney'Z favorise leur culture générale (14% des utilisateurs ont répondu « tout à fait » et 24% ont répondu « plutôt oui »). 43% des My'Onautes estiment que le réseau social favorise moyennement leur culture générale. Ainsi, on constate que le réseau social donne des informations intéressantes et variées, qui forment plus ou moins la culture générale des utilisateurs.



Sur le premier graphique, on apprend que 43% des My'Onautes en apprennent plus sur le domaine de leur entreprise, c'est-à-dire le domaine de la banque (19% ont répondu « tout à fait » et 24% ont répondu « plutôt oui »).

Sur le second graphique, on apprend que 53% des My'Onautes estiment que le réseau social ne favorise pas les idées pour développer l'activité de leur équipe ou de leur service (29% ont répondu « plutôt non » et 24% ont répondu « pas du tout »).

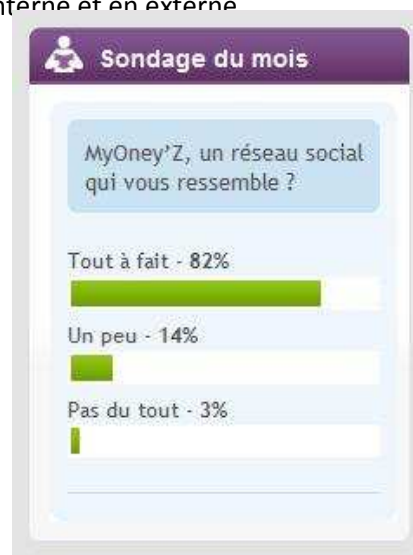
On constate donc que MyOney'Z offre de l'info sur le secteur bancaire mais ne favorise pas encore l'innovation dans l'entreprise.

Sur MyOney'Z, il existe une application de sondage que nous avons mise en place mi-juillet. Nous avons demandé si le réseau social correspondait à Oney Banque Accord.

Voici les résultats du sondage fin juillet :

82% des My'Onautes estiment que le réseau social correspond au Groupe Oney Banque Accord.

Ainsi, globalement, on constate que MyOney'Z satisfait ses utilisateurs dans l'amélioration de la communication interne, de la convivialité et de l'ambiance interne. Par cette satisfaction du bien-être et du bon vivre chez Oney Banque Accord, on peut donc déduire que la réputation interne de Oney Banque Accord est bonne.



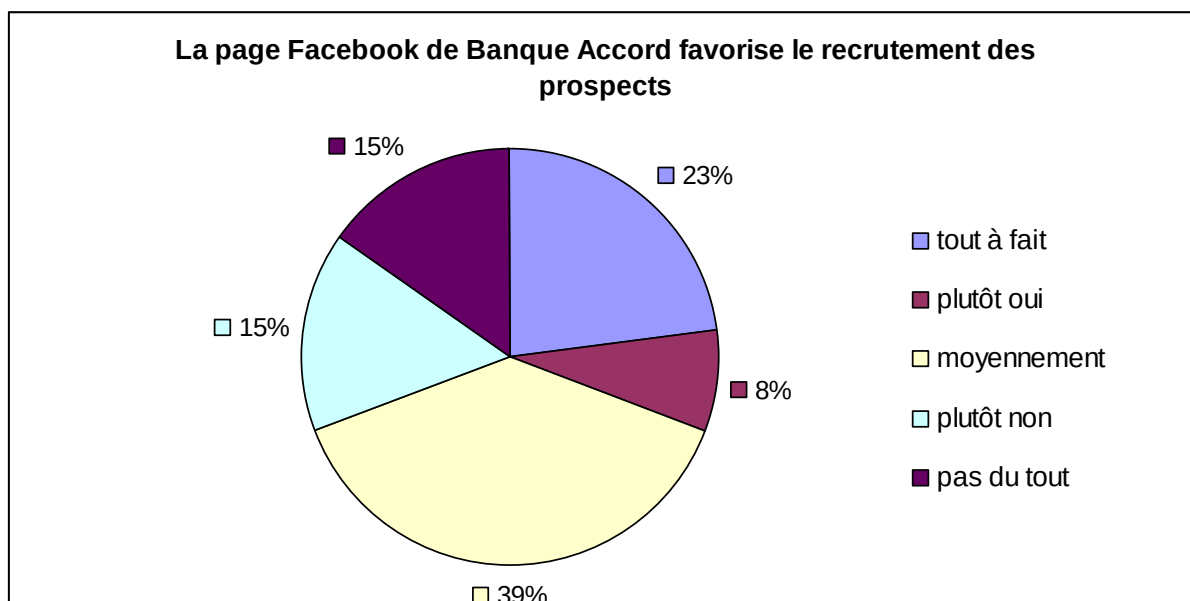
Cependant, au-delà d'être un collaborateur, l'employé du Groupe Oney Banque Accord est également un consommateur. Détaillons comment le consommateur-collaborateur du Groupe perçoit la réputation de Oney Banque Accord à travers les médias sociaux.

A l'externe, uniquement Banque Accord France est présent sur les médias sociaux et plus précisément sur Facebook⁸⁶.

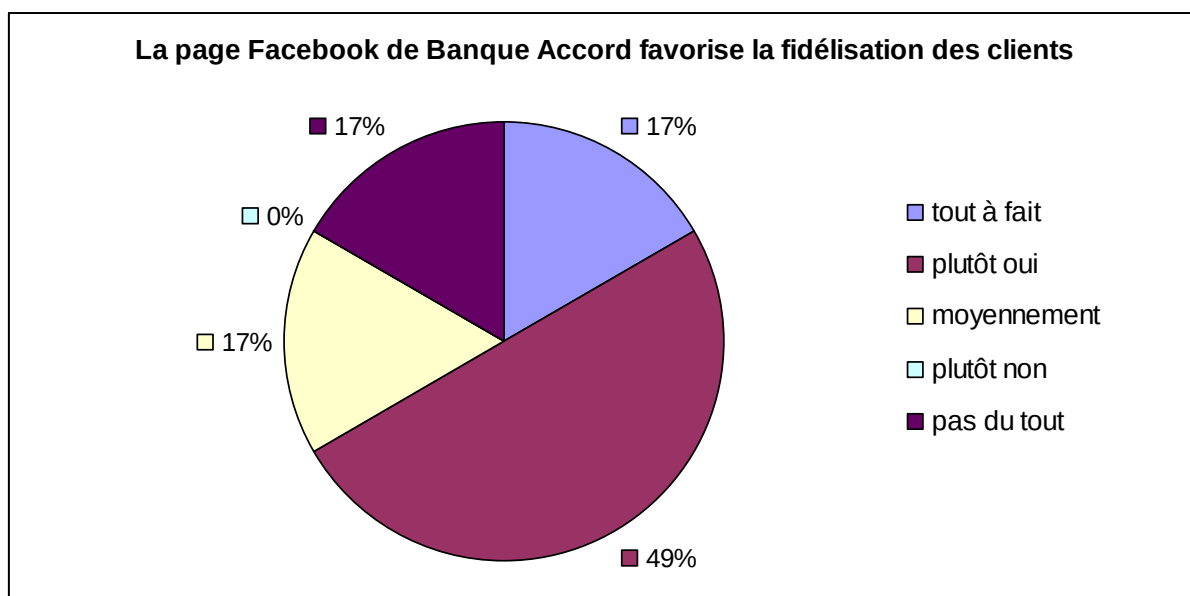
Le questionnaire donné aux My'Onautes portait également sur cette fanpage. Pour la plupart, les utilisateurs qui y ont répondu ont un compte Facebook mais ne sont pas fan de la page de Banque Accord. Les questions à propos de cette page sont donc des avis extérieurs qui connaissent cependant la banque.

⁸⁶ <http://www.facebook.com/?ref=logo#!/oney.banqueaccord>

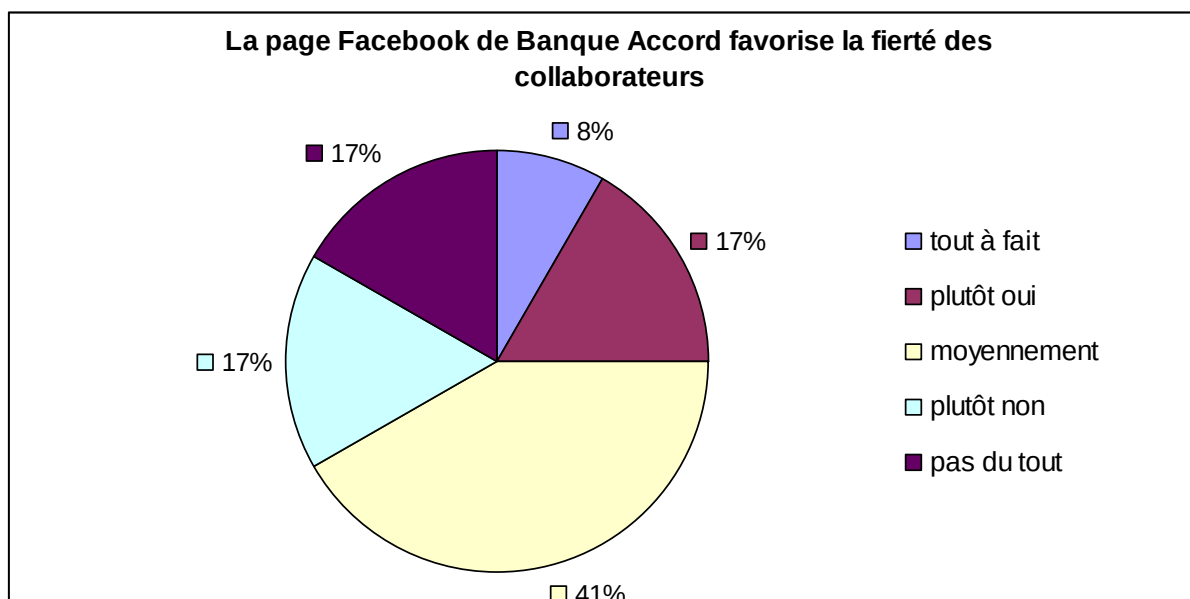
Voici les résultats des questions :



Sur ce graphique, 39% des My'Onautes estiment que la page Facebook de Banque Accord favorise moyennement le recrutement de prospects. 31% estiment qu'elle le favorise (23% ont répondu « tout à fait » et 8% ont répondu « plutôt oui ») et 30% estime qu'elle ne le favorise pas (15% ont répondu « plutôt non » et 15% ont répondu « pas du tout »).

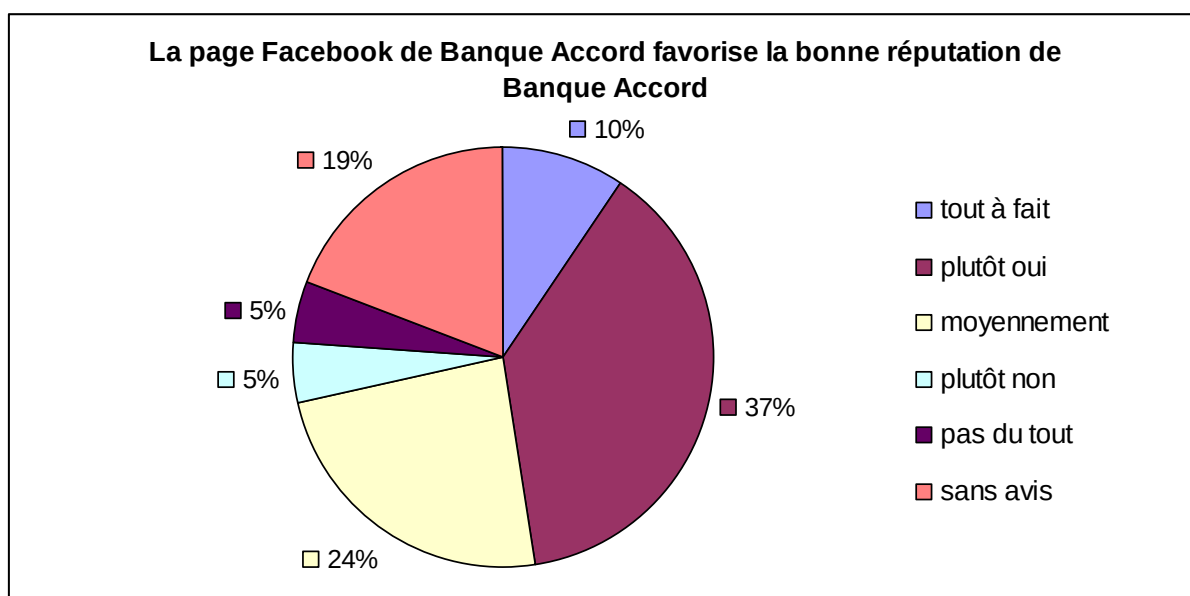


Sur ce graphique, 66% des My'Onautes estiment que la page Facebook favorise la fidélisation des clients (17% ont répondu « tout à fait » et 49% ont répondu « plutôt oui »).



Sur ce graphique, 41% des My'Onautes estiment que la page Facebook de Banque Accord favorise moyennement la fierté des collaborateurs. 25% estiment qu'elle le favorise (8% ont répondu « tout à fait » et 17% ont répondu « plutôt oui ») et 34% estime qu'elle ne le favorise pas (17% ont répondu « plutôt non » et 17% ont répondu « pas du tout »).

Selon ces 3 graphiques, on peut dire que, selon les My'Onautes, ce que la page Facebook de Banque Accord favorise le mieux est la fidélisation des clients de Banque Accord, suivi du recrutement des prospects et enfin de la fierté des collaborateurs.



Sur ce dernier graphique, 47% des My'Onautes estiment que la page Facebook de Banque Accord favorise la bonne réputation de Banque Accord (10% ont répondu « tout à fait » et 37% ont répondu

« plutôt oui ») contre 10% qui estiment qu'elle ne la favorise pas (5% ont répondu « plutôt non » et 5% ont répondu « pas du tout »). Ainsi, globalement, les My'Onautes croient en la puissance de la page Facebook concernant la réputation de Banque Accord. D'ailleurs, les commentaires sont plutôt positifs : « Image de dynamisme, de modernité dans la communication, d'entreprise jeune et branchée », « C'est une page qui pas réellement "sincère" et "subjective" dans les commentaires/posts affichés », « Proche des attentes de nos clients. Elle est instructive, pédagogique, ludique,... ».

f) La communication en externe

Dans cette partie, je parlerais principalement de la communication effectuée pour Banque Accord France puisque c'est le seul pays à investir les réseaux sociaux pour communiquer en externe. Voici les outils de communication externe utilisés pour promouvoir Banque Accord France :

- Le site institutionnel⁸⁷

Le site www.oney-banque-accord.com a été mis à jour au début de l'année 2011. Depuis lors, il regroupe les sites institutionnels de Banque Accord et de Oney. Il fait la promotion du Groupe donc de toutes nos filiales. Dans l'onglet « Mieux nous connaître », le site présente le Groupe et son activité, ses filiales, son historique, ses dirigeants et ses résultats financiers.

Le site est construit pour le visiteur, quel qu'il soit : s'il s'agit d'un particulier, il pourra y trouver l'onglet qui lui est dédié, de même s'il s'agit d'un partenaire. Le candidat dispose lui aussi de son onglet. Cependant, les offres que nous retrouverons sur ce site concernent uniquement les postes recherchés chez Banque Accord France. Ainsi, il pourra découvrir comment se déroule le recrutement dans la filiale française. Le site dispose également d'un onglet « Médias » pour les journalistes, qui présente l'actualité du Groupe, les communiqués de presse de Banque Accord France et un kit presse regroupant les logos, des photos, le dossier de presse (à venir), et les rapports annuels. Enfin, le site dispose d'un onglet « L'ABC du crédit » qui explique ce qu'est un crédit, les différents types de crédits et indique les bonnes pratiques à adopter lorsque l'on souscrit à un crédit.

- Le site BanqueAccord.fr⁸⁸

Le site www.banque-accord.fr est commercial, pour la marque Banque Accord. Ce site est destiné aux clients Banque Accord mais aussi aux prospects. Les clients bénéficient d'un espace

⁸⁷ <http://www.oney-banque-accord.com/>

⁸⁸ <http://www.banque-accord.fr/bafr/ba/accueil/accueil.html>

client où ils peuvent consulter leurs comptes et leurs dépenses ou leurs dossiers. Le site propose aussi de l'aide en ligne.

Les prospects peuvent découvrir les différents produits et services de l'enseigne, classés par onglets : le prêt personnel que l'on peut simuler grâce à un simulateur, le regroupement de crédits, les cartes, les assurances, l'épargne et les cartes cadeaux.

- Facebook

La page Facebook de Banque Accord a été créée en février 2010. Elle donne les bons plans qu'offre la marque par ses produits et services, des infos générales en vidéo sur le secteur de la banque comme l'assurance-vie, l'assurance-auto ou encore l'assurance-habitation, de l'information commerciale et crée une relation entre la marque et les internautes.

La page propose également des jeux-concours qui permettent aux fans de gagner des lots. Ces jeux-concours permettent de créer de l'interaction et de l'animation sur la page, de recruter des nouveaux fans et de valoriser les fans en récoltant des informations. Par exemple, la page a proposé il y a quelques mois le jeu « Carnets de voyages » qui permettait aux joueurs de raconter leur voyage de rêve et de gagner une somme afin de le réaliser en acquérant le plus de votes possibles.

La page Facebook de Banque Accord est destinée à tous : clients, prospects ...

Le fan de la page de Banque Accord a en moyenne entre 25 et 35 ans alors que la moyenne du client de Banque Accord est de 48 ans. On se rend compte que les fans de la page Facebook de Banque Accord sont de jeunes clients ou prospects.

Le traitement de l'e-réputation externe de Banque Accord

L'e-réputation de Banque Accord se gère à travers le site Internet, la page Facebook et les forums externes par l'équipe Interactive de Banque Accord. La stratégie de l'équipe a été édictée suivant la Vision 2020 de la France : fédérer nos clients et rassurer nos prospects pour vendre des produits de façon durable et qualitative en rendant davantage de visibilité à Banque Accord tout en véhiculant une image positive de nos produits.

- Le site Internet

L'équipe Interactive diffuse du contenu aux clients par le site Internet. Il s'agit de contenu exclusivement promotionnel, informant sur les produits et services vendus. L'information est descendante, les clients ne peuvent pas y réagir.

- Facebook

La ligne éditoriale de ce média est triple :

- Avoir un rôle de conseil, pédagogique, c'est-à-dire rendre l'univers de Banque Accord compréhensible, simple, aider les clients et futurs clients à maîtriser les produits financiers... et changer leur regard sur les produits bancaires.
- Avoir un rôle booster de pouvoir d'achat, c'est-à-dire fidéliser le client à la page en lui faisant profiter de bons plans Banque Accord ou partenaires enseignes.
- Avoir un rôle de réassurance, c'est-à-dire montrer notre différence en tant que banque, en jouant la carte de la transparence, du dialogue, de la simplicité.

Le contenu de la page Facebook est convenu d'être peu commercial et ayant une alternance contenus commerciaux (présentation des produits, services et offres commerciales en cours) et pédagogiques (¼, ¾). Il est prévu de publier 2 informations par semaine au minimum pour garder une certaine rigueur de rédaction et de ne pas laisser les fans sans information fraîche trop longtemps.

La page Facebook est signée de Béa, conseillère virtuelle de l'entreprise.

- Les forums externes

Pour se renseigner sur un produit, une marque ou s'en plaindre, le consommateur ira vers les forums d'avis plutôt que vers la page Facebook de ladite marque. C'est pourquoi Banque Accord surveille ce qui se dit de sa marque et de ses produits sur la Toile.

Les forums externes font donc office de veille stratégique et de réputation. Cette veille permet d'éviter les effets nuisibles à la marque et les publications négatives sur les moteurs de recherches mais aussi de répondre aux questions des clients et de laisser une image positive sur les forums et donc sur le Web. Ainsi, le Community Manager traque les commentaires portant sur Banques et ses produits ou services, répondant à certains au nom de Béa, représentante de Banque Accord sur la Toile, en réponse avec la Charte des Réseaux Sociaux.

On peut d'ailleurs voir sur le site de Yahoo.com une personne se plaignant d'avoir été débitée trois fois pour un seul et même achat⁸⁹. D'autres internautes ont témoigné la même anomalie. Béa a répondu à son client en lui proposant de contacter le service fraude de la Banque Accord. Sur un autre forum⁹⁰, Béa se livre à une conversation explicative de la carte Accord avec un internaute-client. Celui-ci remercie Banque Accord de « faire ce que peu de vraies banques font,

⁸⁹ <http://droit-finances.commentcamarche.net/forum/affich-5384893-banque-accord-visa-plafonds-espace-clients>

⁹⁰ <http://fr.answers.yahoo.com/question/index?qid=20110717040517AADOp2h>

à savoir répondre à ne serait-ce qu'une partie des questions posées sur un forum ». Ainsi, on constate que Banque Accord prend à cœur les nouveaux moyens de communication et tente de répondre au mieux à ses clients, en étant proche d'eux, quels que soient les canaux de communication.

Ainsi, nous avons pu voir dans cette partie que Oney Banque Accord s'intéresse profondément à son e-réputation en interne en mettant en place des moyens de communication modernes et innovants pour la satisfaction de ses salariés et en externe en investissement de manière professionnelle les nouveaux moyens de communication tels que les réseaux sociaux ou les forums. On peut d'ailleurs constater que ce sont des techniques qui payent puisque globalement, les salariés de Oney Banque Accord sont ravis de voir apparaître dans leur entreprise un réseau social interne où la communication y est plus fluide et plus rapide. De même, en externe, les internautes sont surpris de voir que la Banque Accord sort des sentiers battus en allant à la rencontre du client pour répondre à ses questions, ses doutes.

Troisième partie. Préconisations d'animation et de communication des réseaux sociaux internes et externes

Dans cette partie, j'analyserai, dans une première sous-partie, l'utilisation des médias sociaux dans les entreprises, en interne et en externe et plus particulièrement des banques et institutions bancaires. Cette analyse sera faite en corrélation de ce que j'ai pu voir chez Oney Banque Accord et ses concurrents.

Dans une seconde sous-partie, j'établirai des recommandations pour l'implémentation des médias sociaux en interne et en externe en vue de l'amélioration de l'e-réputation.

1. Analyse de l'utilisation des médias sociaux en interne et en externe

On a pu voir que la réputation des banques et des institutions bancaires n'est très bonne et ce depuis l'avènement du web 2.0. On peut remarquer que les entreprises investissent de plus en plus les médias sociaux afin de parfaire leur e-réputation. Le secteur de la banque, quant à lui, est un peu à la traîne concernant sa présence sur les médias sociaux, notamment les organismes de crédit. Ce sont d'ailleurs ces entreprises du secteur bancaire qui souffre le plus d'une mauvaise réputation puisqu'elles ne gèrent pas le capital des individus. Elles offrent uniquement des solutions de financement.

Le fait que ces institutions bancaires n'investissent pas ou peu les médias sociaux peut être dû au tabou sur l'argent qui règne en France. Il n'y a qu'à voir les forums sur Internet qui ouvre le débat sur ce sujet, les commentaires peuvent être très agressifs et emprunts de préjugés.

De plus, les organismes financiers ont un sujet très peu attractif par rapport aux entreprises qui ont réussi sur les médias sociaux (notamment les entreprises de l'alimentaire et de la mode). Ainsi, il est difficile de se positionner sur les médias sociaux face aux consommateurs comme une entreprise glamour ou sexy.

Cependant, on pourrait également expliquer le fait que ces institutions financières ne soient pas présentes sur les médias sociaux par le fait qu'elles aient peur des avis des consommateurs. Elles ne veulent en aucun cas reproduire ce qui se passe sur les forums.

On se rend compte alors que les entreprises sont pleines de préjugés quant aux médias sociaux et au mode de communication transversale. Ce n'est pas dans les habitudes de l'entreprise de communiquer de manière transverse. Elle s'effectue plutôt de manière descendante : le haut management détient les informations et les diffuse jusqu'aux strates les plus basses. Dans le sens inverse, le haut management a peur d'une « révolte » de ses employés, de trouver des plaintes

contre le fonctionnement de l'entreprise. De même, à l'externe : il a toujours été convenu que ce soit l'entreprise qui diffuse les informations à la presse, à la télévision, à la radio ... Aujourd'hui, ces médias sont encore présents mais comptent de moins en moins pour les consommateurs qui se tournent vers la Toile où ils pourront trouver des gens comme eux, qui cherchent à savoir réellement si le produit qu'ils envisagent d'acheter est bon pour la santé, ou ne présente pas de vice caché. C'est ce qui s'appelle le syndrome de l'autruche : l'entreprise ne veut pas faire face à une certaine réalité des choses et n'imaginent même pas une seconde de se remettre en question, d'être à l'écoute du consommateur pour mieux le servir. Ça a d'ailleurs été cette humble stratégie qu'a choisie Banque Accord pour sa fanpage Facebook : être à l'écoute du client et lui apporter de l'aide.

Que ce soit en interne ou en externe, la capacité à écouter l'autre est une des plus importantes dans l'investissement des médias sociaux.

Ainsi, si les institutions bancaires ne sont pas présentes sur les médias sociaux, à l'interne, comme à l'externe, c'est parce que les hauts dirigeants ont peur de ce que pourraient dire leurs interlocuteurs : les salariés ou les consommateurs. De plus, c'est une manière de communiquer avec laquelle ils ne sont pas à l'aise. Cela est également dû à une méconnaissance de ces nouveaux moyens de communication qui requièrent une toute autre approche de communication. De par les avis négatifs qui ont émergés, les entreprises estiment que les médias sociaux sont plus néfastes qu'avantageux. Concernant les institutions bancaires, il semble difficile de se positionner de manière juste sur les médias de par leur activité peu attrayante pour les médias sociaux et le fait que l'argent soit un tabou en France. C'est pourquoi la plupart des banques et institutions bancaires n'établissent pas de stratégie interne ou externe visant les médias sociaux.

II. Recommandations d'implémentation et d'animation des médias sociaux en interne et en externe

Dans cette sous-partie, j'établirai des recommandations à l'usage des médias sociaux, en interne et en externe. Dans tous les cas, il s'agit de bien réfléchir avant l'investissement et pendant, en ne perdant pas de vue les objectifs fixés.

Ces recommandations permettent de mettre en place un réseau social sans se tromper, de manière à satisfaire les salariés de l'entreprise. Satisfaits, les employés seront dans de meilleures conditions de travail et la réputation interne sera meilleure.

1. En interne

En interne, il s'agit de mettre en place un réseau social interne dont pourront bénéficier les salariés d'une entreprise. Il s'agit de jouer sur l'image réelle de la marque, celle qui est perçue par les salariés de l'entreprise.

a) Recommandations d'implémentations

- Soutien de la part des dirigeants

Avant toute chose, il s'agit d'avoir l'aval des dirigeants pour mettre en place un réseau social d'entreprise. En effet, ce sont les dirigeants qui prennent les décisions et décident de mettre en place telle ou telle chose. De plus, le haut management représente dans l'entreprise une figure d'ordre et d'exemple. S'il n'accepte pas un projet, il sera alors difficile de le faire accepter au reste de l'entreprise.

Au mieux, il s'agit également d'avoir l'aval du département informatique. En effet, ce service représente un service clé qui tient les ficelles du réseau informatique de l'entreprise. Il est utile d'avoir le soutien de cette direction car dans le cas d'une implémentation de réseau social interne, ce service peut se révéler d'une grande aide. Cependant, ce n'est pas toujours le cas. En effet, généralement, le service en charge d'implémentation va chercher les prestations d'une entreprise externe, experte en la matière. C'est d'ailleurs ce qu'a fait Oney Banque Accord en choisissant BlogSpirit comme prestataire externe. Dans ce cas là, il faut éviter de froisser le service informatique sous peine de n'avoir aucune aide en cas de souci d'implémentation.

Ainsi, il est important d'avoir le soutien des dirigeants de l'entreprise pour l'implémentation d'un réseau social professionnel au sein de l'entreprise. Dans le cas d'Oney Banque Accord, au-delà d'avoir le soutien des dirigeants de l'entreprise, la décision émanait directement du Directeur des Ressources Humaines du Groupe et s'était engagé, avec l'aide du service communication de le mettre en place au plus vite.

- Etablir une stratégie

Choisir d'implémenter un tel outil dans l'entreprise n'est pas une décision à prendre à la légère. Il s'agit d'un outil coûteux financier, humain et temporel. Il me semble qu'avant toute chose il est primordial de définir des objectifs business pour implémenter un réseau social d'entreprise. Partout où je me suis renseignée, dans tous les documents que j'ai lu, l'auteur insistait sur le choix de ces objectifs sans quoi le réseau social n'a pas de raison d'être dans l'entreprise. Il semble important de rappeler que le réseau social n'est qu'un outil, un moyen d'atteindre un

objectif et non l'objectif en soi. Ainsi, il s'agit d'établir une réelle stratégie pour l'outil, se poser les bonnes questions. Cela permet à l'entreprise qui met en place un tel outil de garder le cap pendant l'implémentation et tout le suivi de l'animation.

Dans le cas de Oney Banque Accord, il s'agit de rendre l'information entre les filiales plus accessible afin de les fédérer à travers un seul et même outil. MyOney'Z a également pour objectif de favoriser l'innovation au sein du Groupe.

- Sondage de l'entreprise

Un réseau social interne n'est pas un outil comme les autres. Il implique une certaine réceptivité de la part de tous les collaborateurs puisqu'il les implique tous fortement dans le déploiement de l'outil. Il s'agit donc de sonder les salariés de l'entreprise pour savoir s'ils seraient ouverts à ce nouvel outil. Il est clair que l'ouverture d'esprit des collaborateurs est une caractéristique requise pour implanter l'outil parmi les collaborateurs. Il s'agit aussi d'évaluer le degré de réceptivité des collaborateurs. S'ils se sentent tous à l'aise avec les médias sociaux, l'outil pourra être complexe sans faire peur aux utilisateurs. En revanche, s'il s'agit de collaborateurs peu à l'aise avec ce genre d'outil, mieux vaut démarrer avec un outil avec peu de fonctionnalités qui n'engendre pas de confusion chez l'utilisateur. Dans tous les cas, il est souhaitable que l'entreprise soit moderne et innovante dans sa façon d'être.

Dans le cas d'Oney Banque Accord, le service communication a sondé les filiales pour savoir si elles étaient prêtes à accueillir un tel outil. Etant donné que la plupart des filiales n'ont pas d'Intranet, le projet a été reçu avec joie. De plus, le Groupe Oney Banque Accord est un groupe plutôt jeune d'esprit, toujours en quête d'innovation.

- Choisir un outil adapté

Il s'agit d'abord d'évaluer les différentes solutions s'offrant à l'entreprise en gardant en tête les objectifs fixés. Ainsi, il s'agit de faire l'inventaire des différentes solutions sur le marché, en interne comme en externe et choisir celui qui pourra aider au mieux à réaliser les objectifs tout en étant adapté aux collaborateurs.

b) Recommandations d'animation/communication

Dès que la stratégie a été établie, avec les dirigeants de l'entreprise, que l'outil a été choisi pour répondre aux objectifs fixés et selon les besoins des collaborateurs, une stratégie de communication de lancement et de suivi peut être mise en place. Cette communication servira à prendre à partie les collaborateurs afin de les impliquer dans le projet.

- plan de communication de lancement

Pour le lancement, il faut choisir une date à laquelle l'outil, nouvellement en place, sera susceptible de toucher un maximum de collaborateurs. C'est-à-dire qu'il faut éviter les périodes de vacances scolaires telles que les mois de juillet et août, ou encore aux alentours de Noël et de Pâques.

Pour créer l'événement, il s'agit de faire du buzz autour de ce nouvel outil un peu spécial. Rien de tel qu'une campagne en teasing qui consiste à mettre en place une campagne d'affichage en plusieurs étapes qui révèle petit à petit le sujet de la campagne (ici, en l'occurrence, il s'agit du nouvel outil mis en place). C'est une technique un peu plus couteuse mais qui a le mérite de fonctionner.

Pour le lancement d'un tel outil, tout est envisageable, tant que cela reste cohérent et compréhensible. Chez Oney Banque Accord, nous avons mis en place une campagne en teasing avec un e-mailing à compte à rebours pour les collaborateurs du Corporate et les comités de directions des filiales (la Pologne a établi sa propre communication pour le réseau social), entrant dans le projet du pilote. Le lundi 9 mai, jour du lancement, nous avons mis dans les couloirs de l'entreprise 2 silhouettes en cartons représentant My'O, notre mascotte-tube de mayonnaise. Nous avons également invité les collaborateurs du projet pilote au « pot de M'O » à midi. Enfin, le matin du 9 mai, un e-mail a été envoyé aux collaborateurs participant au projet pilote les invitant à s'inscrire sur le réseau social. En 3 mois, près de 100% des collaborateurs invités se sont inscrits sur la plateforme. Nous pouvons dire que le plan de communication de lancement a été un succès.

Après le lancement, il faut faire attention à ce que l'engouement des utilisateurs ne retombe pas comme un soufflet et que les administrateurs ne se reposent pas sur leurs lauriers. En effet, lorsque les utilisateurs se sont inscrits, il n'est pas évident pour eux de s'approprier l'outil de manière instantanée. Ainsi, il faut relancer l'attention, et inviter les utilisateurs à se reconnecter et échanger. Il ne faut pas perdre de vue les objectifs de l'entreprise.

- Relance de l'intérêt

Il faut faire attention à ne pas laisser tomber le réseau social une fois que l'intérêt aura été soulevé parmi les utilisateurs. Il est vrai qu'au départ, les premiers utilisateurs découvriront l'outil et l'utiliseront un peu, de manière timide. Seulement, l'utilisation baissera si l'attention et l'intérêt de l'utilisateur n'est pas relancé. L'intérêt a toujours tendance à retomber quand il n'est plus stimulé. C'est pourquoi il faut faire attention à toujours l'entretenir. Pour cela, l'équipe administratrice du réseau social devra penser à une relance efficace.

Chez Mondial Assistance, Erick Morazin, le responsable de la plateforme blueKiwi et directeur du service des *Global Accounts* a instauré des jeux-concours parmi les utilisateurs pour qu'ils soient toujours actifs sur la plateforme. Et cela s'est révélé être un succès.

C'est une idée judicieuse pour relancer l'intérêt. Il est également possible d'instaurer des quick wins (petites victoires) pour permettre aux collaborateurs de s'approprier la plateforme. Par exemple, il est possible d'imaginer un jeu-concours et offrir un prix à la personne qui aura complété son profil personnel le premier, celle qui aura diffusé le plus d'informations, celle qui aura aidé le plus rapidement au développement d'une nouvelle idée ... Les vainqueurs de ces jeux concours pourront recevoir des lots.

Le but de cette relance de l'intérêt n'est pas de remplir le réseau social d'informations diverses mais de faire en sorte que les utilisateurs utilisent le plus possible et à bon escient le réseau social.

Chez Oney Banque Accord, l'intérêt est régulièrement relancé par des jeux-concours, de l'information intéressante. C'est ainsi que certains utilisateurs se sont pris au jeu et publie régulièrement de l'info.

- Désigner des « experts »

Il paraît évident que l'équipe administratrice du réseau social ne peut pas se charger seule de relancer sans cesse les utilisateurs et de les inviter à participer, partager. Ainsi, elle doit s'entourer de collaborateurs influents ou experts dans un domaine pour qu'eux aussi publient de l'information régulièrement et créent du contenu. On comprend bien que plus un réseau social regorge d'informations, plus il sera intéressant pour les collaborateurs d'y aller souvent. Ainsi, ces experts ou influenceurs seront des relayeurs d'info, des collaborateurs sur lesquels l'équipe administratrice pourra se reposer un peu.

Chez Oney Banque Accord, des experts ont été désignés selon les thématiques idées. Ces experts sont là pour éclairer, aiguiller, informer dans le domaine dont il est expert. Les My'Onautes peuvent se tourner vers eux lorsqu'ils ont une question dans leur domaine d'expertise.

- Les premiers succès

Après quelques temps d'utilisation, le réseau social devrait commencer à voir ses premiers succès, c'est-à-dire que l'information diffusée rendrait un feed-back conséquent aux personnes qui en nécessitent. De même, les projets lancés sur le réseau social deviendraient concrets. C'est à ce moment qu'il faut parler de la plateforme et communiquer ses succès. Notamment, il faut exposer les victoires de la plateforme dans l'entreprise aux dirigeants afin qu'ils se rendent compte que l'outil fonctionne dans l'entreprise et qu'il est utile pour les employés. C'est une manière de montrer que l'entreprise est assez ouverte et innovante d'esprit pour intégrer de tels outils « nouvelle génération ».

Chez Oney Banque Accord, actuellement, on peut voir les tous premiers succès de la plateforme. Cependant, il y a encore du chemin à faire pour réellement dégager des retours satisfaisants. Il s'agit là d'un point à améliorer dans le plan de suivi de MyOney'Z.

- Divulguer l'information

Un projet qui marche est un projet dont on doit parler. Tout d'abord, il faut communiquer le succès du réseau social à l'interne. Il est important que les employés soient au courant de ce qui se passe dans leur entreprise. Ils doivent être d'ailleurs les premiers avertis puisqu'ils sont ambassadeurs de leur entreprise et qu'il s'agit là d'un succès. Le fait d'en faire part à l'interne montre l'intérêt que l'on porte à ses employés d'une part, et participe au sentiment d'appartenance d'autre part. En effet, c'est en mettant les personnes impliquées, de loin ou de près, qu'ils se sentent impliqués.

Ensuite, il est important de communiquer les succès d'une entreprise aux médias, même si ce succès concerne l'interne. On peut d'ailleurs remarquer que l'APEC et Thales ont parlé de l'implémentation de la plateforme blueKiwi sur Indexel, site d'information high-tech professionnelle⁹¹. Tout d'abord, ça montrerait la bonne santé interne de l'entreprise. De plus, ça ne peut que se répercuter en bien sur l'entreprise et sur le prestataire de la solution de réseau social.

Actuellement, Oney Banque Accord a parlé du réseau social uniquement dans le rapport d'activité publié en mars 2011. A l'époque, cela n'était encore qu'un projet. Je ne pense pas qu'il soit utile de parler de MyOney'Z à la presse actuellement, il est encore trop tôt, le réseau social doit encore faire ses preuves dans l'entreprise.

⁹¹ <http://www.indexel.net/management/reseaux-sociaux-d-entreprise-deux-experiences-a-mediter-2888.html>

- De nouveaux objectifs

Lorsque les objectifs sont remplis, il semble préférable de relancer de nouveaux objectifs business pour le réseau social. En effet, un réseau social est une belle innovation dans une entreprise, surtout pour les entreprises du secteur bancaire qui ont sans cesse besoin d'innover.

Il est également utile de comparer les résultats obtenus et les résultats fixés. S'ils sont différents, il est possible d'établir des axes d'amélioration.

Le fait de toujours proposer d'autres buts à atteindre garde le réseau social en marche et le rend utile tous les jours.

Aujourd'hui, l'axe d'amélioration que pourrait prendre en compte Oney Banque Accord pour MyOney'Z serait de le rendre un peu plus professionnel. L'enquête réalisée auprès des My'Onautes montre bien que, pour eux, il s'agit d'un outil ludique avant tout, qui forge leur culture générale sur le secteur bancaire ou autre.

c) Recommandations d'information vers les collaborateurs

Antoine Dupin le dit dans son livre *Communiquer sur les réseaux sociaux*, « la meilleure manière d'éviter tout débordement est probablement de former ses employés aux nouveaux usages d'internet et des médias sociaux en les plaçant dans un cadre légal et moral de diffusion de contenus ». Ainsi, il est utile de diffuser à l'interne une charte sur l'utilisation de ce nouvel outil, un mode d'emploi pour indiquer les objectifs, montrer comment il fonctionne ...

Chez Oney Banque Accord, il n'y a pas eu de charte rédigée pour MyOney'Z. Etant de l'interne, nous avons jugé plus utile de diffuser un guide des premiers pas sur MyOney'Z : comment s'inscrire, se connecter, poster une publication ... Le guide d'utilisation donne les éléments de base pour la navigation sur le réseau social. Pour aller plus loin, nous avons créé sur le réseau social une thématique spéciale pour éclairer des points précis de l'outil. Dans cette thématique, intitulée Easy MyOney'Z, nous publions régulièrement des modes d'emplois spécialisés pour poster une vidéo, ou mettre à jour son profil ...

On peut constater que les recommandations sont nombreuses et variées concernant l'implémentation d'un outil de réseau social interne à une entreprise. En tant que nouvel outil de communication, il paraît utile de faire attention à ne pas commettre d'erreur, sous peine de rebuter les salariés à utiliser un tel outil, qui devient pourtant de plus en plus indispensable de nos jours. Nous pouvons voir grâce à l'exemple de Oney Banque Accord que celle-ci a réussi l'étape de

l'implémentation du réseau social, au bout de 4 mois à peine. Cependant, on constate que l'outil manque de professionnalisme. C'est un point que Oney Banque Accord saura surement améliorer.

2. En externe

En externe, il s'agira d'investir les médias sociaux afin de jouer sur l'image perçue par les clients, les prospects et l'image voulue, celle que l'entreprise veut donner à sa cible. En investissant correctement les médias sociaux, l'entreprise parviendra à toucher sa cible et à améliorer son e-réputation.

a) Recommandations de stratégie

- Etablir une stratégie

Avant toute chose, il faut réfléchir à une stratégie. Et pour cela, il faut fixer des objectifs. Un média social est un outil qui se juge à long terme. C'est pourquoi il faut que les objectifs soient mesurables afin de pouvoir revenir dessus en cas de fausse route. Il faut faire attention à ce que la stratégie de média social s'inscrive en droite ligne de la stratégie globale de l'entreprise afin de rester cohérent vis-à-vis du public. La stratégie doit être hyper détaillée puisque le faux pas est interdit à l'externe, les consommateurs ne le pardonnent pas, d'autant plus qu'il s'agit du domaine de la banque, domaine critique en termes de réputation.

Banque Accord s'est servie de la stratégie de la Vision 2020 pour axer sa stratégie média social. Ainsi, l'équipe interactive ne pouvait pas se tromper. Leurs objectifs sont d'apporter de l'information globale sur le monde bancaire mais aussi sur les produits et services proposés par Banque Accord.

- Choisir sa cible

Il y a plus de 500 millions d'utilisateurs sur Facebook et ils sont plus de 105 millions sur Twitter. Cependant, on ne peut pas tous les viser en créant une page d'entreprise sur un média social. Il faut choisir sa cible en fonction de ses produits et de ses services, en l'occurrence, des solutions de financement. De plus, la cible peut être BtoB ou BtoC, et cela influencera le choix du média. Banque Accord a choisi d'ouvrir le dialogue avec ses clients et prospects sur Facebook pour être plus proche d'eux et communiquer de manière plus dynamique.

- Sonder sa cible

Il peut être judicieux de sonder son public avant de lancer la page profile et ainsi, éviter l'échec. De cette manière, l'entreprise pourra répondre au mieux à ses clients.

Il faut également que l'entreprise soit prête à écouter ses clients, à répondre à ses questions, ses doutes. En effet, il faut savoir que le média social est basé sur du partage et que la communication y est transverse. Ainsi, il ne faut pas que l'entreprise entreprenne le média social comme un vecteur d'information descendante.

Chez Banque Accord, un sondage est proposé aux visiteurs du site Internet, leur demandant ce qu'ils attendent de leur banque sur Twitter, outil prochainement mis en place chez Banque Accord.

- Choisir le bon outil

Concernant l'outil à utiliser, il faut qu'il soit adapté à sa stratégie. Il ne faut en aucun cas se ruer sur le plus célèbre. Par exemple, Facebook n'est pas approprié pour la communication BtoB selon Antoine Dupin dans son ouvrage *Communiquer sur les médias sociaux*.

Banque Accord a opté pour Facebook car c'est un moyen de se rapprocher du client et d'engager le dialogue et le partage avec lui.

- La gratuité de l'inscription ne rend pas l'animation gratuite

Si Facebook, Twitter ou Viadéo permettent d'ouvrir un compte professionnel gratuitement, cela ne veut pas dire que la gestion de ce compte est gratuite pour autant. En effet, il s'agit d'assigner une personne à l'interne en charge de cette gestion sans qui, la mise à jour de la page ne se fera pas. Il est préférable pour cela d'éviter d'engager un stagiaire, par exemple.

De plus, certaines entreprises engagent un prestataire externe pour les aider à mettre en place la stratégie et imaginer le contenu. Ces prestations externes ont également un coût qui n'est pas des moindres.

Ainsi, il ne faut pas considérer les réseaux sociaux comme un moyen de faire la promotion de ses produits et services gratuitement.

Chez Oney Banque Accord, l'équipe interactive a engagé une personne supplémentaire pour le poste de Community Manager pour les réseaux sociaux. Ils ont également fait appel à un prestataire externe pour les aider dans cette première étape de stratégie web. On remarque donc que Banque Accord s'est donné les moyens de faire de Facebook un allié pour améliorer l'e-réputation de la marque.

b) Recommandations d'animations/communication

- Organiser un calendrier

Lorsque la stratégie a été établie et que le contenu a été réfléchi, il faut établir un calendrier afin d'avoir de la visibilité sur les actions menées par l'entreprise sur les réseaux sociaux. Cela permet d'avoir une vision à courts termes et de pouvoir revenir dessus si les objectifs n'ont pas été atteints à l'issue. Cette technique permet également d'anticiper les actions, qui sont des objectifs à courts termes. Cela permet d'être toujours en challenge et de se remettre en question.

Les équipes de Banque Accord ont établi un calendrier d'actions, de jeu-concours planifié tout au long de l'année, en fonction des événements de l'entreprise.

- Etre ouvert au dialogue

Une page d'entreprise sur les réseaux sociaux se base sur la valeur du partage, du dialogue. Ainsi, il faut que l'entreprise qui s'investit sur les réseaux sociaux soit prête à partager avec ses fans ou ses abonnés. Il faut se rendre compte que l'information n'est pas uniquement descendante mais ascendante et transversale également. L'entreprise, ouverte à ses consommateurs, est également prête à recevoir la critique afin de se remettre en question et s'améliorer pour ses clients. Les échanges sont primordiaux et permettent d'établir un contact, une relation de proximité entre la marque et le consommateur. C'est d'ailleurs une chose qu'il est important de conserver, c'est ce qui améliorera la réputation de l'entreprise aux yeux des consommateurs.

Pour engager le dialogue et le partage avec sa communauté, l'entreprise doit mettre en place des actions pour prendre ses fans à partie. Il s'agit de poser des questions ouvertes, des sondages, de leur demander leur avis sur un produit ou service de l'entreprise. Celle-ci peut aussi jouer sur l'actualité ou leur donner de l'information en avant première, ce qui donne l'impression à la communauté d'être privilégiée. En fait, il ne faut pas hésiter à les faire prendre part au « jeu » utilisant des applications ludiques, disponibles sur la plateforme.

Pour recruter des fans, l'entreprise peut utiliser son fichier de clients et leur proposer d'adhérer à son profil d'entreprise et profiter des nouveaux inscrits pour leur envoyer également la newsletter de l'entreprise.

Dans un contexte de dialogue et d'échange, il faut que l'entreprise tienne compte des remarques des membres de sa communauté en leur donnant une réponse la plus rapide possible.

Sur la page Facebook de Banque Accord, l'entreprise autorise les membres de la communauté à publier sur le mur de la page profil. Banque Accord met un point d'honneur à répondre le plus clairement possible à ses fans sous 24h.

- Jouer la carte de la transparence

La transparence est une autre valeur clé d'usage des réseaux sociaux. Puisqu'il s'agit d'engager un dialogue, il est préférable d'engager un dialogue honnête et vrai. Les banques ou institutions bancaires qui animent un page d'entreprise sur un média social pour faire passer un message que l'entreprise ne fait pas vivre au quotidien est peine perdue. Tout finit toujours par se savoir. De plus, il est primordial pour une banque ou une institution bancaire d'être honnête et transparente avec sa communauté sur les réseaux sociaux car la réputation générale du domaine bancaire n'est pas très élevée. Ainsi, si la banque donne une réponse peu claire à un internaute, celui-ci pourra se poser des questions quant à l'honnêteté de l'entreprise et à la bonne facture de ses produits et services. Il ne faut pas oublier qu'il s'agit de produits et services en étroite relation avec la gestion du patrimoine financier des clients, sujet épineux en France.

De plus, une banque ou institution bancaire transparente avec sa communauté attirera d'autres clients et internautes.

Chez Banque Accord, la transparence et l'honnêteté sont de mise. Les réponses aux collaborateurs sont toujours murement réfléchies afin de répondre au mieux à la communauté. Début août, Jan Louis, un membre de la communauté a posé une question concernant les cartes de la marque Oney qui avaient disparues du site Internet Oney.fr et la publicité sur la page de ce site pour Banque-Accord.fr. Le Community Manager a répondu en toute franchise en disant que depuis le passage de la loi Lagarde, ces cartes n'étaient plus aux normes. Elles ont donc été retirées du marché en attendant de trouver une autre solution de paiement. Ainsi, la question que tous les membres et potentiellement clients pouvaient se poser, par le biais de Jan Louis, ont eu une réponse claire.

- Ne pas faire trop de commercial

Les réseaux sociaux ne sont pas des médias pour vendre ses produits et services. Ils sont plutôt faits pour améliorer la réputation, devenir influent ou faire connaître sa marque. Ainsi, il n'est pas d'usage de parler uniquement produits et services sur les médias sociaux. D'ailleurs, cela aurait tendance à agacer les membres de la communauté. A plus forte raison pour une entreprise dans le domaine bancaire, parler de ses produits et services n'a rien d'attrayant sur un média social. En revanche, donner des astuces pour mieux gérer un crédit, proposer un jeu-concours permettant de gagner un voyage ou un bien matériel pourrait intéresser les internautes. L'équipe interactive de Banque Accord a choisi de parler de ses produits et services mais également de parler du monde de la banque en générale. Ces sujets sont répartis respectivement sur un quart et 3 quarts de ce que partage l'entreprise avec sa communauté.

Ainsi, pas trop de commercial, de l'échange avant tout pour permettre à Banque Accord de se démarquer de ses concurrents sur la Toile.

c) Recommandation de veille

- Consultation régulière des règles d'utilisation des médias sociaux

Les médias sociaux sont des médias nouvellement utilisés dans le domaine professionnel. Les règles d'utilisation changent régulièrement. Il est donc primordial pour l'entreprise de se renseigner de manière régulière afin de ne pas voir sa page d'entreprise supprimée ou fermée à cause d'un non respect des nouvelles règles. C'est une situation fâcheuse à éviter car elle peut avoir des retombées néfastes sur la réputation de l'entreprise vis-à-vis de sa communauté.

Chez Banque Accord, le Community Manager a mis en place un réseau lui permettant d'être au courant des modifications des règles d'utilisation de Facebook. De cette manière, il peut publier sans craintes sur le réseau social.

- Analyser les statistiques

Les médias sociaux offrent généralement des solutions de statistiques lorsqu'une entreprise y ouvre un compte. Cela permet à l'entreprise de situer sa publication par rapport aux mois précédents et d'avoir un rythme régulier. De plus, cela permet de connaître un peu mieux sa communauté et de la qualifier. De cette manière, l'entreprise pourra mieux cibler ses messages envers son public, selon son âge, son lieu d'habitation ...

La page Facebook de Banque Accord offre des statistiques éloquentes pour l'entreprise. Par exemple, l'équipe interactive sait que sa communauté a une moyenne de 25 à 25 ans sur Facebook alors que l'âge moyen du client de la banque est plutôt de 45 ans. Ainsi, ces chiffres parlent et permettent à Banque Accord d'orienter son message, son ton ...

- Prospection interne

Le Community Manager, gérant de l'e-réputation de son entreprise ne peut pas chercher l'information à diffuser à sa communauté seul. Il doit s'entourer de personnes clés dans l'entreprise, de manière à être renseigné des nouveautés dans l'entreprise, de ce qu'il peut potentiellement diffuser à sa communauté sur les médias sociaux. D'un part, l'information vient à lui et d'autre part, il capte des informations qu'il n'aurait jamais eues sans ce réseau interne.

Chez Banque Accord, l'équipe interactive dépend de la Direction Service Client et Ventes. De cette manière, l'équipe est au cœur de l'information sur l'activité de l'entreprise. Cela lui permet

une rapidité d'action sur sa page Facebook et un rythme de publication à un post par semaine au minimum.

- Prospection externe

La prospection externe consiste à mettre en place une veille stratégique sur le domaine de la banque et sur les concurrents. Il est impératif de surveiller le domaine bancaire car il est en perpétuelle évolution. L'innovation est une caractéristique primordiale dans ce domaine, ce qui entraîne une concurrence ardue pour les banques et institutions bancaires. Il s'agit donc de mettre en place des moyens pour trouver les informations importantes. De nombreux outils sont efficaces pour la veille, notamment Google Alerts qui permet de remonter toutes les informations de la Toile selon des mots clés choisis. Il s'agit également de chercher sur les forums les informations concernant l'entreprise afin de prendre connaissance des avis des uns et des autres éparpillés sur la Toile.

Chez Banque Accord, les forums externes sont essentiels pour l'e-réputation de la banque. C'est pourquoi l'équipe interactive les traque et réponds à ceux qui se questionnent sur les produits et services de Banque Accord.

Pour clôturer cette sous-partie, je partagerai un schéma, réalisé par Joël Chaudy, spécialiste du Community Management et de l'e-réputation, qui reprend la plupart de mes recommandations.



Conclusion générale

Aujourd'hui, la question de l'e-réputation concerne toute entreprise. Il est vrai qu'aujourd'hui, elles sont mises à l'épreuve de la Toile. De plus, les consommateurs s'orientent de plus en plus vers Internet pour consulter les avis des uns et des autres avant d'acheter. Mais qu'est-ce que l'e-réputation ? Elle est composée de plusieurs éléments. Tout d'abord, c'est un terme qui fait référence à la réputation qui s'opère sur le Net. L'e-réputation existe dans un réseau. En effet, elle agit sur le réseau de manière positive et négative et celui-ci peut également agir sur l'e-réputation de l'entreprise. Elle s'est développée avec le Web 2.0, où chacun peut devenir rédacteur de contenu. L'e-réputation est constituée de ce contenu. En effet, toutes les traces laissées par l'entreprise mais aussi par les autres constituent ce que l'on appelle l'identité numérique. C'est ce qui caractérise l'entreprise sur la Toile. L'e-réputation est donc née avec le Web 2.0.

Au départ, crainte par les entreprises, l'e-réputation s'est vite révélée indispensable dans le monde professionnel. Aujourd'hui, les entreprises sont en quête de leur e-réputation et développent tous les moyens pour l'améliorer. On peut d'ailleurs dégager de nombreux avantages à utiliser les médias sociaux en interne et en externe. En externe, par exemple, cela offre une certaine proximité entre la marque et le consommateur. Par l'abondante information et le ton familier employé par l'entreprise, le consommateur se sent privilégié et donc plus proche de l'entreprise. L'internaute fan de la marque en sera le premier ambassadeur. Il pourra parler à ses contacts de la marque et contribuer à améliorer son e-réputation. La présence sur les médias sociaux permet à l'entreprise d'éviter une usurpation d'identité. De cette manière, l'entreprise gère ce qui se dit d'elle sur la Toile et peut interagir. Il existe ainsi bon nombre d'avantages pour une entreprise présente sur le Net. Cependant, ces avantages ne sont pas sans limites. En effet, par exemple, il est impératif de bien choisir son outil. S'il existe toutes sortes de médias sociaux, c'est parce qu'ils ont des fonctionnalités différentes. L'entreprise doit faire attention à choisir le média social en fonction de ses objectifs, de sa stratégie. Si un des principes des médias sociaux est la transparence, il ne faut pas la confondre avec tout révéler de son entreprise. En effet, il y a des informations qui sont strictement internes à l'entreprise et qui ne doivent pas dépasser son cadre, sous peine de perdre sa crédibilité aux yeux de ses clients. Il faut faire également attention aux Conditions Générales d'Utilisation. Il s'agit des règles d'utilisation émises par le média social. Il est essentiel pour l'entreprise de les respecter sous peine de voir sa page supprimée ou bloquée. Sur les médias sociaux publics, les entreprises ont longtemps cherché à déterminer un retour sur investissement concret. Or, sur les médias sociaux, on ne calcule pas le ROI en production ou en chiffre d'affaires mais plutôt en capital sympathie. Ainsi, les limites des médias sociaux sont à prendre en compte lors d'une création de page d'une entreprise sous peine de ne pas atteindre ses objectifs. Les médias sociaux sont nécessaires de nos jours mais ne

comportent pas uniquement que des avantages. Il en va de même concernant les outils pour l'interne. Par rapport aux avantages, la communication entre les collaborateurs y est transverse, ce qui fluidifie la communication interne de l'entreprise. Un réseau social interne permet également de responsabiliser le collaborateur par rapport à sa liberté d'expression : étant donné que le cadre reste celui de l'entreprise, l'utilisateur-collaborateur utilisera des propos justes pour exprimer sa pensée. Le fait que le réseau social interne soit en temps réel, caractéristique du réseau social, forme un grand avantage pour l'entreprise. En effet, cela invite le collaborateur à utiliser souvent le réseau social pour aller y chercher de l'information. De même, le réseau social interne stimule la créativité du collaborateur. Il favorise en effet, l'ouverture d'esprit, l'esprit d'analyse et la critique, tant indispensables à l'innovation et à la création. Concernant les limites du réseau social d'entreprise, l'outil n'est pas une solution aux problèmes de communication interne. Le réseau social n'est qu'un moyen d'accéder à un objectif. Sans contenu, il reste une coquille vide. Les réseaux sociaux souffrent en entreprise de préjugés. Il est vrai que certains collaborateurs ont abusé des réseaux sociaux en entreprise, dans le cadre de leur vie personnelle. Ces histoires ont été mises en lumière par les médias, ce qui fait que les entreprises appréhendent ce genre d'outil en interne. Il arrive que les collaborateurs de l'entreprise soient hermétiques à ces outils modernes. Il est vrai que l'utilisation en est bien particulière et requière une aide pour l'utiliser. Il peut arriver également que les collaborateurs ne veuillent pas utiliser les réseaux sociaux en entreprise, ce qui rend l'implémentation très difficile. Il se peut également que ce soient les dirigeants qui ne veulent pas faire entrer l'outil en interne. L'implémentation sera également difficile sans soutien de la hiérarchie. Ainsi, si les limites des réseaux sociaux d'entreprise ne sont pas pris en compte, cela peut freiner considérablement l'implémentation voire l'arrêter.

La manière de consommer a évolué depuis l'apparition du Web 2.0. En effet, les consommateurs demandent l'avis des autres avant d'acheter pour s'assurer que le produit est fiable. Cette nouvelle méfiance est une combinaison entre l'apparition de cette nouvelle forme de Web et la crise qui rend les consommateurs plus suspicieux et exigeants. De même, le nouveau salarié entrant sur le marché de l'emploi vient de la génération Y. Il s'agit de jeunes travailleurs qui sont nés avec Internet et qui vivent avec les réseaux sociaux. Ces jeunes ont une manière bien différente de se comporter en entreprise. Pour eux, la communication doit être rapide et transverse. Ils aiment intégrer une entreprise où il fait bon vivre et où ils s'entendent bien avec ses collaborateurs au détriment d'un bon salaire. Ce sont les travailleurs de demain. C'est pourquoi il semble judicieux pour une entreprise de s'adapter aux nouvelles données.

Dans le domaine de la banque, l'environnement macro-économique n'est pas propice au bon développement de l'entreprise. En effet, l'environnement socio-économique emprunt d'une crise financière et économique touche gravement le monde financier, qui s'est largement ralenti. De plus,

les lois françaises alourdissent les processus des banques de telle manière que leur marge de manœuvre en devient restreinte, notamment avec la loi Lagarde. L'activité diverse, BtoB et BtoC, de la banque est un élément qui implique que les entreprises financières gèrent les 2 clients de manière distincte, ce qui rend la communication compliquée et la gestion de la réputation peu patique. D'ailleurs, pour le secteur bancaire, elle n'est pas très bonne. Pour l'améliorer, les banques ont commencé à investir les réseaux sociaux. Celles qui s'en sortent le mieux sont les banques implantées de longue date en France comme BNP Paribas ou la Caisse d'Epargne. En effet, ces banques investissent la plupart des réseaux sociaux où elles peuvent trouver leur public, notamment un public jeune qui représente les consommateurs de demain. Parmi les banques en lignes, celles qui sont présentes sur la Toile sont assez timides. On compte parmi celles-ci Boursorama Banque ou Monabanq. Parmi les organismes de crédit, on peut voir la page Facebook de Cetelem appelée Crédito ou encore Cofidis. Cependant, leurs présence est très faible et quasiment inexistantes pour les autres.

Oney Banque Accord, filiale à 100% du Groupe Auchan, présente dans 11 pays, est un organisme de crédit qui profite de partenaires pour proposer à ses clients des solutions de financement, en magasin et sur le Web. La stratégie de l'entreprise est de booster le pouvoir d'achat du consommateur en proposant des solutions de financement, d'épargne ou d'assurance à des prix abordables. Comme toute entreprise du secteur bancaire, le Groupe Oney Banque Accord souffre d'une mauvaise réputation, en interne comme en externe. La communication interne s'articule autour de quelques outils tels que l'Intranet, uniquement utilisé par les collaborateurs français, la newsletter, le mail, l'affichage dans les bâtiments, les événements internes et Oney Doc, plateforme de partage de fichiers. Récemment, Oney Banque Accord a mis en place le 9 mai 2011, en projet pilote, pour ses collaborateurs un réseau social interne pour fédérer ses filiales, fluidifier la communication et développer l'innovation. Une enquête de satisfaction a été lancée parmi les utilisateurs pour mesurer l'e-réputation de Oney Banque Accord en interne. Il en résulte une bonne réputation globalement. Les collaborateurs aiment leur entreprise.

En externe, en France, l'e-réputation est gérée par l'équipe interactive et par différents outils : le site institutionnel oney-banque-accord.com, par le site commercial banque-accord.fr et par leur page Facebook créée en février 2010. L'équipe interactive gère également l'e-réputation sur les forums externes en répondant aux questions des internautes.

Finalement, j'ai rédigé des recommandations pour l'implémentation et l'usage des médias sociaux en interne et en externe pour les banques et institutions bancaires de manière à bien gérer l'e-réputation. En interne, il s'agit de bien établir une stratégie qui soit cohérente avec celle de l'entreprise. Il faut également mettre en place des objectifs pour donner un axe à l'outil. Il est judicieux de sonder les collaborateurs quant à leur ouverture d'esprit concernant un tel outil et le

choisir pour qu'il convienne aux collaborateurs. Concernant l'animation, il s'agit d'établir un plan de lancement de l'outil au sein de l'entreprise. Plus le plan de communication est ludique et surprenant, plus les utilisateurs auront envie de le découvrir. Lorsque le réseau social est lancé, il faut relancer l'intérêt par d'autres actions de communication. Il est judicieux de désigner des experts ou influenceurs parmi les utilisateurs sur lesquels puissent se reposer les administrateurs du site. Dès que les premiers succès apparaissent, il ne faut pas hésiter à les communiquer en interne d'abord puis à l'externe. C'est une manière de montrer la réussite de l'entreprise et sa capacité à s'adapter aux nouveaux moyens de communication. Concernant l'information aux collaborateurs, il faut leur communiquer la charte du réseau social et le mode d'emploi pour qu'ils puissent s'approprier le nouvel outil.

En externe, il faut avant toute chose, établir une stratégie de réputation web, en droite ligne avec celle de l'entreprise, pour rester cohérent. Ensuite, il convient de choisir sa cible, en fonction de ses produits et de ses services vendus. Pour la banque, la cible peut être BtoB ou BtoC. Ce choix va influencer le choix de l'outil qui devra être choisi en fonction des objectifs fixés et non de la popularité du média. Il peut être utile de sonder sa cible afin de connaître leurs attentes concernant l'entreprise. Concernant l'animation de la page, il faut établir un calendrier répartissant les actions sur une période donnée afin d'avoir une visibilité sur l'avenir. Il faut également que l'entreprise soit ouverte au dialogue, à la critique afin de se remettre en question et servir au mieux son client. Une des principales caractéristiques des médias sociaux est la transparence. Ainsi, il faut que l'entreprise soit honnête envers sa communauté sous peine de perdre sa crédibilité et sa réputation. Enfin, il est bon de ne pas être trop commercial sur les médias sociaux. Ce sont des outils ludiques qu'il faut utiliser comme tels. Concernant la veille, l'équipe chargée de l'e-réputation doit faire attention aux règles d'utilisation des médias qui sont modifiées régulièrement et qui peuvent pénaliser les entreprises si elles ne sont pas prises en compte. Il s'agit également de surveiller les statistiques de fréquentation de la page afin d'en apprendre plus sur sa communauté. Enfin, il est utile pour l'équipe de s'entourer de collaborateurs en interne pour avoir un accès rapide à l'information de l'entreprise à diffuser sur le média social. La prospection externe est également importante puisque c'est aussi là que se forge l'e-réputation de l'entreprise.

Suite à ces recommandations, on constate que l'e-réputation de Oney Banque Accord en interne et en externe est en bonne position par rapport à ses concurrents. Cependant, l'institution bancaire peut encore l'améliorer, notamment en externe, ce à quoi travaillent les équipes communication.

Bibliographie

Ouvrages

- DUPIN (A.), *Communiquer sur les réseaux sociaux*, Ed. FYP, coll. Entreprendre, 2011
- MICHEL (Y.), *L'entreprise 2.0, comment évaluer son niveau de maturité ?*, Ed. Afnor, 2010.
- FILIAS (E.) et VILLENEUVE (A.), *E-réputation, stratégies d'influence sur Internet*, Ed. Ellipses, 2010

Livres blancs

- DE MAZENOD (X.) et HUYGUE (FB.), *Influence et réputation sur l'Internet à l'usage des managers désemparés*, Adverbe, 2011, http://www.huyghe.fr/dyndoc_actu/4b669a9973d84.pdf
- Portail des PME, *Livre blanc : l'e-réputation, comment gérer sa réputation sur le Web ?*, portail des PME, http://portail-des-pme.fr/ressources/Livre_Blanc_ereputation_portaildespme.pdf
- blueKiwi, *L'entreprise 2.0, comment tirer profit des Réseaux Sociaux Professionnels ?*, blueKiwi, 2008
- Your, *Le livre blanc sur le Community Management*, ISC Paris, <http://www.your-etude.com/Livre-blanc-sur-le-Community-Management-YOUR...-la-Junior-Entreprise-de-l-ISC-Paris.pdf>
- Bloor White Paper, *social networking for business*, blueKiwi
- *L'observatoire Cetelem*, Cetelem, 2011, <http://observatoirecetelem.com/medias/pdf/france/2011/observatoire-cetelem-consommation-2011.pdf>

Publication

- REMITS (J.), *Surfer au travail : pas sans risque*, Le Vif/L'Express, 12 février 2010
- DAMM (L.), *BENCHMARK, positionnement des établissements bancaires et de crédits sur les médias sociaux*, On Prend Un Café, 2010

Mémoires

- DE NANTEUIL (H.), *Travail de Fin d'Etudes, les réseaux sociaux en entreprise facteurs de réussite et obstacles à l'implémentation, étude d'un cas : Belgacom*, HELHO, 2009
- DEGOUTN (R.), *Du lancement à la rentabilisation d'une page Fan Facebook*, Isefac, 2011
- ABDERRAHMANI (A.), *Statégie d'entreprise, Banque Accord : quelle sratégie RH ?*, IAE, 2011

Webographie

<http://www.gralon.net/articles/economie-et-finance/credit/article-les-subprimes---definition-et-raisons-de-la-crise-2235.htm>

<http://caddereputation.over-blog.com/article-36423098.html>

<http://www.le-tigre.net/Marc-L.html>

http://fr.wikipedia.org/wiki/Identit%C3%A9_num%C3%A9rique_%28Internet%29#Enjeux_de_l.27Identit.C3.A9_num.C3.A9rique

<http://www.mediassociaux.fr/2011/06/17/identite-numerique-et-reputation-a-nouveau-sur-le-devant-de-la-scene/>

<http://www.journaldunet.com/management/emploi-cadres/metier-d-avenir/community-management.shtml>

<http://www.clementpellerin.fr/2011/04/28/e-reputation-reseaux-sociaux-5-metiers-du-web-2-0-a-redecouvrir/>

<http://www.paperblog.fr/4335863/reseaux-sociaux-comment-les-utiliser-pour-trouver-des-clients/>

http://lentreprise.lexpress.fr/trouver-des-nouveaux-clients/comment-animer-sa-communaute-de-clients-sur-facebook_25815.html

<http://lagenerationy.com/generation-y-definition/>

<http://www.vade-commerce.com/>

http://upload-1.vip.dailymotion.com/video/x7m3r8_envoye-special-facebook-part-1_tech

http://www.journaldunet.com/cc/04_ecommerce/ecom_cyberconso_fr.shtml

<http://www.aspectconsulting.fr/de-l%E2%80%99e-reputation-et-du-saucisson/>

<http://www.slideshare.net/maxdoreau/diag-cdiscount-rs>

<http://www.adviso.ca/blog/2010/01/18/medias-sociaux-et-b2b-un-bon-melange/>

<http://www.reseaux-professionnels.fr/medias-sociaux/1213-viralite-de-linformation-et-medias-sociaux.html>

<http://www.christophedasilva.com/blog/2010/04/01/le-bouton-de-partage-de-twitter-est-le-plus-repandu-sur-les-blogs/>

<http://www.loppsi.fr/>

<http://www.france-info.com/france-justice-police-2011-05-12-l-usurpation-d-identite-explose-sur-les-reseaux-sociaux-535993-9-11.html>

<http://www.adproxima.fr/glossaire-52-netiquette.html>

http://lentreprise.lexpress.fr/trouver-des-nouveaux-clients/comment-animer-sa-communaute-de-clients-sur-facebook_25815.html

http://www.corp.att.com/emea/insights/pr/fr/social_111108.html

<http://fr.Wikipédia.org/wiki/LinkedIn>

<http://fr.Wikipédia.org/wiki/Viadeo>

<http://www.happylab.fr/>

<http://www.notetonentreprise.com/search.php?s=fance+telecom>

<http://www.journaldunet.com/economie/finance/michel-pebereau-michel-pebereau/secteur-bancaire-et-crise.shtml>

http://fr.wikipedia.org/wiki/Crise_%C3%A9conomique_dite_de_la_Grande_r%C3%A9cession_%282008_et_apr%C3%A8s%29

<http://hajoura-tb.e-monsite.com/rubrique,regl-et-lois-bancaire,428605.html>

http://fr.wikipedia.org/wiki/B%C3%A2le_I

http://fr.wikipedia.org/wiki/B%C3%A2le_II

<http://www.loi-lagarde.com/assurance-emprunteur/assurance-emprunteur-acp.html>

<http://www.sortir-surendettement.com/surendettement/loi-surendettement-lagarde/>

<http://www.quel-credit-choisir.com/assurance-credit/les-consequences-de-la-loi-lagarde-sur-assurance-emprunteur.html>

<http://www.enregion.fr/>

<http://www.pourunmondequichange.com/>

http://twitter.com/#!/BNPPARIBAS_NET

http://twitter.com/#!/BNPParibas_com

http://twitter.com/#!/BNPParibas_SAV

<https://www.facebook.com/mescolocs?sk=wall>

<http://www.youtube.com/watch?v=YUdEsXcwfMQ&NR=1>

<https://www.facebook.com/wearetennis?sk=wall#!/wearetennis?sk=info>

<http://www.youtube.com/user/bnpparibastennis>

<http://www.wearetennis.com/fr/>

<https://www.facebook.com/Caisse.Epargne>

https://twitter.com/#!/Caisse_Epargne

<https://www.facebook.com/Caisse.Epargne#!/EspritMusique>

<https://twitter.com/#!/espritmusique>

<https://www.facebook.com/Caisse.Epargne#!/espritrunning>

<http://www.horizonentrepreneurs.fr/>

<https://www.facebook.com/horizonentrepreneurs>

<https://www.facebook.com/Caisse.Epargne#!/Ecureuil.fr>
https://twitter.com/#!/Ecureuil_fr
<https://www.facebook.com/group.php?gid=176009613983>
<https://www.facebook.com/group.php?gid=352326350322>
<https://www.facebook.com/group.php?gid=54621900771>
<https://www.facebook.com/pages/Boursorama/>
<https://twitter.com/#!/Boursorama>
<https://www.facebook.com/monabanq?sk=wall>
<https://twitter.com/#!/monabanqFR>
<http://www.wikimoney.fr/fr>
https://www.facebook.com/pages/Wikimoney/123317877679649?sk=app_4949752878#!/pages/Wikimoney/123317877679649?sk=wall
<http://moncreditresponsable.com/tchat-credit-responsable/archives/195>
<https://www.facebook.com/?ref=logo#!/cetelem>
<http://www.equipe-cofidis.com/>
<https://www.facebook.com/?ref=logo#!/Cofidis>
<http://www.youtube.com/user/Cofidis>
<http://www.box.net/>
<https://www.yousendit.com/>
<http://www.facebook.com/?ref=logo#!/oney.banqueaccord>
<http://www.oney-banque-accord.com/>
<http://www.banque-accord.fr/bafr/ba/accueil/accueil.html>
<http://droit-finances.commentcamarche.net/forum/affich-5384893-banque-accord-visa-plafonds-espace-clients>
<http://fr.answers.yahoo.com/question/index?qid=20110717040517AADOp2h>
<http://www.indexel.net/management/reseaux-sociaux-d-entreprise-deux-experiences-a-mediter-2888.html>

Annexes

Annexe 1 : Questionnaire de satisfaction

1. A quelle occasion te connectes-tu sur MyOney'Z ?

- quand je reçois une notification
- Quand j'y pense
- Quand je reçois une newsletter
- jamais

2. A quel moment de la journée te connectes-tu sur MyOney'Z ?

- durant mes heures de travail
- en dehors de mes heures de travail
- n'importe quand
- je ne vais pas sur MyOney'Z

3.1. Trouves-tu que le réseau social est facile à utiliser ?

- Oui
- Non

3.2. Si non, pourquoi ?

4. Quelle utilisation fais-tu de MyOney'Z ?

- pour mon travail
- pour mon info personnelle
- pour me divertir
- autre suggestion :

5. Trouves-tu l'information intéressante pour ton travail ?

- tout à fait
- plutôt oui
- Moyennement
- plutôt non
- pas du tout

6. Trouves-tu l'information intéressante pour toi, personnellement ?

- tout à fait
- plutôt oui
- Moyennement
- plutôt non
- pas du tout

7. Pour chacune des possibilités suivantes, choisis la mention qui te correspond le mieux :

7.1.1. Je diffuse de l'information sur MyOney'Z (commentaires, discussions de forum, idées) :

- Tout le temps
- Souvent
- Rarement
- Jamais

7.1.2. Si oui, quel genre d'info ?

- commentaires
- idées
- Discussions de forum

8. Pour chacune des possibilités suivantes, choisis la mention qui te correspond le mieux :

- Grâce à MyOney'Z, j'ai le sentiment d'appartenir à une communauté
- Grâce à MyOney'Z, je me sens plus proche de mon entreprise
- Grâce à MyOney'Z, je suis plus créatif/ve
- Grâce à MyOney'Z, je suis plus curieux/se
- Grâce à MyOney'Z, j'en apprend tous les jours
- Grâce à MyOney'Z, je travaille mieux
- Grâce à MyOney'Z, j'accède à plus d'information concernant le domaine de mon entreprise
- Grâce à MyOney'Z, j'ai des idées pour développer l'activité de mon équipe/entreprise
- autre :

9. Pour chacune des possibilités suivantes, choisis la mention qui te correspond le mieux :

- MyOney'Z est un outil de communication interne qui fédère les filiales Oney Banque Accord
- MyOney'Z est l'outil de communication interne qui manquait à Oney Banque Accord
- MyOney'Z est un outil de communication qui pourrait remplacer les outils actuels de communication interne
- MyOney'Z est un outil de communication interne parmi d'autres
- MyOney'Z est un outil de communication sympa et ludique
- MyOney'Z est un outil de communication interne moderne et innovant
- MyOney'Z est un outil de communication interne tourné vers l'activité professionnelle de Oney Banque Accord
- Autre :

10. As-tu des suggestions à partager au sujet de MyOney'Z ?

A propos de toi :

I. Tu es :

- un homme
- une femme

II. Tu as entre :

- 18 et 25 ans
- 26 et 35 ans
- 36 et 45 ans
- 45 ans et plus

III. A quelle entité Oney Banque Accord appartiens-tu ?

- Corporate
- France
- Portugal
- Espagne
- Italie
- Malte
- Pologne
- Hongrie
- Chine
- Ukraine
- Russie
- Roumanie

IV. As-tu un compte Facebook ?

- oui
- non

V. Es-tu fan de la page Facebook Banque Accord ?

- oui
- non

VI. Selon toi, la page Facebook Banque Accord favorise

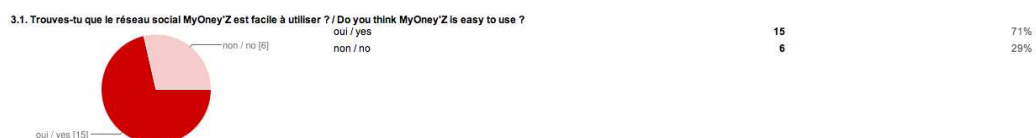
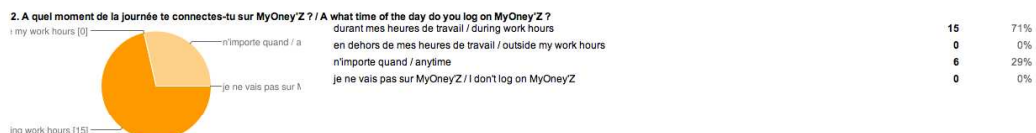
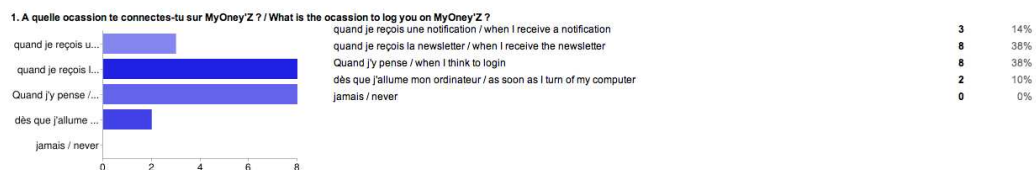
- | | | |
|--------------------------------|-----|-----|
| - le recrutement de prospects | Oui | Non |
| - la fidélisation des clients | Oui | Non |
| - la fierté des collaborateurs | Oui | Non |

VII. Penses-tu que cette page favorise la bonne réputation de Banque Accord ?

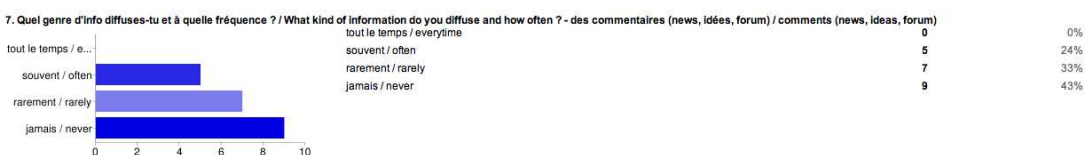
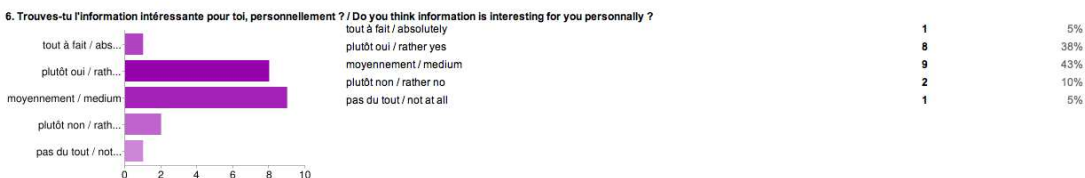
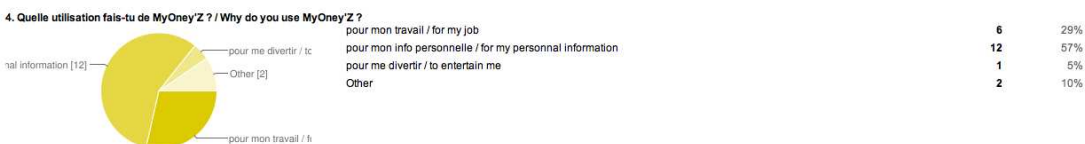
- oui
- non

Pourquoi ?

Annexe 2 : Résultats de l'enquête

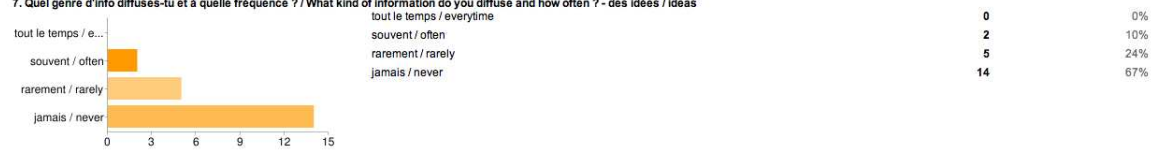
Résumé [Afficher les réponses complètes](#)**3.2. Si non, pourquoi ? / If not, please explain why**

ce n'est pas instinctif On devrait pouvoir envoyer des mails aux membres, même si ces mails sont reçus via lotus. En cliquant sur le nom du membre, on devrait pouvoir lui envoyer un mail privé. On devrait pouvoir effectuer une recherche par membre. Navigation peut intuitive Insuffisance du moteur de recherche Lenteur de chargement des pages Facile à utiliser mais vu la densité de notre activité a-t-on le temps de s'y rendre ? La sauce prendra à mon avis s'il y a un vrai intérêt pour notre travail quotidien et dans ce cas il manque des fonctionnalités et des animations qui iraient dans ce sens

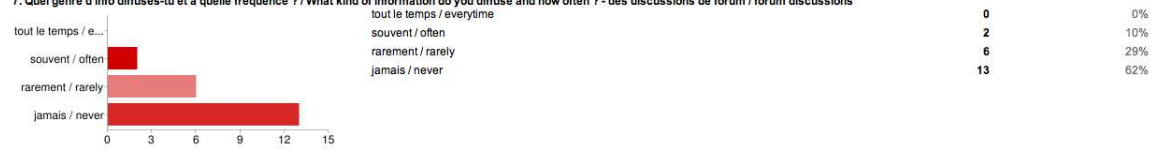


E-réputation des banques et institutions bancaires en interne et en externe

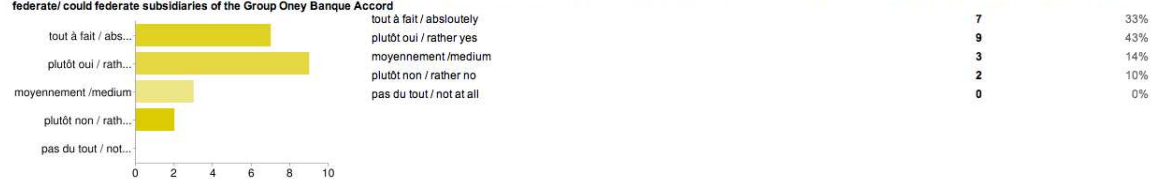
7. Quel genre d'info diffuses-tu et à quelle fréquence ? / What kind of information do you diffuse and how often ? - des idées / Ideas



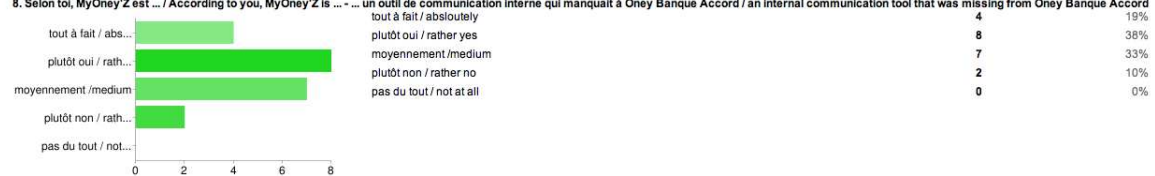
7. Quel genre d'info diffuses-tu et à quelle fréquence ? / What kind of information do you diffuse and how often ? - des discussions de forum / forum discussions



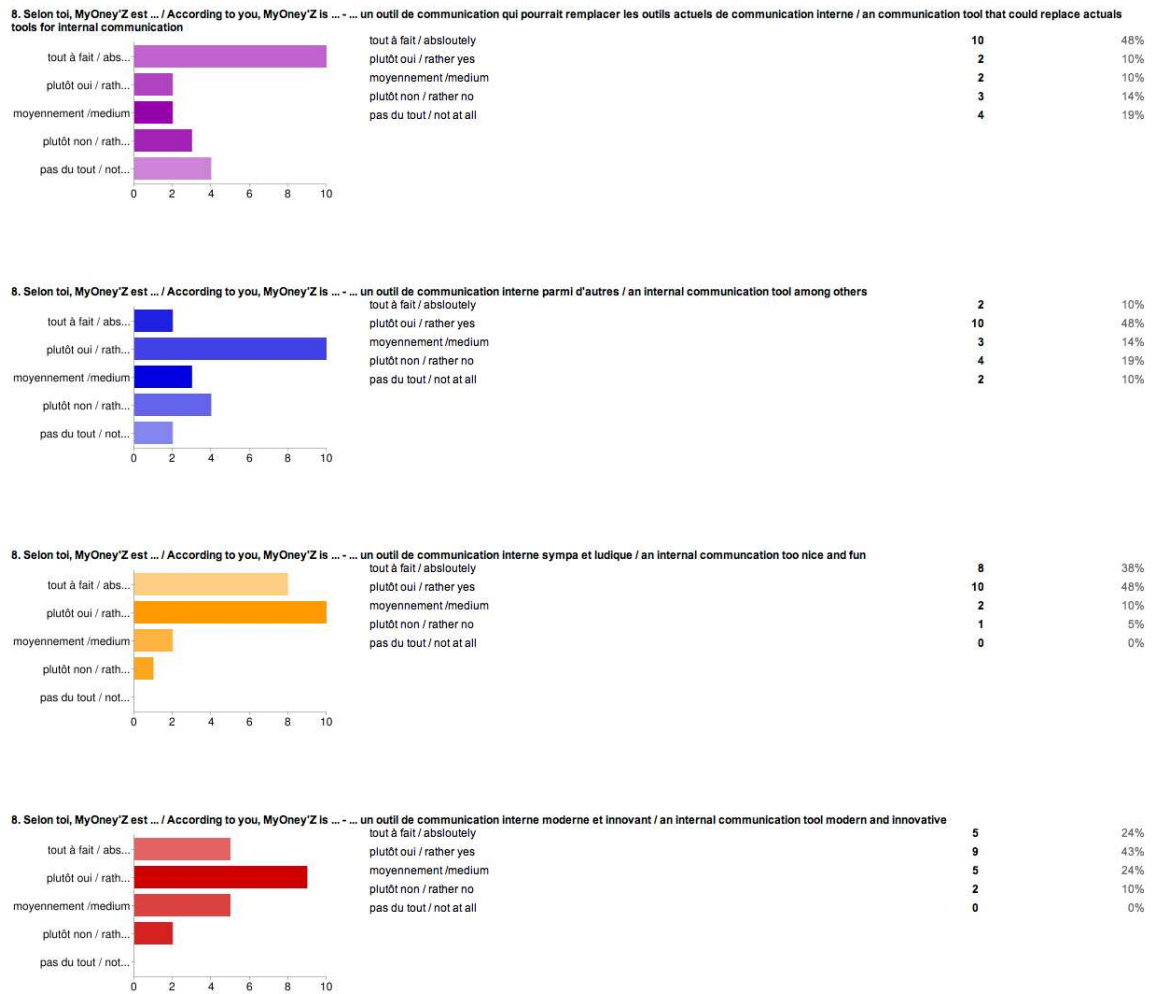
8. Selon toi, MyOney'Z est ... / According to you, MyOney'Z is ... - un outil de communication interne qui fédère/pourrait fédérer les filiales du Groupe Oney Banque Accord / an internal communication tool which federate/ could federate subsidiaries of the Group Oney Banque Accord



8. Selon toi, MyOney'Z est ... / According to you, MyOney'Z is ... - un outil de communication interne qui manquait à Oney Banque Accord / an internal communication tool that was missing from Oney Banque Accord

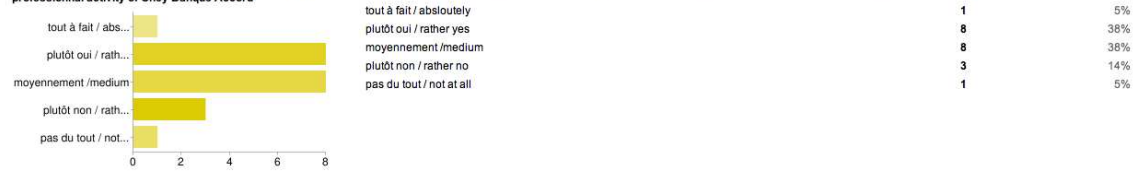


E-réputation des banques et institutions bancaires en interne et en externe

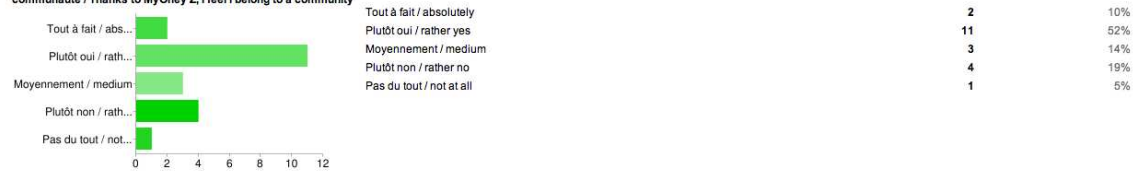


E-réputation des banques et institutions bancaires en interne et en externe

8. Selon toi, MyOney'Z est ... / According to you, MyOney'Z is ... - ... un outil de communication interne tourné vers l'activité professionnelle de Oney Banque Accord / an internal communication tool axed to the professional activity of Oney Banque Accord



9. Pour chacune des possibilités suivantes, choisis la mention qui te correspond le mieux / For each possibilities, choose the mention that best suits you - Grâce à MyOney'Z, j'ai le sentiment d'appartenir à une communauté / Thanks to MyOney'Z, I feel I belong to a community



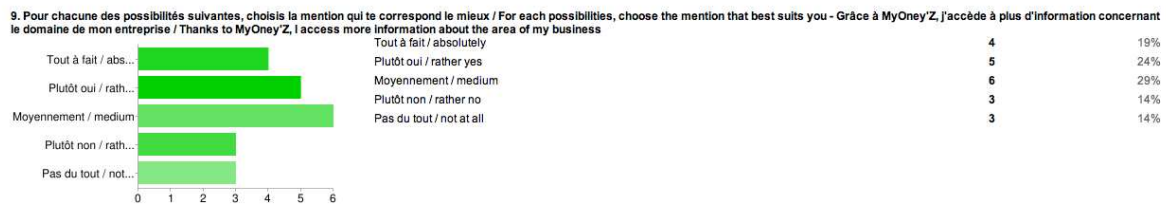
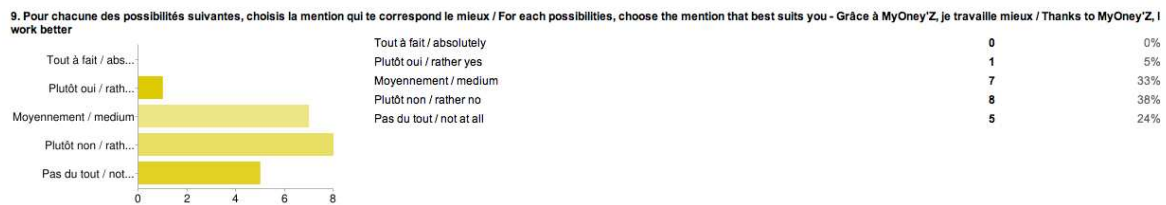
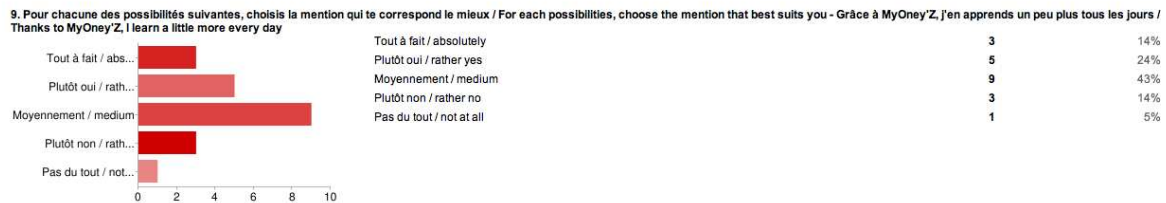
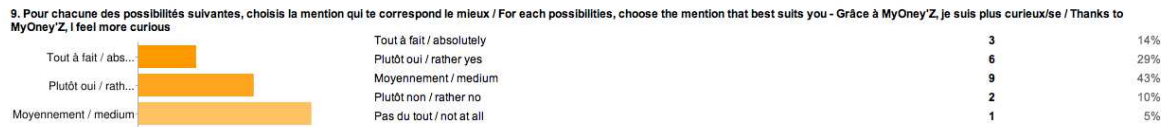
9. Pour chacune des possibilités suivantes, choisis la mention qui te correspond le mieux / For each possibilities, choose the mention that best suits you - Grâce à MyOney'Z, je me sens plus proche de mon entreprise / Thanks to MyOney'Z, I feel closer to my firm



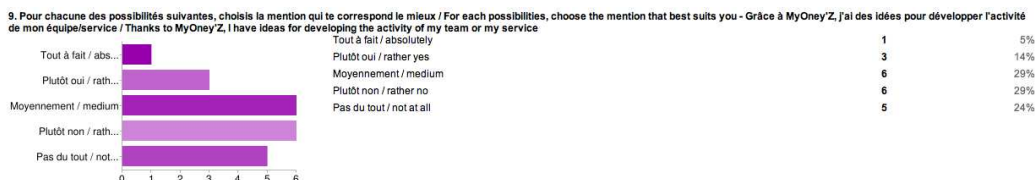
9. Pour chacune des possibilités suivantes, choisis la mention qui te correspond le mieux / For each possibilities, choose the mention that best suits you - Grâce à MyOney'Z, je suis plus créative / Thanks to MyOney'Z, I feel more creative



E-réputation des banques et institutions bancaires en interne et en externe



E-réputation des banques et institutions bancaires en interne et en externe



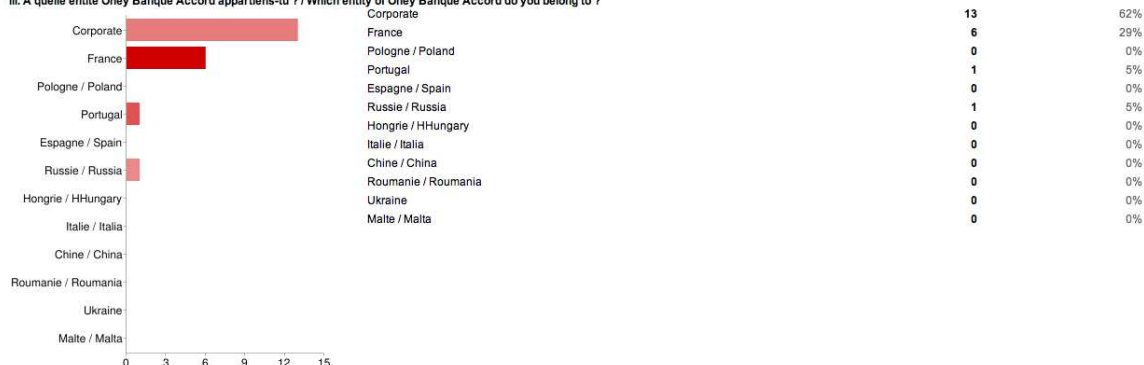
10. As-tu des suggestions à partager au sujet de MyOney'Z ? / Do you have suggestions to share about MyOney'Z ?

Y avoir des la page d'accueil les derniers commentaires. - Pouvoir voir qui est connecte pour éventuellement reponse/échange en ligne Y placer au moins les infos actuellement disponibles sur l'intranet

A propos de toi / About you:



III. A quelle entité Oney Banque Accord appartiens-tu ? / Which entity of Oney Banque Accord do you belong to ?



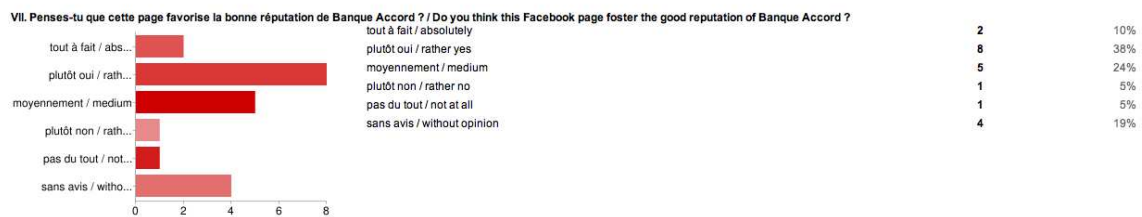
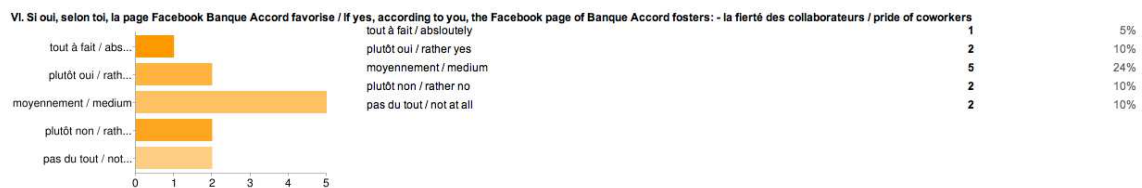
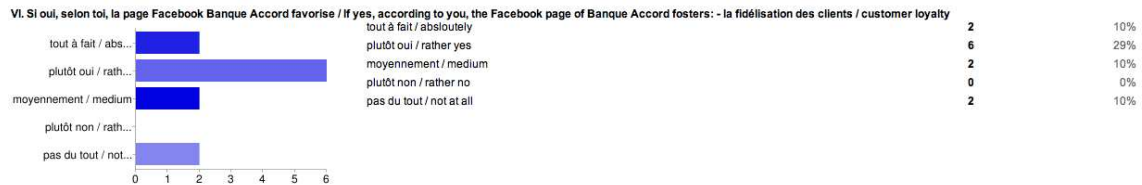
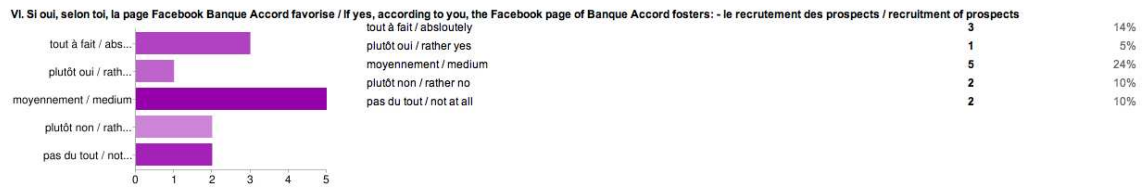
IV. As-tu un compte Facebook ? / Do you have a Facebook account ?



V. Es-tu fan de la page Facebook Banque Accord ? Are you fan of Facebook page of Banque Accord ?



E-réputation des banques et institutions bancaires en interne et en externe



Annexe 3 : La pyramide de Maslow et les différents besoins de l'individu

