



PME-ETI ET RÉSEAUX SOCIAUX

**DES ESPACES VIRTUELS
AUX OPPORTUNITÉS RÉELLES**



Bpifrance Le Lab

en quelques mots

Bpifrance Le Lab est un laboratoire d'idées lancé en mars 2014 pour « faire le pont » entre le monde de la recherche et celui de l'entreprise.

Bpifrance Le Lab est un agitateur d'idées pour **Bpifrance** et les dirigeants d'entreprises, de la PME à l'ETI.

Bpifrance Le Lab décrypte les déterminants de la croissance et éclaire les chefs d'entreprises dans un monde de ruptures à la fois économiques, sociétales et environnementales, avec deux finalités :

- participer à l'**amélioration des pratiques de financement et d'accompagnement de Bpifrance** ;
- **stimuler la réflexion stratégique** des dirigeants et favoriser la croissance de leur entreprise.

Bpifrance Le Lab s'est doté de sa propre gouvernance, avec un conseil d'orientation composé de personnalités interdisciplinaires et présidé par Nicolas Dufourcq, Directeur général de **Bpifrance**.

ÉDITORIAL

Bpifrance Le Lab

Où en sont les PME et ETI françaises par rapport aux réseaux sociaux ? Pourquoi doivent-elles s'y intéresser ? Et quelles opportunités peuvent-elles en tirer ?

Ce sont les questions auxquelles nous avons tenté de répondre. Avec un premier constat : les PME et ETI n'ont pas encore investi ces territoires virtuels. Elles y sont largement présentes (70 % possèdent un compte sur un des principaux réseaux), mais seul un quart d'entre elles déclare y être actives. Si les dirigeants s'accordent à penser qu'une vraie présence sur les réseaux sociaux peut être une source d'avantage concurrentiel, ils estiment manquer de temps et de compétences pour saisir cette opportunité. En d'autres termes, les réseaux sociaux restent souvent un sujet annexe. Comment expliquer cette indifférence manifeste ?

Le discours consistant à vanter la facilité et la gratuité d'une présence sur les réseaux sociaux est prédominant. Ce mythe de la gratuité et de la simplicité est certainement à l'origine de la vague de création, puis d'abandon de pages officielles par les entreprises à partir de 2013. Car NON : créer une page sur un réseau ne suffit pas à rassembler une communauté autour de sa marque. Et NON : produire et diffuser du contenu ne garantit pas qu'il sera vu par des millions d'utilisateurs.

Les entreprises impliquées *a minima* ne pouvaient être que déçues. Pour tirer un réel profit des réseaux sociaux, il faut définir une stratégie claire, y consacrer un minimum de temps et d'argent : un premier budget autour de 10 000 € par an, coûts de personnel inclus. C'est un coût d'entrée qui peut paraître conséquent, mais il a le mérite de donner un premier niveau de maîtrise du sujet, sur lequel les entreprises peuvent par la suite largement capitaliser.

Par ailleurs, les réseaux sociaux sont souvent présentés comme le nouvel eldorado de la communication en ligne. Il est vrai qu'ils offrent une visibilité intéressante pour une marque qui souhaite entrer en contact avec ses consommateurs. Seulement, c'est une vision limitative, qui tend à exclure les entreprises positionnées en *BtoB* qui ne se sentent pas concernées.

Car finalement, d'autres applications business sont tout aussi valorisables, comme la prospection commerciale, la gestion de la relation client, la veille sectorielle et concurrentielle, le recrutement des talents, etc.

À travers cette étude, nous souhaitons mettre en avant tous les usages utiles qu'offrent les réseaux sociaux à une PME-ETI, quelle que soit sa taille ou son activité. Pour en donner des applications concrètes, nous avons recueilli les témoignages de dirigeants de PME et ETI aux pratiques inspirantes. Par exemple, le fabricant de bonbons Lutti anime une communauté de plus d'un million de fans sur Facebook tandis que Babyzen, à l'origine de la poussette YOYO, atteint sa clientèle à l'international grâce aux influenceurs sur Instagram. Parmi les autres entreprises parvenues à tirer profit des réseaux sociaux : le réseau d'agences de services à la personne Générale de Services qui utilise Facebook pour palier aux problèmes de recrutement de ses intervenants.

Nous vous invitons à découvrir au fil des pages ces témoignages et bien d'autres encore, ainsi que les résultats de notre enquête menée auprès de plus de 1 600 dirigeants de PME et ETI françaises.

CE QU'IL FAUT RETENIR



1 LES RÉSEAUX SOCIAUX RESTENT UN TERRITOIRE LARGEMENT INEXPLORÉ PAR LES PME-ETI FRANÇAISES

Si elles y sont présentes (70 % d'entre elles possèdent une page ou un compte officiel sur l'un des 5 principaux réseaux⁽¹⁾), elles y sont peu, voire pas du tout actives (65 %). Quant à leurs investissements financiers et humains, ils sont minimes. 80 % dépensent moins de 10 000 € par an coûts de personnel inclus, 40 % n'y consacrent aucun budget.

2 POUR LA GRANDE MAJORITÉ DES PME-ETI, LES RÉSEAUX SOCIAUX NE CONSTITUENT PAS UN ENJEU PRIORITAIRE

84 % des entreprises interrogées affirment que le principal frein à une présence plus active est le manque de temps. Une observation qui se lit à la lumière de deux autres résultats : 70 % des dirigeants de PME-ETI ne font pas des réseaux sociaux un enjeu prioritaire et 40 % disent même ne pas y voir d'intérêt pour leur activité.

3 IL EXISTE UN FORT DÉCALAGE ENTRE LA VISION IDÉALE ET LES USAGES DES ENTREPRISES AU QUOTIDIEN

Les entreprises interrogées voient dans les réseaux sociaux une source d'avantage concurrentiel, notamment à travers l'animation de communautés, ou encore une meilleure gestion client. Cependant, leur présence reste aujourd'hui limitée autour de 3 principales actions : publier des informations / actualités sur leur entreprise, faire de la veille et partager du contenu provenant d'autres utilisateurs. Des actions qui traduisent une présence encore peu rationalisée autour d'objectifs déterminés et précis.

4 CETTE VUE D'ENSEMBLE DISSIMULE UNE HÉTÉROGÉNÉITÉ DES NIVEAUX D'IMPLICATION DES ENTREPRISES

Notre enquête révèle 4 groupes comportementaux d'entreprises face aux réseaux sociaux : la masse silencieuse (44 % des interrogées), les désinvoltes (19 %), les combatives (9 %) et les pionnières (28 %). Ces 2 dernières catégories correspondent aux entreprises qui se disent actives sur les réseaux et souhaitent s'y impliquer davantage.

5 L'APPÉTENCE DU DIRIGEANT POUR LE SUJET, FRUIT D'UNE CONVICTION PERSONNELLE, CONSTITUE LE PREMIER FACTEUR D'ENGAGEMENT DE L'ENTREPRISE SUR LES RÉSEAUX

Cette affinité entraîne généralement la création d'un service marketing et communication actif, et la formation de collaborateurs sur le sujet. Bien qu'il soit moins déterminant, le secteur d'activité de l'entreprise figure parmi les autres facteurs d'implication des entreprises. En effet, les PME-ETI en contact avec le consommateur final ont plus de facilité à s'emparer du sujet (comme les services, le commerce, ou encore le tourisme).

6 IL N'Y A AUCUNE BONNE RAISON DE RESTER INACTIF SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX !

Nous avons identifié 4 usages clés permettant de composer un premier plan d'actions compatible avec tous les types d'entreprises, secteurs, quelque soit leur taille et leur âge. Quatre usages clés que nous avons décryptés et présentés en dernière partie de cette publication. Organisés autour d'une feuille de route structurée, ce sont autant d'opportunités à saisir pour optimiser la communication, la prospection commerciale, le recrutement ou encore la gestion du service client.

⁽¹⁾ Facebook, LinkedIn, Instagram, Twitter et YouTube.

4 idées reçues sur les PME-ETI et les réseaux sociaux

Idée reçue 1

Les réseaux sociaux relèvent de la sphère privée, ce n'est pas pour faire du « business »

☐ VRAI

☒ FAUX

À l'origine, la plupart des grands réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn, Twitter...) se sont construits autour de l'identité des individus membres. Mais rapidement, les entreprises y ont trouvé un espace privilégié pour atteindre leur audience. Aujourd'hui, les usages « business » sont nombreux : gestion de communautés et de la relation client, prospection commerciale, recrutement, service après-vente, achat d'espaces publicitaires, etc.

Idée reçue 2

Plus les collaborateurs et le dirigeant sont jeunes, plus l'entreprise est présente et active sur les réseaux sociaux

☒ VRAI

☒ FAUX

C'est vrai pour les entreprises dont la moyenne d'âge est plus jeune. Notre enquête* montre que les entreprises dont les employés ont moins de 40 ans sont plus présentes et actives sur les réseaux sociaux. En revanche, l'âge du dirigeant ne constitue pas un facteur déterminant, contrairement à son appétence personnelle pour le sujet.

Idée reçue 3

Communiquer sur les réseaux sociaux, ça ne coûte rien

☐ VRAI

☒ FAUX

Si la création de pages et de comptes pour les entreprises est gratuite, il faut – pour s'assurer un minimum de visibilité – y consacrer du temps et un budget, même limité (10 000 € par an, coûts de personnel inclus). Du temps, pour créer des publications, dialoguer avec ses clients, etc. Et des dépenses pour garantir une « mise en avant » de ses publications auprès du public ciblé car sans sponsoring, il y a peu de chances que les campagnes des marques soient efficacement perçues.

Idée reçue 4

Sur les réseaux sociaux, avoir quelques bons amis est préférable à un large cercle de relations lointaines

☐ VRAI

☒ FAUX

C'est faux ! Le sociologue américain Mark Granovetter a démontré dans les années 70 qu'un réseau composé de ce qu'il appelle des liens « faibles », est plus à même de favoriser un accès privilégié à l'information. Ce dernier permet une meilleure navigation de groupes d'individus en groupes d'individus alors que les liens « forts » ne permettent pas de faire des « ponts » avec d'autres réseaux. Ils restreignent donc, de fait, la possibilité d'atteindre les ressources utiles à la réalisation de ses objectifs.

⁽¹⁾ Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Les PME-ETI et les réseaux sociaux », avril-juin 2018, 1 657 réponses exploitées.

PME-ETI ET RÉSEAUX SOCIAUX


**DES ESPACES VIRTUELS
AUX OPPORTUNITÉS RÉELLES**

01.	INTRODUCTION LES RÉSEAUX SOCIAUX ET L'ENTREPRISE	10 - 27
—		
02.	LES PME-ETI : LEURS PREMIERS PAS SUR UN TERRITOIRE INEXPLORÉ	28 - 39
—		
03.	DES DÉSINVOLTES AUX PIONNIÈRES : LES PME-ETI EN ORDRE DISPERSÉ	40 - 65
—		
04.	LES OPPORTUNITÉS À SAISIR À TRAVERS 4 USAGES CLÉS	66 - 103
—		

01.

**INTRO
DUCTION**
...

...
**LES RÉSEAUX
SOCIAUX**
ET L'ENTREPRISE



LA MÉTHODOLOGIE DE NOTRE ÉTUDE

Volet quantitatif

Un questionnaire « PME-ETI et réseaux sociaux » a été envoyé par courrier papier à 30 000 dirigeants de TPE, PME et ETI en mars 2018. Les dirigeants destinataires du questionnaire ont été sélectionnés sur la base d'un tirage aléatoire dans les bases des entreprises ayant déposé des comptes aux greffes des tribunaux de commerce, et ayant affiché lors du dernier exercice comptable disponible un chiffre d'affaires compris entre 2 M€ et 1,5 Md€.

Le questionnaire a généré 1 657 réponses, soit un taux de retour de 5,5 %. Les réponses nous sont parvenues de toute la France, y compris des DOM-TOM (28 réponses).

Volet qualitatif

Nous avons interrogé une vingtaine de PME-ETI concernées par le sujet, qui ont déjà mis en place une présence sur les réseaux sociaux, qu'elle soit élémentaire ou très avancée. Nous avons réalisé ces entretiens en face à face ou bien par téléphone, avec le dirigeant lui-même et/ou la personne en charge du sujet dans l'entreprise. Nous avons également interrogé une quinzaine d'experts des réseaux sociaux : sociologues, professeurs mais aussi consultants spécialisés.

Vous retrouverez la liste complète de nos interlocuteurs dans la partie « Annexes » de ce document.

Médias sociaux ou réseaux sociaux... ?

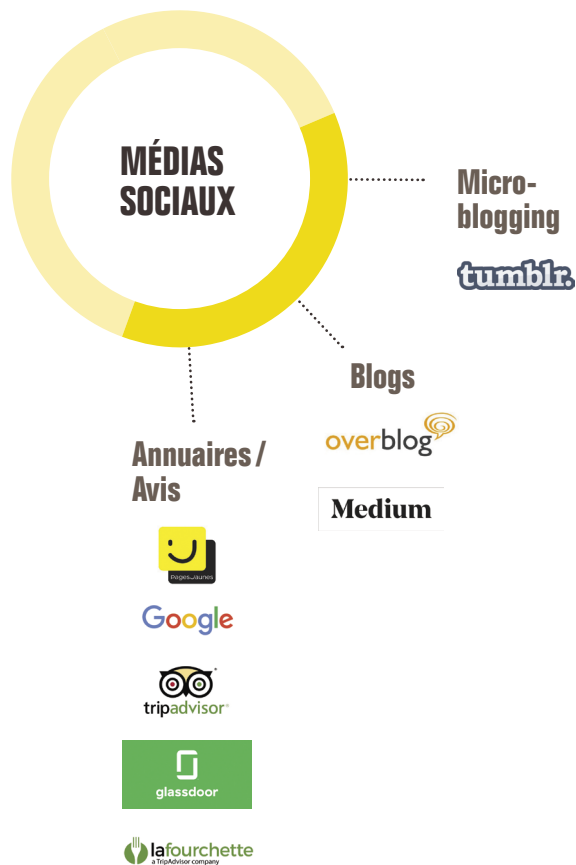
Les termes « médias sociaux » et « réseaux sociaux » sont souvent employés de façon indifférente. Les deux peuvent effectivement se confondre mais dans cette étude, nous les définirons comme suit.

Les réseaux sociaux renvoient à des espaces en ligne au sein desquels des individus ou des entités peuvent interagir et échanger des conversations et des contenus. Ces individus ou entités sont identifiés par un profil qui leur est propre et dont ils sont à l'origine de la description. Ce dernier point est important car il différencie les réseaux des médias sociaux. Les exemples « typiques » de réseaux sociaux sont Facebook, LinkedIn, ou encore Twitter.

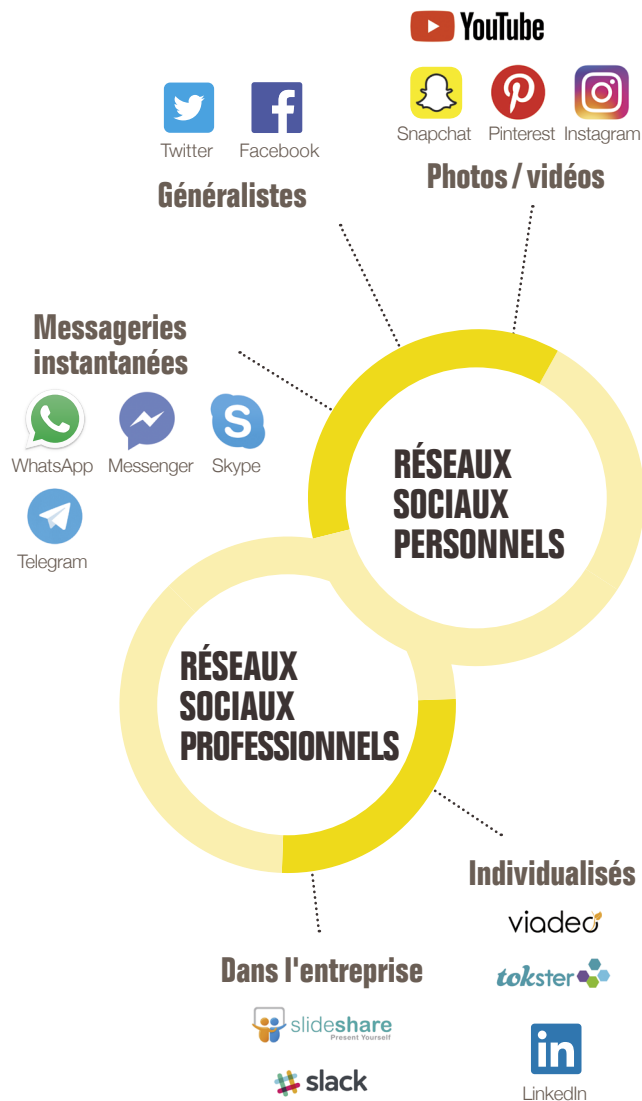
Les médias sociaux sont des espaces en ligne sur lesquels sont postés des contenus par les utilisateurs ou par la plateforme elle-même. Les visiteurs peuvent y interagir sans devoir créer un profil et donc, s'identifier. Ils peuvent être très généralistes ou, au contraire, se positionner sur une thématique de niche. C'est le cas des sites d'avis comme TripAdvisor et LaFourchette, ou encore le site de diffusion de vidéos YouTube⁽¹⁾. Vous trouverez sur la page suivante une cartographie non exhaustive des médias sociaux.

⁽¹⁾ YouTube fait partie de notre périmètre d'étude réseaux sociaux, car évoqués comme tels dans les usages des dirigeants de PME-ETI.

La galaxie des médias sociaux en ligne



Liste non exhaustive.
Source : Bpifrance Le Lab.



Les réseaux sociaux numériques et les entreprises

Avec plus de 2 milliards d'utilisateurs actifs sur Facebook, 1 milliard sur Instagram, 336 millions sur Twitter, et presque 300 millions sur LinkedIn, les réseaux sociaux sont devenus en l'espace de 10 ans d'incontournables bassins d'audience.

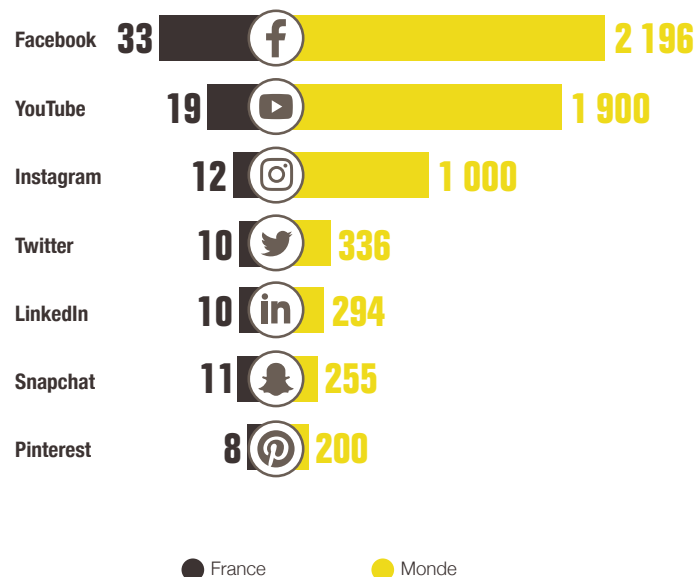
Ces réseaux étaient à l'origine investis par la sphère individuelle. Rapidement, cependant, les entreprises et autres organisations publiques et privées ont compris l'intérêt de se trouver là où l'audience interagit. Les réseaux sociaux sont désormais une véritable place publique virtuelle. Comme dans la rue, à la télévision ou dans les magazines, les entreprises peuvent transmettre leurs messages. Mieux, elles peuvent dialoguer avec leurs clients, prospecter de nouvelles cibles commerciales, vendre mais aussi, recruter.

En effet, sur les réseaux sociaux, le champ des possibles est en constante extension. En revanche, les normes de communication sont spécifiques et les règles du jeu mouvantes. Dès lors, nous comprenons aisément que les entreprises peinent encore à y naviguer.

Cette étude a un double objectif : examiner quelle est la nature des liens que les PME-ETI entretiennent avec les réseaux sociaux et mettre en lumière les principaux usages à intégrer dans une stratégie de présence en ligne. **Nous avons pris le parti de nous focaliser sur les 5 principaux réseaux sociaux que sont : Facebook, LinkedIn, Instagram, Twitter et YouTube.**

EN CHIFFRES

• NOMBRE D'UTILISATEURS ACTIFS SUR LES PRINCIPAUX RÉSEAUX SOCIAUX EN MILLIONS, JUILLET 2018



Sources : Monde, statista.com et France, Blog alexitaubin.com

Ce qu'en disent les sciences sociales



L'analyse sociologique des réseaux sociaux est née au début du XX^e siècle avec le philosophe et sociologue allemand **Georg Simmel** (1858 -1918). Pourtant, ce n'est qu'en 1954 que l'expression même de « réseau social » fait sa première apparition dans un article de l'anthropologue **John A. Barnes**. Selon lui, **un réseau social est un ensemble de relations entre personnes ou groupes sociaux**. Depuis, de nombreux travaux ont été publiés sur le sujet.

L'étendue des réseaux sociaux Un monde de plus en plus petit

Stanley Milgram, en 1967, a illustré « le problème du petit monde » : dans une société de masse comme celle des États-Unis de l'époque, pratiquement tous les individus sont reliés les uns aux autres dans un vaste réseau, avec une distance moyenne entre deux individus quelconques d'environ 5 intermédiaires. Il démontre ainsi l'absence de clôture des réseaux sociaux.

Selon une étude datant de janvier 2012⁽¹⁾, portant sur les 69 milliards de liens entre 721 millions d'individus inscrits sur Facebook, la distance moyenne entre deux utilisateurs choisis au hasard dans le monde entier est de 3,7 intermédiaires, soit 1,3 de moins que ce qu'avait illustré Milgram. Le monde de Facebook des années 2010 « étant plus petit » que celui des États-Unis des années 60, les réseaux sociaux numériques sont donc

un facteur de réduction de la distance entre les individus. L'exemple récent du scandale américain Cambridge Analytica illustre très bien cette problématique. Alors que 270 000 individus ont répondu à un questionnaire sur Facebook, ce sont 87 millions de personnes qui ont été touchées par la fuite d'informations concernant leurs profils. Une prolifération directement liée aux interconnexions entre individus.

Le capital social Les ressources nécessaires à la réalisation de ses objectifs

Pour **Pierre Bourdieu** (1980), il existe 3 formes de « capital » : le capital économique, le capital culturel et enfin, le capital social. Il définit ce dernier comme « l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissances et d'inter-reconnaissances ». Pour lui, le capital social est trop lié au capital économique et au capital culturel pour que l'on puisse en faire une dimension autonome de la vie sociale d'un individu.

Pour le sociologue **James Coleman**, dans *Foundation of Social Theory* (1990), « **le capital humain se situe dans les points, et le capital social dans les lignes qui relient les points** ». Il s'agit des ressources auxquelles les acteurs peuvent accéder pour réaliser leurs objectifs.

La force des liens faibles Étendre son réseau pour maximiser les opportunités

En 1973, **Mark Granovetter** définit la force des liens sociaux comme une combinaison de plusieurs facteurs : la quantité de temps investie dans les liens, l'intensité émotionnelle, l'intimité et les services réciproques dont ils sont les supports. Il a démontré que les liens forts ne sont jamais des « ponts », ils ne permettent pas de relier entre eux des groupes d'individus autrement disjoints. **Ce sont les liens faibles qui permettent de circuler dans un réseau plus vaste, de groupe en groupe, et *in fine*, favoriser une meilleure circulation et un meilleur accès à l'information.**

⁽¹⁾ « *Four Degrees of Separation* », Lars Backstrom, Paolo Boldi, Marco Rosa, Johan Ugander, Sebastiano Vigna, 6 janvier 2012.

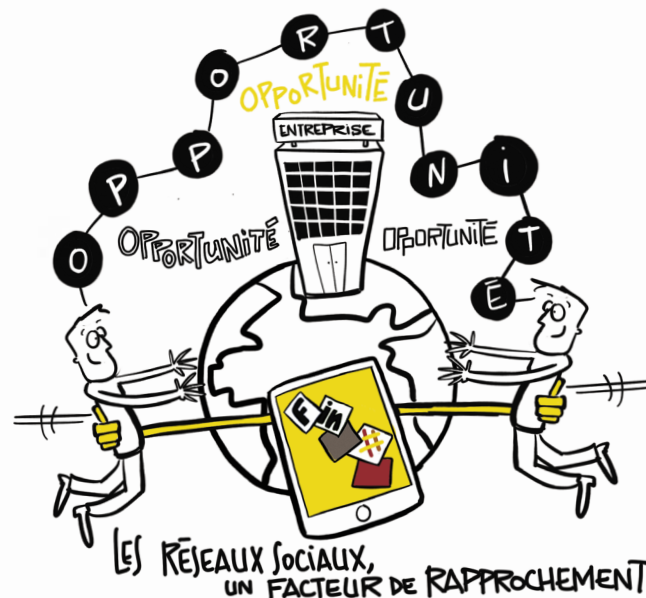
À l'heure du numérique, et pour les entreprises, qu'est ce que cela implique ?

L'analyse sociologique des réseaux sociaux nous permet de tirer 3 grands enseignements :

1 L'expérience de Milgram sur l'étendue des réseaux sociaux nous autorise à affirmer que les réseaux sociaux numériques seraient un important facteur de rapprochement entre les individus. **De moins en moins de distance nous sépare de n'importe quelle autre personne** et ceci, à l'échelle du monde entier. Appliquée à l'entreprise, cela démultiplie les opportunités, notamment en termes de prospection de clients, de recherche de partenaires, etc.

2 Les théories du capital social rappellent que chaque individu, via les réseaux qu'il côtoie, dispose d'un potentiel de ressources mobilisables pour mener à bien un projet. **Pour l'entreprise et l'entrepreneur, c'est la même idée : plus ils auront de capital social, plus ils augmenteront leur richesse sociale et in fine, leur capacité à réaliser leurs objectifs.**

3 La force des liens faibles, concept de Granovetter, permet d'illustrer combien **il est intéressant pour un entrepreneur d'étendre au maximum son réseau, notamment pour avoir un meilleur accès aux ressources et à l'information.** Le réseau social professionnel LinkedIn en est un excellent exemple : son utilisation permet seulement d'accéder aux profils avec lesquels nous avons, au minimum, deux connexions d'écart (à moins de payer un supplément). Dès lors, plus nous comptons de connexions, même secondaires, plus nous augmentons nos chances d'accès à l'information des profils recherchés.



Les 5 principaux réseaux sociaux

utilisés en Europe

FONCTION PRINCIPALE	CARACTÉRISTIQUES SPÉCIFIQUES	APPLICATIONS BUSINESS	MODÈLE DE REVENUS
 Facebook Carte d'identité officielle	<ul style="list-style-type: none"> • Réseau social le plus populaire, qui compte le plus d'utilisateurs au monde • Porte d'entrée vers les pages des médias et autres services (Messenger, Instagram, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Création de pages « Entreprise » officielles permettant de rassembler une communauté de fans • Service après-vente à travers Messenger • Achat d'espaces publicitaires ultra ciblés 	<ul style="list-style-type: none"> • Régie publicitaire : encarts sur le site et publications sponsorisées pour optimiser la diffusion auprès du public cible
 LinkedIn Carte d'identité professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Première CVthèque en ligne mondiale • Interactions d'ordre professionnel uniquement • Plateforme de partage de contenus et d'informations entre professionnels • Appartient à Microsoft 	<ul style="list-style-type: none"> • Prospection commerciale et ressources humaines • Promotion des activités de l'entreprise notamment via le profil du dirigeant et des collaborateurs / influenceurs • Achat d'espaces publicitaires ciblés 	<ul style="list-style-type: none"> • Modèle « Freemium » : face gratuite + abonnement pour accès à plus de fonctionnalités • Annonces d'emploi payantes • Régie publicitaire
 Twitter Fil d'informations 2.0	<ul style="list-style-type: none"> • Plateforme de partage de tweets : messages informatifs courts (280 caractères), accompagnés de photos, vidéos, liens internet • Forte viralité des contenus 	<ul style="list-style-type: none"> • Veille concurrentielle et sectorielle • Interaction avec une communauté de fans - partage d'informations • Service après-vente 	<ul style="list-style-type: none"> • Régie publicitaire : encarts sur le site et publications sponsorisées pour optimiser la diffusion auprès du public cible
 Instagram Fil visuel aspirational	<ul style="list-style-type: none"> • Application mobile de partage de contenus visuels (photos, vidéos, vidéos live) • Public jeune, 75 % des utilisateurs ont moins de 34 ans • Appartient à Facebook 	<ul style="list-style-type: none"> • Partage de contenus visuels sponsorisés • Relai des campagnes publicitaires « traditionnelles » 	<ul style="list-style-type: none"> • Régie publicitaire : publications sponsorisées pour optimiser la diffusion auprès du public cible
 YouTube Chaîne vidéo	<ul style="list-style-type: none"> • N°1 du net • Plateforme de diffusion internet et mobile de vidéos • Tous le monde peut poster, machine à « buzz » • Appartient à Google 	<ul style="list-style-type: none"> • Partage de vidéos promotionnelles, tutoriels, démonstrations, événements, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gratuité des publications vidéos • Régie publicitaire

Source : Bpifrance Le Lab, septembre 2018.

La gratuité de la communication sur les réseaux sociaux

Qu'en est-il aujourd'hui ?

Pour une entreprise, il existe 3 principales façons de communiquer sur les réseaux sociaux :

- 1** La communication organique. C'est lorsque l'entreprise publie du contenu (texte, photo, vidéo...) à partir de sa page ou de son compte. Dans ce cas, l'entreprise n'a aucune garantie sur le nombre d'apparitions de son *post* auprès de sa communauté.
- 2** La communication sponsorisée. C'est lorsque l'entreprise paye le réseau social pour publier un contenu (texte, photo, vidéo...) qui sera relayé en priorité auprès de sa communauté et/ou d'une audience préalablement définie (âge, sexe, géolocalisation, centres d'intérêt, etc.). L'entreprise détermine elle-même le budget qu'elle souhaite consacrer à cette sponsorship, qui peut aller de quelques centaines d'euros à plusieurs milliers.
- 3** La communication publicitaire. C'est lorsque l'entreprise paye le réseau social pour faire apparaître un message promotionnel dans des encarts dédiés du site internet, comme pour n'importe quel autre espace publicitaire.

Pour chacune de ces communications, il faut compter un budget de création des publications (qu'elles soient sponsorisées ou non, ou publicitaires), de paramétrage et également, de mesure de la performance.

Alors que la communication sur les réseaux était historiquement organique, elle tend à devenir principalement sponsorisée.

Pour atteindre sa cible, il va falloir payer !

Les entreprises pionnières, qui se sont rapidement constituées des communautés de consommateurs, ont à l'origine utilisé les réseaux sociaux de façon organique. Elles communiquaient auprès de leur audience de façon gratuite, en postant simplement du contenu depuis leurs pages officielles.

Or, les réseaux sociaux, qui sont maîtres des algorithmes définissant l'ordre d'apparition des publications auprès des utilisateurs, ont progressivement révisé leur copie. De sorte qu'aujourd'hui, les *posts* organiques sont de moins en moins relayés auprès des communautés de fans des pages officielles. Facebook a déclaré début 2018 que, pour protéger la raison d'être originelle de son réseau, c'est-à-dire la communication entre amis, son algorithme limiterait les apparitions des pages de comptes officiels de marques, de médias, ou encore d'artistes. Ce virage est sensiblement le même sur la plupart des réseaux et sites de référencement.

En conclusion, pour qu'un contenu soit vu, il faut le sponsoriser et donc, payer. Le manque de transparence des réseaux sociaux sur leurs algorithmes implique, par conséquent, une certaine vigilance quant à la portée des messages que l'on y produit. Aussi, le principe d'origine qui voudrait que cela ne coûte rien de communiquer sur les réseaux sociaux devient, de fait, de moins en moins vrai...



NATALIE RASTOIN

Présidente,
Ogilvy One

“ Certes, les métiers liés aux réseaux sont très récents ; mais la prise en main est plus facile que pour la plupart des autres médias.

L'étude menée par Bpifrance Le Lab nous montre que les PME-ETI ont encore des difficultés à s'approprier les outils de communication offerts par les réseaux sociaux. C'est d'autant plus dommage que le retour sur investissement peut être mesuré, ce qui devrait encourager l'expérimentation, même avec prudence.

Plusieurs atouts des réseaux sociaux sont à noter :

- **Un atout économique** : contrairement aux tickets d'entrée plus élevés des grands médias traditionnels, le budget d'investissement dans les médias sociaux n'est plus un frein pour émerger en travaillant la notoriété, l'image ou l'acquisition de nouveaux clients. Par exemple, avec 15 000 €, il est possible de cibler 3,7 millions de personnes sur Facebook ou 1,2 million sur LinkedIn, tout en y attachant des indicateurs de performance simples.
- **Un atout stratégique de ciblage** : les médias sociaux proposent des dizaines voire des centaines de critères de ciblage (par centre d'intérêt, comportement, démographie, géographie, profils d'entreprises, profils de postes, secteurs d'activité, ancienneté, hiérarchie...) mais aussi une audience personnalisable (les contacts de votre CRM, les personnes ayant vu vos vidéos, ceux qui ont interagi avec la page...). Cela représente un atout-clé pour ne pas se disperser et s'adresser aux bonnes populations cibles, avec un niveau de précision élevé.

- **L'atout de la proximité** : nous parlons de la proximité géographique puisque les médias sociaux permettent de cibler une ville, une région ou un pays... ainsi que de la proximité relationnelle puisqu'ils permettent d'établir un lien direct, porteur de considération.
- **L'atout de l'engagement à la marque** : aujourd'hui 38 millions de Français (+ 2 millions en 1 an) consomment les médias sociaux. 91 % d'entre eux le font de façon quotidienne (et surtout 81 % via leur smartphone). Il s'agit plus d'un outil interactif que d'un média passif : il est possible d'augmenter considérablement l'engagement de votre cible envers votre marque, que cela conduise vos *followers* à liker un contenu, à le partager avec leurs amis ou à réaliser instantanément un achat.
- **Certes, les métiers liés aux réseaux sont très récents** ; mais la prise en main est plus facile que pour la plupart des autres médias et ne nécessite aucun investissement technique spécifique. Il est donc relativement simple d'intégrer le pilotage des médias sociaux au sein des fonctions commerciales, marketing ou même administratives de l'entreprise.

Voilà donc au moins 5 raisons de considérer que les médias sociaux génèrent un retour sur investissement positif... sous réserve de 2 conditions non négligeables :

- **Investir un minimum** : avec le changement des algorithmes régissant la visibilité des publications de leurs membres, les réseaux sociaux ont considérablement limité l'efficacité des publications organiques, obtenue auparavant en postant simplement un contenu sur le compte officiel de l'entreprise (sur Facebook par exemple). Il est donc impératif d'investir un minimum pour amplifier la portée des messages et par la même occasion, atteindre la bonne cible.
- **Piloter finement** : aujourd'hui, poster un contenu, voire ouvrir une ligne de crédit de quelques centaines ou milliers d'euros pour amplifier la portée des diffusions, est à peu près accessible à tous. En revanche, aller plus loin dans la programmation de contenus et l'analyse des retours sur investissement, demandent une formation minimum obligatoire et une vraie rigueur.

En conclusion, les médias sociaux sont une formidable source d'opportunités pour les PME-ETI, à condition de bien choisir les objectifs, de définir des indicateurs clés de performance pertinents et d'investir dans un minimum de budget et d'expertise. La courbe d'expérience reste néanmoins très rapide ! ”

**LES
PME-ETI
...**

02.

**...
LEURS PREMIERS PAS
SUR UN TERRITOIRE
INEXPLORÉ**

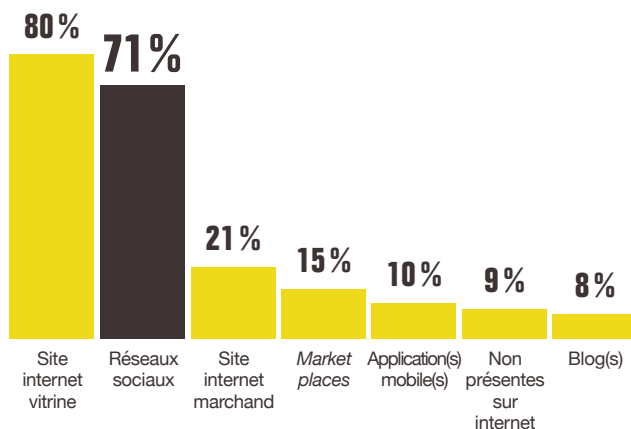
Les PME-ETI sont largement présentes sur internet et sur les réseaux sociaux

Les PME-ETI de notre enquête sont présentes en ligne, principalement à travers un site internet vitrine (80 % d'entre elles) et les réseaux sociaux (71 %).

Le développement de sites marchands, de blogs, d'applications mobiles est moins fréquent voire plus rare. Nous noterons, par ailleurs, que 9 % des entreprises interrogées déclarent ne pas être du tout présentes sur la toile.

• COMMENT VOTRE ENTREPRISE EST-ELLE PRÉSENTE SUR INTERNET⁽¹⁾ ?

PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES, EN % DU NOMBRE DE RÉPONDANTS



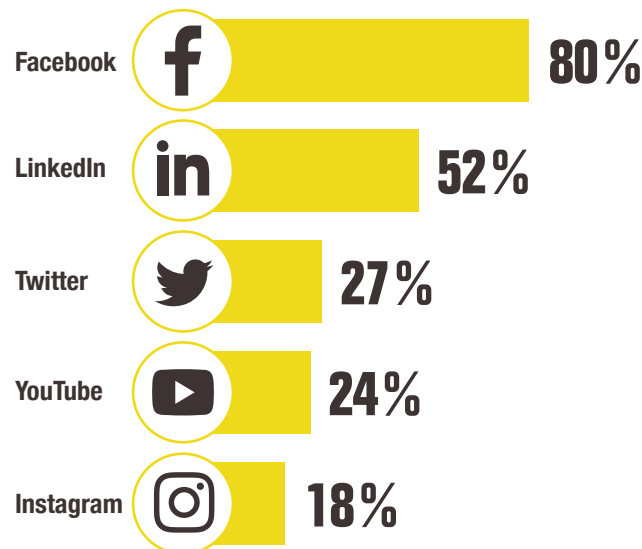
⁽¹⁾ Taux de réponse 99 %.

Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Les PME-ETI et les réseaux sociaux », avril-juin 2018, 1 657 réponses exploitées.

• SI VOTRE ENTREPRISE EST PRÉSENTE SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX, SUR LESQUELS DISPOSE-T-ELLE D'UNE PAGE OU D'UN COMPTE⁽¹⁾ ?

PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES,

EN % DU NOMBRE DE PRÉSENTS SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX



⁽¹⁾ Taux de réponse 65 %.

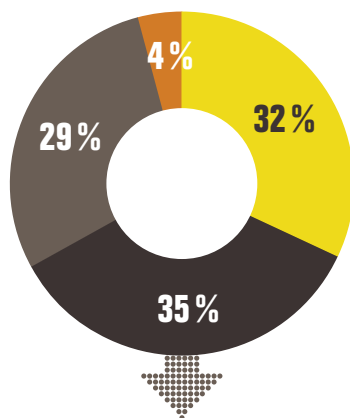
Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Les PME-ETI et les réseaux sociaux », avril-juin 2018, 1 657 réponses exploitées.

Un large présence sur les réseaux

mais un faible niveau d'activité

• COMMENT QUALIFIERIEZ-VOUS LA PRÉSENCE DE VOTRE ENTREPRISE SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX ⁽¹⁾ ?

EN % DU NOMBRE DE RÉPONDANTS



64 %

des PME-ETI sont
**INACTIVES
ET PEU ACTIVES**
sur les réseaux sociaux

- Active
- Peu active
- Inactive
- Très active

⁽¹⁾ Taux de réponse 97 %.

Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Les PME-ETI et les réseaux sociaux », avril-juin 2018, 1 657 réponses exploitées.

Les principales caractéristiques des entreprises

actives *versus* inactives



Les inactives
et peu actives



Les actives
et très actives

Taille	Entre 10 et 19 salariés	Plus de 20 salariés
Âge moyen des collaborateurs	Supérieur à 40 ans	Inférieur à 40 ans
Activité	<i>BtoB</i>	<i>BtoC</i> et « les deux » ⁽¹⁾
Secteur	Construction Industrie	Commerce Tourisme et loisirs
Un dirigeant...	...Non présent et inactif sur les réseaux sociaux	...Présent et actif, voire très actif sur les réseaux sociaux
Des collaborateurs...	...Non formés au sujet	...Formés au sujet
Une évolution de son activité...	...En dents de scie	...En croissance et forte croissance

⁽¹⁾ Activité à la fois *BtoB* et *BtoC*.

Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Les PME-ETI et les réseaux sociaux », avril-juin 2018, 1 657 réponses exploitées.

L'appétence du dirigeant pour les réseaux sociaux

est le premier facteur d'implication de l'entreprise sur ces plateformes

Les 3 principaux facteurs d'implication des PME et ETI sur les réseaux sociaux



⁽¹⁾ À titre personnel.

Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Les PME-ETI et les réseaux sociaux », avril-juin 2018, 1 657 réponses exploitées.

Nos données d'enquête ont fait ressortir 3 facteurs déterminants dans la façon dont les PME-ETI s'impliquent sur les réseaux sociaux.

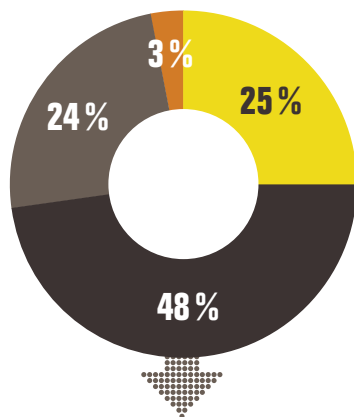
Dans leur ordre d'importance :

- 1 Le niveau de présence du dirigeant sur les réseaux sociaux.** Le fait que le dirigeant se dise présent et actif à titre personnel sur les réseaux sociaux influence très fortement le niveau d'engagement de l'entreprise sur ces réseaux ; il en est même le premier moteur.
- 2 La formation des collaborateurs.** Cette donnée est elle-même fortement corrélée à la première et montre que lorsque le dirigeant joue le rôle de locomotive, c'est tout le train qui se met en marche. La formation des collaborateurs est également corrélée positivement à la taille des entreprises, indiquant qu'il existe un effet de taille sous-jacent.
- 3 Le pilotage des réseaux sociaux par une équipe marketing ou communication.** Cette donnée dépend du type d'activité de l'entreprise, de sa taille mais aussi de la prise en compte par la Direction de l'existence d'enjeux devant être délégués à des équipes aux compétences et savoir-faire spécifiques.

Aujourd'hui, peu de dirigeants de PME-ETI sont réellement actifs sur les réseaux

• COMMENT QUALIFIERIEZ-VOUS VOTRE PRÉSENCE À TITRE PERSONNEL SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX ⁽¹⁾ ?

EN % DU NOMBRE DE RÉPONDANTS



72%

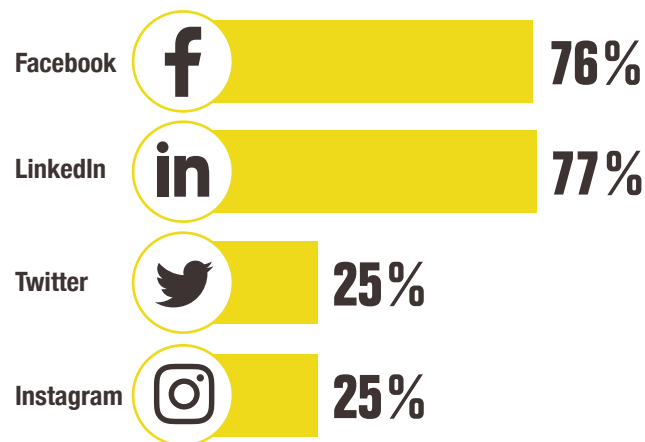
des dirigeants de
PME-ETI se disent
INACTIFS ET PEU ACTIFS
sur les réseaux sociaux
à titre personnel

- Active
- Peu active
- Inactive
- Très active

• SI VOUS ÊTES PRÉSENT SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX, SUR LESQUELS DISPOSEZ-VOUS D'UN COMPTE PERSONNEL ⁽¹⁾ ?

PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES,

EN % DU NOMBRE DE PRÉSENTS SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX



⁽¹⁾ Taux de réponse 95 %.

Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Les PME-ETI et les réseaux sociaux », avril-juin 2018, 1 657 réponses exploitées.

⁽¹⁾ Taux de réponse 72 %

Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Les PME-ETI et les réseaux sociaux », avril-juin 2018, 1 657 réponses exploitées.

Les moyens investis sur les réseaux sont encore faibles

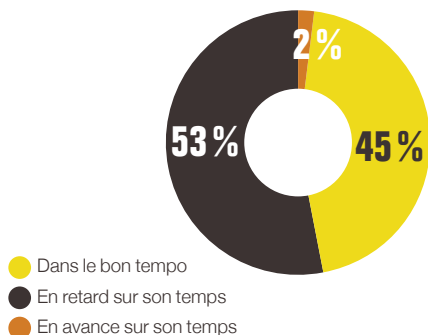
pourtant, la moitié des PME-ETI se considère dans le bon tempo

Presque la moitié des entreprises interrogée se dit être dans le bon tempo, voire en avance sur les réseaux sociaux. Un chiffre qui semble élevé, comparé au niveau d'activité, de formation et de budget que les PME-ETI dédient aux réseaux sociaux.

En effet, 42 % des PME-ETI n'ont rien dépensé l'année passée (coûts de personnels inclus) pour les réseaux sociaux, et seules 30 % des entreprises ont formé leurs collaborateurs au sujet. Quant à la perspective d'une évolution future du budget dédié, elles sont 37 % à envisager une augmentation et seulement 5 % une forte augmentation. La grande majorité (57 %) prévoit une stabilité.

• COMMENT CONSIDÉREZ-VOUS VOTRE ENTREPRISE PAR RAPPORT AU SUJET DES RÉSEAUX SOCIAUX ⁽¹⁾ ?

EN % DU NOMBRE DE RÉPONDANTS

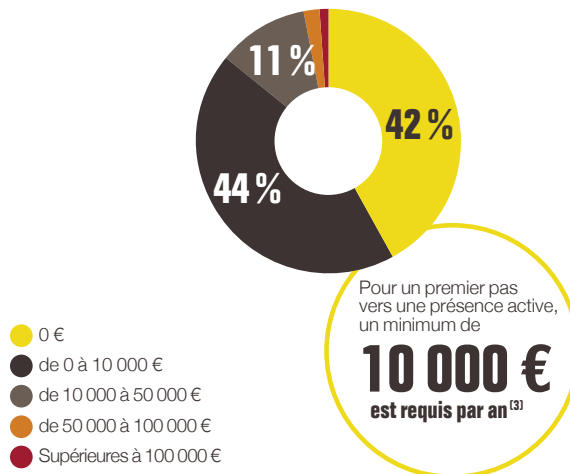


⁽¹⁾ Taux de réponse 93 %.

Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Les PME-ETI et les réseaux sociaux », avril-juin 2018, 1 657 réponses exploitées.

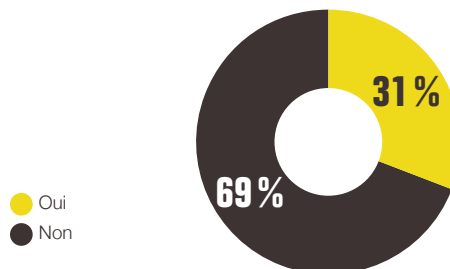
• À COMBIEN ESTIMEZ-VOUS LES DÉPENSES CONSACRÉES AUX RÉSEAUX SOCIAUX L'ANNÉE PASSÉE ⁽¹⁾ (COÛTS DE PERSONNEL INCLUS) ?

EN % DU NOMBRE DE RÉPONDANTS



• VOS COLLABORATEURS ONT-ILS ÉTÉ FORMÉS AU SUJET DES RÉSEAUX SOCIAUX ⁽²⁾ ?

EN % DU NOMBRE DE RÉPONDANTS



⁽¹⁾ Taux de réponse 95 %.

⁽²⁾ Taux de réponse 85 %.

⁽³⁾ Selon les experts que nous avons interrogés.

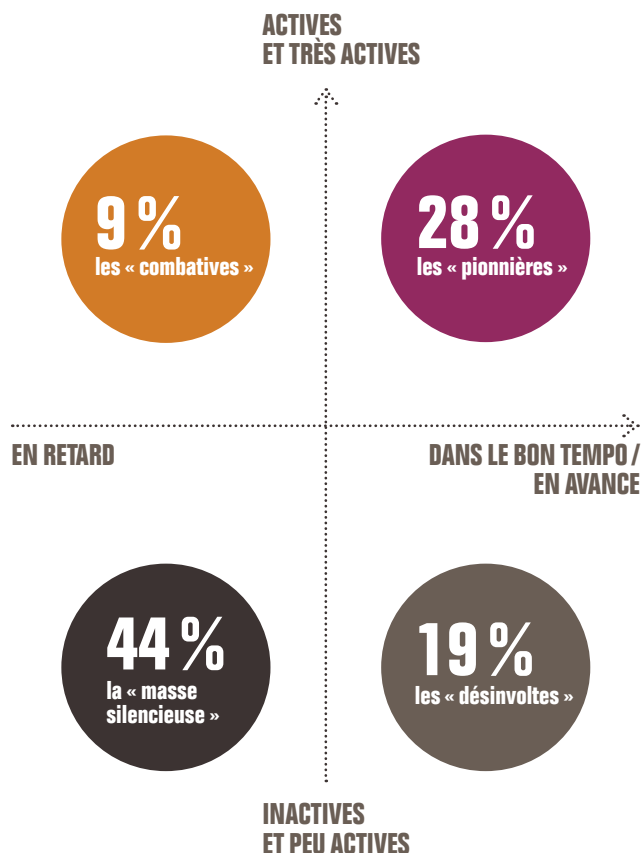
Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Les PME-ETI et les réseaux sociaux », avril-juin 2018, 1 657 réponses exploitées.

03.

**DES
DÉSINVOLTES
AUX
PIONNIÈRES
...**

**LES PME-ETI
EN ORDRE
DISPERSÉ**

4 groupes d'entreprises aux comportements distincts



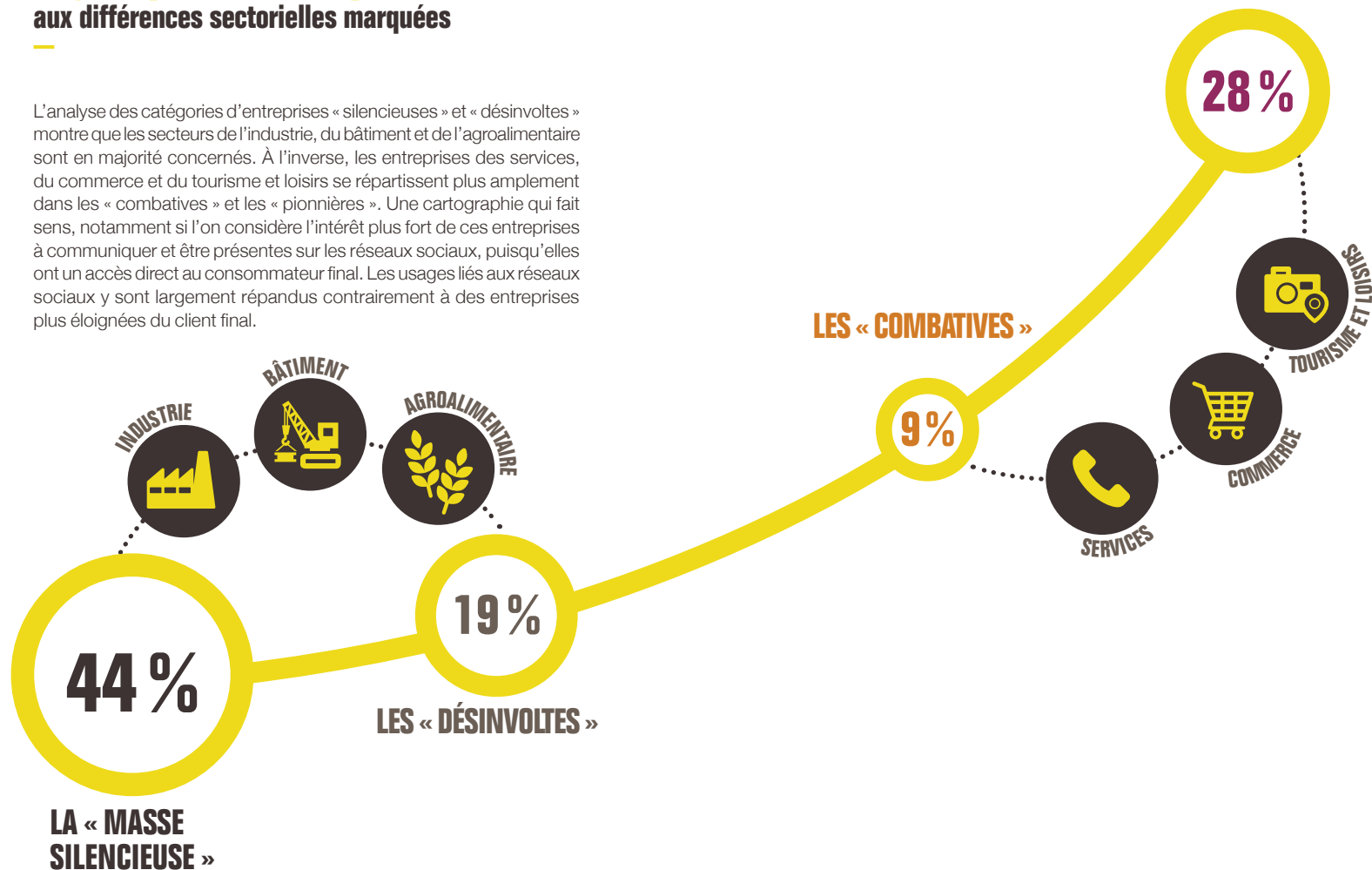
En croisant les données d'appréciation de maturité des entreprises (pensent-elles être en retard ou dans le bon tempo des réseaux sociaux ?), avec leur niveau d'activité déclarée, nous avons pu mettre en lumière 4 comportements distincts :

- **44 % des PME-ETI font partie de la « masse silencieuse »** : elles se savent en retard et demeurent inactives, ou bien peu actives sur les réseaux. C'est un sujet qui ne fait pas partie de leur champ de priorités. Leur investissement financier pour ce sujet est minime mais elles prévoient tout de même d'augmenter leur budget d'ici 2 ans (pour 45 % d'entre elles).
- **19 % sont les « désinvoltes »** : elles sont peu actives voire inactives sur les réseaux sociaux et pourtant, elles se sentent dans le bon tempo. Effectivement, elles n'en font pas une priorité, n'y consacrent pas de budget, ni ne prévoient de le faire dans les années à venir.
- **9 % pourraient se nommer « les combattives »** : elles se considèrent en retard alors qu'elles sont actives voire très actives sur les réseaux sociaux. Pour elles, l'enjeu est stratégique. Elles sont plus d'un quart à y consacrer un budget supérieur à 10 000 € par an et 60 % envisagent une augmentation de ces dépenses lors des 2 prochaines années.
- **28 % sont des « pionnières »** : elles sont actives et très actives sur les réseaux sociaux. S'estimant dans le bon tempo voire en avance, les réseaux sociaux font partie d'une stratégie de marque bien définie. Elles en font un enjeu prioritaire et ce sont elles qui y consacrent le plus de budget (plus de 50 000 € par an pour 10 % d'entre elles).

La « masse silencieuse » et les « désinvoltes » représentent la majorité (63 % au total) de notre échantillon. Les pionnières et les combattives, quant à elles, représentent 37 % de notre population d'enquêtés.

4 groupes d'entreprises aux différences sectorielles marquées

L'analyse des catégories d'entreprises « silencieuses » et « désinvoltes » montre que les secteurs de l'industrie, du bâtiment et de l'agroalimentaire sont en majorité concernés. À l'inverse, les entreprises des services, du commerce et du tourisme et loisirs se répartissent plus amplement dans les « combattives » et les « pionnières ». Une cartographie qui fait sens, notamment si l'on considère l'intérêt plus fort de ces entreprises à communiquer et être présentes sur les réseaux sociaux, puisqu'elles ont un accès direct au consommateur final. Les usages liés aux réseaux sociaux y sont largement répandus contrairement à des entreprises plus éloignées du client final.



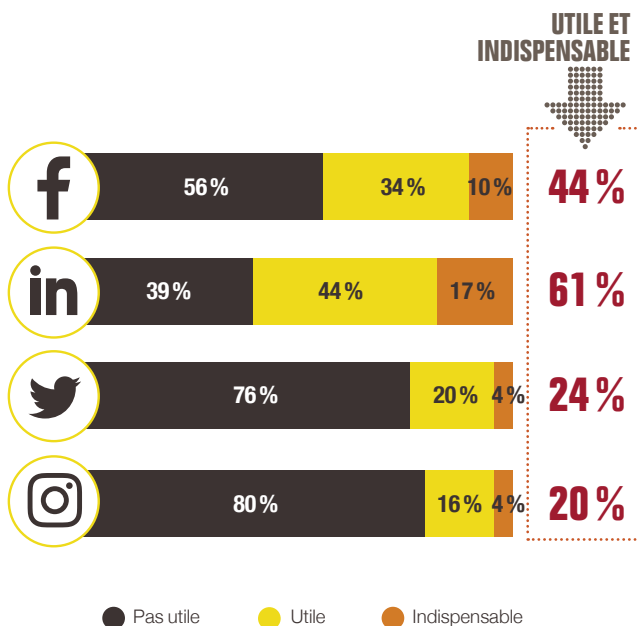
Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Les PME-ETI et les réseaux sociaux », avril-juin 2018, 1 657 réponses exploitées.

Les réseaux sociaux ne sont pas jugés « indispensables » par les PME-ETI

Seul LinkedIn l'est aux yeux des dirigeants

• DANS LE CADRE DE VOTRE ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE, COMMENT QUALIFIERIEZ-VOUS CES RÉSEAUX ⁽¹⁾ ?

EN % DU NOMBRE DE RÉPONDANTS



⁽¹⁾ Taux de réponse : Facebook 92 %, LinkedIn 84 %, Twitter 74 % et Instagram 70 %.

Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Les PME-ETI et les réseaux sociaux », avril-juin 2018, 1 657 réponses exploitées.



Lorsque que nous demandons aux PME-ETI ce qu'elles pensent de l'utilité des réseaux sociaux, **3 messages clés se détachent :**

- 1 Les réseaux sociaux sont très peu perçus comme « indispensables », ils sont même jugés inutiles et peu utiles par la majorité des entreprises.
- 2 LinkedIn tire son épingle du jeu, apparaissant utile et indispensable à une majorité de nos répondants, 61 % exactement.
- 3 Twitter et Instagram ne sont pas encore entrés dans les usages des PME et ETI françaises.

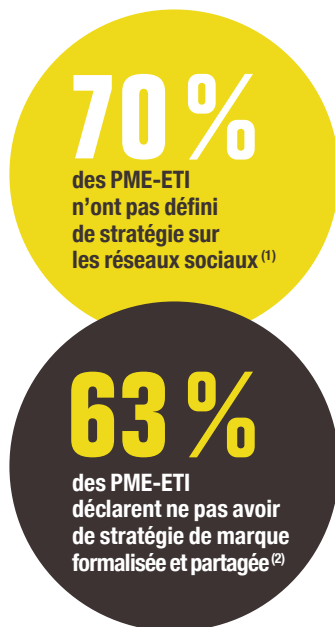
Par ailleurs, voici la vision des réseaux sociaux de chacune des catégories définies précédemment :

- **les « pionnières »** et **les « combatives »** sont très largement convaincues de l'utilité de Facebook et LinkedIn. Elles sont respectivement 70 % et 80 % à les juger utiles. Twitter et Instagram arrivent en dernière position mais obtiennent des scores d'utilité largement supérieurs à la moyenne (respectivement 50 % et 40 % environ) ;
- **la « masse silencieuse »** est peu sensible aux attraits des réseaux sociaux. LinkedIn et Facebook sont respectivement perçus comme utiles par 56 % et 31 % d'entre elles. Des chiffres qui traduisent une prise de conscience du potentiel des réseaux mais aussi vraisemblablement l'existence de freins pour s'y impliquer ;
- **les « désinvoltes »**, sans surprise, ne voient pas l'intérêt des réseaux sociaux pour leur activité. Aucun des 4 réseaux n'atteint la moyenne, seul LinkedIn s'en approche avec 46 % des « désinvoltes » qui le jugent utile.

Les réseaux sociaux

ne font pas l'objet d'une stratégie formalisée

Plus des deux tiers des PME-ETI interrogées n'ont pas de stratégie sur les réseaux sociaux. Elles y sont donc présentes mais sans plan d'actions. Un chiffre qui s'explique en grande partie par une absence globale de stratégie de marque, puisque 63 % des entreprises disent ne pas en avoir formalisée et partagée au sein de leur structure.



⁽¹⁾ Taux de réponse 97 %.

⁽²⁾ Taux de réponse 96 %.

Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Les PME-ETI et les réseaux sociaux », avril-juin 2018, 1 657 réponses exploitées.

Bien que les PME-ETI n'aient pas encore formalisé de plan d'actions, les grands objectifs liés à une présence de leur part sur les réseaux sociaux sont, par ordre d'importance :

**Améliorer sa connaissance
de l'environnement concurrentiel**

1

**Fédérer une communauté
autour de son activité**

2

Mieux gérer la relation client

3

Attirer et recruter les talents

4

Développer ses ventes

5

**Améliorer sa notoriété /
être plus visible**

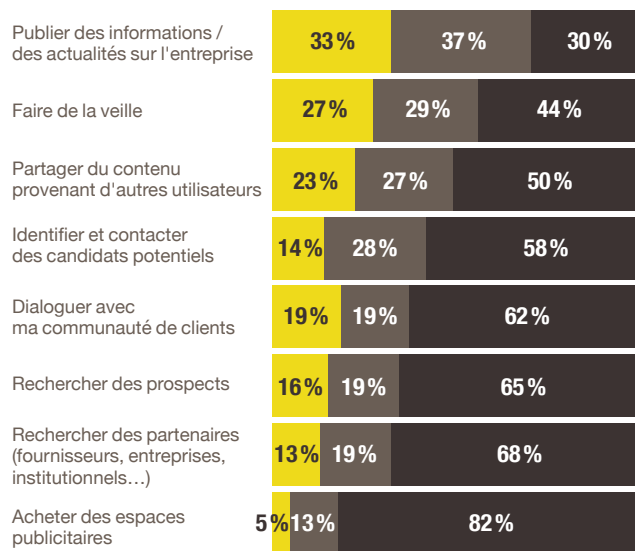
6

Il n'y a pas de cohérence apparente

entre les objectifs cités et les actions menées

• QUELLES SONT LES ACTIONS QUE VOTRE ENTREPRISE MÈNE DÉJÀ SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX ET À QUELLE FRÉQUENCE ?

EN % DU NOMBRE DE RÉPONDANTS



● Plus d'une fois par mois

● Une fois par mois

● Jamais

L'absence marquée d'une stratégie se traduit dans le peu d'actions réalisées, et surtout, dans le désalignement entre les objectifs et les actions.

En effet, comme le montre le graphique ci-précédent, nombre d'actions n'ont encore jamais été mises en place par les entreprises interrogées. Seules la publication d'informations et la veille sont pratiquées par plus de la moitié des entreprises. Toutes les autres (partager du contenu d'autres utilisateurs, identifier des candidats, dialoguer avec son client, etc.) sont très peu mises en place.

Autre fait marquant : **les actions aujourd'hui réalisées, déjà peu nombreuses, ne sont pas, par ailleurs, alignées avec les objectifs cités précédemment.** Par exemple, alors que fédérer une communauté et mieux gérer la relation client font partie du Top 3 des objectifs d'une présence sur les réseaux sociaux, plus de 60 % des dirigeants n'y recherchent jamais de partenaires et n'y créent jamais de dialogue avec leurs clients. Enfin, alors qu'améliorer sa visibilité est le dernier objectif lié à la présence des PME-ETI sur les réseaux, l'action la plus entreprise est actuellement la publication d'informations les concernant.

Toutefois, ce « décalage » semble compréhensible dans la mesure où **les PME-ETI sont encore dans une phase de première approche des réseaux sociaux.** En l'absence de stratégie, les chances que de nombreuses actions soient alignées avec des objectifs bien définis sont faibles. Pour saisir au maximum les opportunités de sa présence sur les réseaux, nous verrons par la suite que cette étape est pourtant indispensable.

Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Les PME-ETI et les réseaux sociaux », avril-juin 2018, 1 657 réponses exploitées.

Les entreprises les plus matures sur les réseaux sociaux

s'informent, dialoguent et partagent du contenu

Que font les « pionnières » et les « combatives » sur les réseaux sociaux ?



En poursuivant l'analyse des actions menées au niveau de chaque catégorie, on observe que les « combatives » et les « pionnières » se démarquent des autres (écart à la moyenne de l'échantillon) sur 4 principales actions :

- 1 La publication d'informations** est complètement entrée dans leurs usages. Elles le font toutes, et plus des deux tiers le font plus d'une fois par mois *versus* 14 % pour les « désinvoltes » et 10 % pour la « masse silencieuse ».
- 2 Elles font plus de veille que les autres.** 50 % d'entre elles déclarent en faire très régulièrement *versus* 15 % environ pour les « désinvoltes » et la « masse silencieuse ».
- 3 Elles partagent du contenu provenant d'autres utilisateurs.** Elles sont environ 80 % à le faire *versus* 30 % chez les « désinvoltes » et la « masse silencieuse ».
- 4 Enfin, elles suivent et animent leur communauté de clients** de façon régulière puisqu'elles sont environ deux tiers à le faire au moins une fois par mois.

En revanche, l'écart à la moyenne se réduit sur l'achat d'espaces publicitaires, la recherche de prospects, de partenaires et de candidats potentiels.

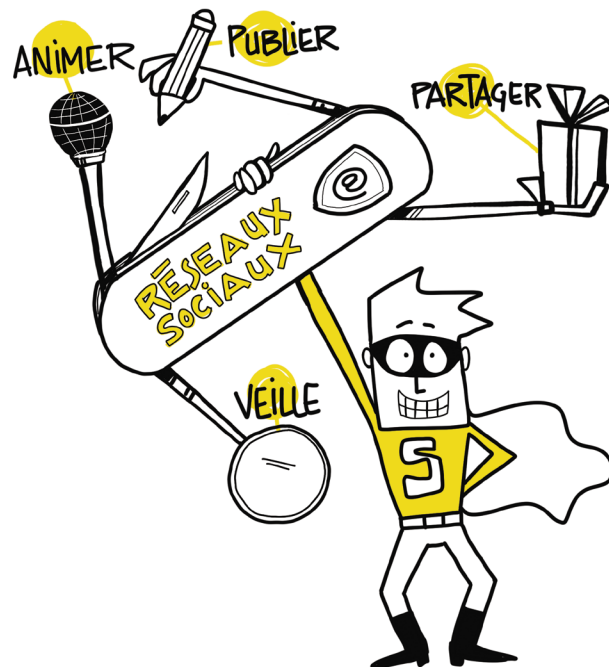
Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Les PME-ETI et les réseaux sociaux », avril-juin 2018, 1 657 réponses exploitées.
Pour plus de détails, voir les résultats de l'enquête disponible sur bpifrance-lelab.fr

“

Sur les réseaux sociaux, nous faisons principalement de la recherche de visibilité / notoriété, du service client et de la veille de sujets de crise.

Je dirais que les réseaux sociaux nous permettent d'améliorer notre relation client, de mieux gérer leurs réclamations mais aussi de mieux les connaître. ”

Marianne Féméli,
Marketing Manager G7, Société de transport - taxis,
300 salariés

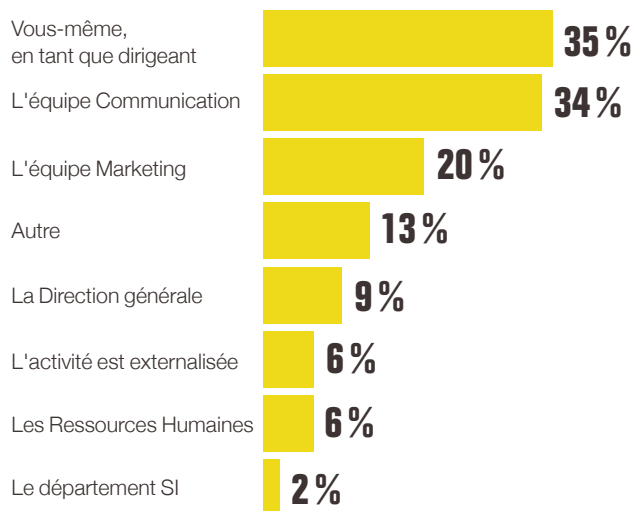


La gestion des réseaux sociaux au sein de l'entreprise

La présence du dirigeant y est encore forte

• AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE, QUI GÈRE LES RÉSEAUX SOCIAUX ⁽¹⁾ ?

PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES, EN % DU NOMBRE DE RÉPONDANTS



⁽¹⁾ Taux de réponse 86 %.

Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Les PME-ETI et les réseaux sociaux », avril-juin 2018, 1 657 réponses exploitées.

La gestion des réseaux sociaux dans les PME-ETI se fait principalement à travers le dirigeant et les équipes communication et marketing.

Cela traduirait notamment :

- une prise en compte des enjeux de communication et marketing derrière la gestion des réseaux ;
- mais une gestion qui reste aux mains du dirigeant dans de nombreux cas encore ;
- une sous-utilisation de prestataires externes, que nous supposons liée à un manque de budget dédié à un manque d'accès à ces compétences (notamment celles des *Community managers*, de plus en plus prisées).

L'analyse par catégorie d'entreprise montre que les réseaux sociaux sont plus souvent gérés par le dirigeant lui-même, dans les entreprises « désinvoltes » et de la « masse silencieuse » (environ 40 %). Une situation qui s'explique par 2 principaux facteurs :

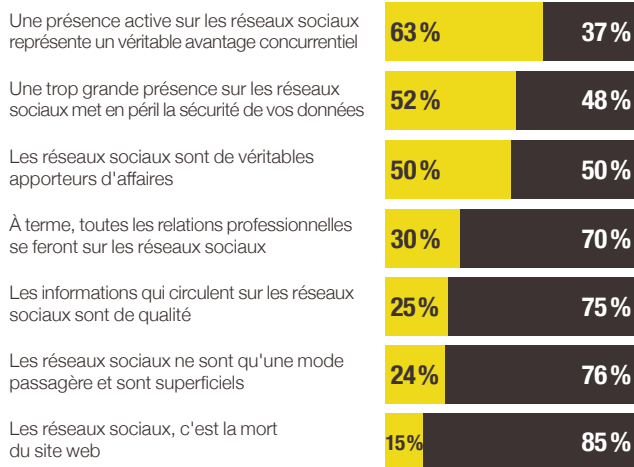
- il y a moins d'équipes de communication dans des secteurs comme le bâtiment et l'industrie ;
- le sujet est relativement nouveau et dépend encore fortement du dirigeant. Environ 50 % des « pionnières » et des « combatives » ont, quant à elles, une équipe de communication chargée de la gestion des réseaux sociaux.

Par ailleurs, il existe un effet de taille significatif : le sujet est directement pris en charge par les dirigeants dans les entreprises de moindre taille (sans département marketing et communication).

Les dirigeants de PME et ETI reconnaissent que les réseaux sociaux

constituent un réel avantage concurrentiel et une tendance de fond

• ÊTES-VOUS D'ACCORD AVEC LES PROPOSITIONS SUIVANTES ?



● D'accord

● Pas d'accord

Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Les PME-ETI et les réseaux sociaux », avril-juin 2018, 1 657 réponses exploitées.

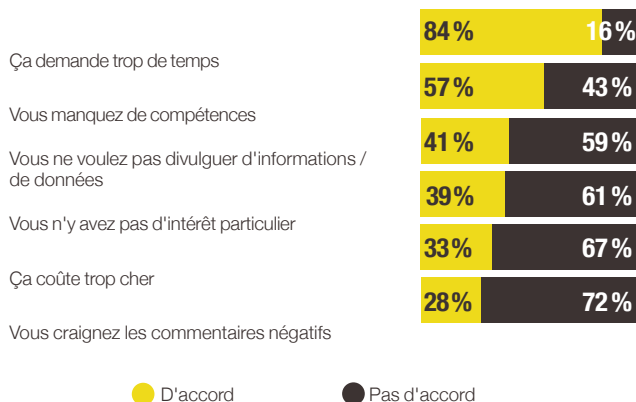


“ Et non, les réseaux sociaux ne sont pas qu'une mode passagère et superficielle ! ”

Un frein majeur à une présence plus active : le manque de temps

Presque toutes les entreprises que nous avons interrogées (84 %) se rejoignent pour dire que le temps est la première contrainte à une présence accrue sur les réseaux sociaux, suivi des compétences plus loin derrière (57 % des entreprises). Nous noterons qu'une proportion non négligeable d'entre elles (39 %) ne voit aucun intérêt à être présente sur les réseaux.

• QUELS SONT LES FREINS À UNE PRÉSENCE PLUS ACTIVE DE VOTRE ENTREPRISE SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX ?



Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Les PME-ETI et les réseaux sociaux », avril-juin 2018, 1 657 réponses exploitées

Les entretiens menés auprès des dirigeants de PME-ETI ont également mis en lumière plusieurs obstacles.

Le temps et l'accès aux compétences sont des freins nettement identifiés. D'autres raisons ont également été évoquées comme la capacité à créer du contenu (publier oui, mais quoi ?) et la difficile évolution des mentalités en interne.

“

Si nous voulons avoir un minimum de likes et de partages, il faut quand même proposer des contenus intéressants. Il faut donc produire des images, des vidéos... mais tout le monde n'a pas les compétences, ni les ressources pour le faire. Si on me demandait de faire une vidéo sur les portails électriques, je serais bien embêté, je n'aurais rien à raconter. Ce qui compte, c'est la pertinence du message. Je pense qu'il y a beaucoup de gens qui se demandent « Qu'est-ce que je vais poster ? », « Est-ce que ça sert à quelque chose ? ».”

Alexandre Roux,
Responsable marketing,
CPB Fims, Société de production de films,
15 salariés



“

Je suis en charge du service communication dans son ensemble, les réseaux sociaux représentent seulement une partie de mes missions et c'est tout le problème en PME : cela devient souvent très chronophage et on a tendance à les délaisser pour d'autres missions toutes aussi stratégiques.”

Sandra Vivien,
Responsable communication et relations presse,
Zoo La Flèche, Parc animalier de loisirs,
90 salariés



Il existe donc un vivier d'entreprises

à convaincre et soutenir !

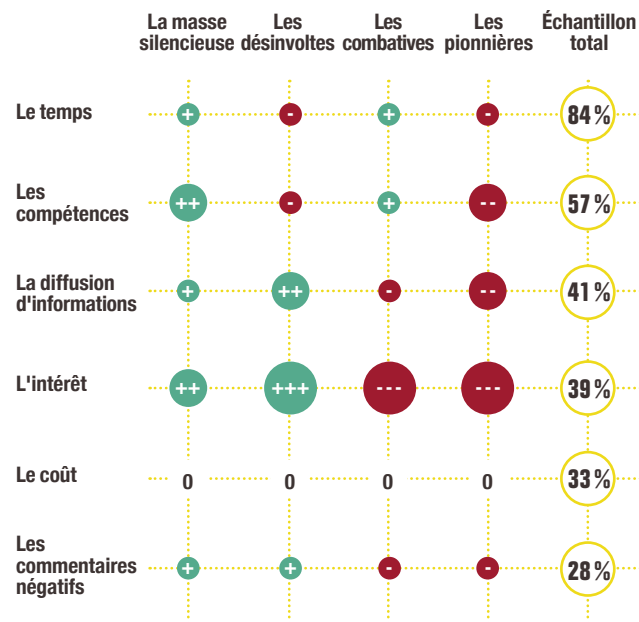
L'analyse des freins par catégorie nous permet de tirer quelques enseignements :

- 1 Les entreprises de la « masse silencieuse » sont plus sensibles que la moyenne à presque tous les freins évoqués avec 2 points noirs : le manque de compétences et le manque d'intérêt.
- 2 Les entreprises « désinvoltes » sont particulièrement affectées par la crainte de la diffusion d'informations, et surtout, le manque d'intérêt (63 % à être d'accord contre 50 % pour la « masse silencieuse »).
- 3 Les « combatives », qui se caractérisent par l'impression d'être en retard, sont particulièrement affectées par le manque de temps et de compétences.
- 4 Les « pionnières » sont, sans surprise, moins impactées par les freins que les autres entreprises bien qu'elles soient très nombreuses à trouver que le temps est le premier obstacle à leur progression (80 % d'entre elles).

Nous remarquerons donc que presque la moitié de l'échantillon (la « masse silencieuse » représentant 44 % de l'effectif total) se sent en dehors du sujet. Par ailleurs, ce groupe d'entreprises déclare manquer de tout, donc aussi de clés de compréhension du sujet réseaux sociaux.

Un enseignement important puisqu'il révèle de nombreuses opportunités à venir pour ces entreprises, à la condition de les convaincre et de les soutenir !

• QUALIFICATION DU NIVEAU D'IMPACT DES FREINS PAR CATÉGORIE D'ENTREPRISE – NIVEAU « D'ACCORD » AVEC LA PROPOSITION



Lecture du tableau : Le +/- signifie qu'il y a un écart significatif à la moyenne, positif ou négatif. Un seul signe, l'écart est inférieur à 10 points. Deux signes, l'écart est supérieur ou égal à 10 points. Trois signes, l'écart est supérieur ou égal à 20 points. Le « 0 » signifie qu'il n'y a pas d'écart significatif à la moyenne.

Exemple : les entreprises de la « masse silencieuse » sont plus « d'accord » que la moyenne de l'échantillon total pour dire que le temps est un obstacle à une présence plus active sur les réseaux sociaux.

Toutes les catégories d'entreprises sont d'accord dans les mêmes proportions que la moyenne pour dire que le coût est un frein à une présence plus active.

Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Les PME-ETI et les réseaux sociaux », avril-juin 2018, 1 657 réponses exploitées.



**PIERRE-OLIVIER
CAZENAVE**
Vice-Président du Social
Media Club France

“ Chaque dirigeant reste le meilleur pilote pour identifier les opportunités de développement de son activité



Quelle est votre réaction face aux grands résultats de l'enquête ?

Cette enquête est plutôt rassurante et capture bien la relation des patrons de PME-ETI aux réseaux sociaux et au digital en général : réputation, veille, marque employeur, acquisition de prospects et volonté d'identifier des indicateurs qui permettent de piloter leur activité en ligne avant d'investir plus... Par ailleurs, la montée en puissance de LinkedIn montre que les dirigeants de PME-ETI s'accrochent au digital en nouant des relations avec des pairs en ligne, dans un registre communautaire, afin de partager des informations stratégiques sur leurs activités. Ce seront ensuite les perspectives de développement économique qui leur feront passer le pas de l'investissement.

Comment expliquer qu'il y ait encore autant de PME-ETI inactives et peu actives sur les réseaux sociaux ?

Se développer sur les réseaux sociaux, c'est avant tout investir : du temps, pour acquérir une culture digitale, puis de l'argent. Outre l'achat média, il faut financer de la formation pour des ressources internes et/ou s'équiper d'outils de pilotage pour optimiser son retour sur investissement. Cela peut être long avant d'aboutir à une stratégie qui fonctionne.

Au départ, le référencement apparaît paradoxalement comme l'investissement le plus évident pour beaucoup de dirigeants, alors que c'est le plus complexe techniquement. En effet, c'est un investissement initial plus

intense mais aussi plus limité dans le temps, et qui permet de se faire plus rapidement une idée de l'impact du digital.

Ce sont ensuite les avis qui les embarquent, plus sporadiquement, autour d'enjeux de réputation, parce qu'ils identifient directement les conséquences d'un avis négatif sur leur activité. Il y a, en outre, une charge émotionnelle forte liée au risque d'être mis à l'index publiquement, qui les pousse à s'emparer du sujet.

Ce n'est qu'ensuite que viennent les réseaux sociaux. Beaucoup de sociétés assurent une présence gratuite *a minima* mais négligent de s'équiper d'outils de pilotage et d'identifier des indicateurs de performance, qui viendraient sanctionner la réussite ou l'échec de stratégies, pourtant indispensables, sur les réseaux sociaux. Ils perdent parfois du temps à tester des recettes *ad hoc*, pour des performances aléatoires, car ils redoutent de trop s'exposer sur des supports très communautaires et souvent éloignés de leur cœur d'activité.

Comment les PME-ETI peuvent-elles s'approprier ces outils ?

Chaque dirigeant reste le meilleur pilote pour identifier les opportunités de développement de son activité. Si le carnet de commandes se remplit déjà *via* des leviers d'acquisition classiques, pourquoi débloquer des budgets pour le digital ?

À mesure que la société se digitalise, et donc leurs clientèles, les dirigeants de PME-ETI s'aperçoivent qu'ils doivent s'approprier ces outils. C'est à ce moment-là qu'il faut les accompagner.

Les réseaux sociaux ne sont pas distincts des autres leviers de croissance, qu'ils soient digitaux (site web, applications, référencement, avis en ligne) ou traditionnels (presse, médias, tv, salons, événementiel, etc.). Il me semble plus efficace de les aider à réfléchir, au-delà des outils, à la manière de décliner une stratégie de communication et de déploiement commercial dans un environnement qui est à la fois physique et digital. Selon les industries, cela peut demander de repenser son modèle économique, l'organisation de son activité commerciale, de sa relation client ou carrément de réviser son offre.

Des approches trop spécialisées sur le digital sont parfois biaisées car portées par des acteurs qui sont parties prenantes ou des fournisseurs de services. Elles risquent de surdéterminer l'importance du support. Il faut donc rester neutre dans son approche, favoriser le dialogue et le retour d'expérience entre dirigeants sur leurs stratégies respectives. Enfin, garder à l'esprit de leur parler la langue universelle du business, qu'ils maîtrisent déjà très bien. ”

Ce qu'il faut retenir



- **70 % des PME-ETI sont présentes sur les réseaux sociaux** mais seulement 36 % y sont actives.
- **L'appétence du dirigeant pour le sujet est le 1^{er} facteur d'engagement de l'entreprise sur les réseaux**, en découle ensuite la prise en main du sujet par un service communication et marketing et également, la formation des salariés.
- **Très peu de moyens sont engagés par les PME-ETI** en direction des réseaux sociaux : 80 % y dépensent moins de 10 000 € par an, coûts de personnel inclus et 70 % des salariés n'y sont toujours pas formés.
- **Les entreprises sur les réseaux sociaux se distinguent par 4 comportements bien distincts :**
 - 44 % forment la « masse silencieuse » ;
 - 19 % les « désinvoltes » ;
 - 9 % les « combatives » ;
 - 28 % les « pionnières ».
- **Les entreprises les plus actives sont, sans surprise, des entreprises pour lesquelles les réseaux sociaux ouvrent une fenêtre directe vers le consommateur final.** Les secteurs des services, commerce et tourisme sont donc plus en avance que celui de l'industrie, ou encore du bâtiment.

- **Pour 70 % de nos répondants, aucune stratégie de présence** sur les réseaux sociaux n'a été formalisée.
- Nous observons **un décalage entre les objectifs cités, la vision idéale des réseaux sociaux et les actions concrètement menées.**
- D'ailleurs, **le sujet est encore largement traité par le dirigeant lui-même**, puis par les équipes marketing et communication.
- **Les principaux freins évoqués** à une présence plus active :
 - **le temps**, pour 84 % des répondants ;
 - **les compétences**, pour 57 % ;
 - et **le manque d'intérêt**, pour 40 %.

Serait-il possible de changer le regard porté sur les réseaux sociaux ? Nous sommes convaincus qu'il existe de nombreuses opportunités à y être plus actif, au-delà d'une optique de communication pure. Bien que cet aspect soit important, il existe d'autres usages tout aussi intéressants, capables de séduire toutes les entreprises, même celles qui ne se sentiraient pas concernées au départ. C'est ce que nous allons décrypter dans les pages suivantes de cette étude.

Pour quoi et comment aller sur les réseaux sociaux ?

**LES
OPPORTUNITÉS
À SAISIR
...**

04.

**...
À TRAVERS
4 USAGES
CLÉS**

Mettre en place une stratégie

et définir des objectifs précis

Les réseaux sociaux sont chronophages. Leurs étendues et les possibilités qu'ils offrent peuvent susciter une forme de dispersion qui peut faire craindre, à juste titre, une perte de temps (et d'argent). Pour en tirer pleinement profit, il est donc indispensable de cibler et prioriser ses actions.

1 Une stratégie préalablement définie est incontournable.

Il faut que l'entreprise se demande pourquoi elle veut être présente sur les réseaux sociaux et se donne des objectifs chiffrés (exemples : comptabiliser plus de 500 abonnés sur ma page Facebook cette année, garantir un rythme de 2 publications par semaine sur LinkedIn, etc.). Cela permet d'alimenter une feuille de route concrète qui s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise.

2 L'instantanéité et la rapidité des réseaux sociaux ne sont pas opposées au droit à l'erreur. Quel ton adopter ?

Quelles sont les réactions suscitées ? Comment ne pas avoir l'air décalé ? Les modes d'expression spécifiques aux réseaux peuvent être source d'appréhension. Cependant, les experts que nous avons interrogés sont unanimes : leur côté éphémère doit encourager l'expérimentation !

3 Ce sont bien toutes les entreprises, de tous les secteurs confondus, qui peuvent dégager un impact positif grâce aux réseaux sociaux.

Il est évident que toutes les entreprises n'ont pas les mêmes avantages à être actives sur ces derniers. En effet, plus l'activité de l'entreprise est proche du consommateur final, plus les moyens qu'elle investira sur les réseaux sociaux engendreront des résultats rapides et visibles. Toutefois, il existe de nombreux usages qui permettent à chacun d'y trouver son compte, encore faut-il les connaître et dimensionner sa stratégie à la hauteur de ce qu'il est possible d'en récolter.

“

Pour moi, les réseaux sociaux font partie intégrante de notre stratégie de développement. Ce sont des outils marketing qui nous aident à construire notre marque, à parler de notre société, de ses valeurs et de tout ce qu'elle représente.”

Valérie Le Guern Gilbert,
Présidente de la Société MAUVIEL 1830,
Ustensiles de cuisine pour professionnels et particuliers,
90 salariés



“

Nous sommes dans l'industrie, dans la métallurgie, un secteur traditionnel, pas du tout ouvert à ce genre de méthodes. Nous avons justement pensé qu'il fallait être les premiers à y aller. Il me semble qu'un réseau comme LinkedIn est parfaitement adapté aux entreprises BtoB. [...]

Nous avons déjà pu vérifier très concrètement et très directement l'utilité des réseaux sociaux, en particulier en termes de prospection et de consolidation du contact client. Nous savons que nous avons eu « x » prospects, que nous les avons identifiés puis contactés, et qu'ils se sont vraiment concrétisés en clients.”

Philippe Chedru,
Président du groupe OXYMETAL,
Société de découpe industrielle,
400 salariés





AUORE BISICCHIA



SOPHIE COMTE

Conteuses numériques et Cofondatrices
des Chuchoteuses et de Chut

“ **Le storytelling permet de donner une tonalité, une cohérence globale à son propos, et il permet aussi de créer de la confiance, contrairement à l'approche publicitaire pure.**



Comment réussir sa stratégie social media ?

Quelles sont les questions fondamentales que doit se poser une PME-ETI lorsqu'elle souhaite aller sur les réseaux sociaux ?

Pour nous, il y a 2 questions principales. La première, c'est **quelle est ma cible ?** Autrement dit, où se trouve-t-elle sur les réseaux sociaux et comment se comporte-t-elle ? Pour bien la comprendre, il faut entrer en empathie avec elle, se mettre à sa place.

La seconde, c'est **quelle histoire allons-nous raconter ?** C'est le principe du *storytelling*, le point de départ d'un positionnement sur les réseaux sociaux. C'est ce qui va permettre à l'entreprise de créer du lien, des attentes, de donner des points de rendez-vous, de parler de l'environnement de sa marque plutôt que de sa marque elle-même, de développer des intérêts communs avec sa cible, de démontrer son expertise... Le *storytelling* permet de donner une tonalité, une cohérence globale à son propos, et il permet aussi de créer de la confiance, contrairement à l'approche publicitaire pure.

Quel est le minimum à mettre en place ? Une entreprise doit-elle être présente sur tous les réseaux sociaux ?

Le minimum à mettre en place, c'est **la régularité**. Il ne s'agit pas d'être trop présent ou présent partout. Il faut simplement se donner un programme et s'y tenir. C'est une question d'anticipation.

En termes de réseaux sociaux, **LinkedIn est un incontournable**, surtout en *BtoB*. Le réseau est essentiel pour tout ce qui a trait au *Personal Branding*, qu'il s'agisse du dirigeant ou des collaborateurs ambassadeurs. **Facebook fait aussi partie du quatuor de tête**, même en *BtoB*. C'est le réseau qui crée de la confiance et de la crédibilité. **Instagram prend une place de plus en plus importante** également dans la communication sur les réseaux. Bien qu'il soit particulièrement adapté aux entreprises à fort contenu visuel, toute entreprise l'utilisant de façon créative pourra en tirer des résultats intéressants. Le principal avantage d'Instagram aujourd'hui : la forte capacité d'engagement de son audience. **Et n'oublions pas Twitter** qui présente de vrais atouts pour certains secteurs, notamment dans la Tech et les Ressources Humaines, par exemple.

Comment construire une stratégie efficace ?

Une fois le *storytelling* installé, il s'agit de savoir comment on va pouvoir l'exprimer. Quels sont les bons supports ? Une série d'articles, de photos, de vidéos, d'illustrations... ? Nous recommandons de varier les contenus et de trouver des concepts originaux. Ensuite, il faut trouver le bon dosage entre un contenu purement promotionnel et un contenu plus large, portant sur l'univers des produits et non les produits eux-mêmes.

Il est important également de garder à l'esprit qu'il faut prévoir un budget de sponsoring sur les réseaux sociaux. Les plateformes publicitaires associées permettent de cibler les publics avec beaucoup de précision. C'est en cela qu'elles sont des outils de notoriété, de prospection et de transformation très efficaces.

Enfin, **il est intéressant de planifier et mesurer les retours de ses campagnes**. Pour cela, de nombreux outils permettent de programmer la publication des contenus, surveiller sa réputation et calculer son engagement. Pour ne citer que quelques noms : Buffer, AgoraPulse, le petit Français, ou encore Hootsuite. ”

Les 4 usages clés à intégrer

le tout premier : prospecter !

1

PROSPECTER / VENDRE

La **prospection** est, selon nous, le premier des usages à intégrer. En effet, ce que vous ouvre les réseaux sociaux, c'est un accès direct à vos potentiels clients. La force de frappe est immense. Alors que votre réseau « physique » se matérialise à travers votre porte cartes de visite, celui d'un réseau social comme LinkedIn est connecté à presque 300 millions de professionnels dans le monde et 10 millions en France. Une recherche détaillée vous permettra d'identifier vos cibles en quelques clics. À vous ensuite de déployer votre propre approche commerciale, le potentiel est redoutable.

2

AMÉLIORER LA RELATION CLIENT

La **relation client** est également un pilier fort de la stratégie sur les réseaux sociaux. Une fois le contact établi avec vos clients, les réseaux sociaux vous aident à vous tenir informé de leurs attentes. Encore mieux, vous pouvez y créer et animer une communauté. L'avantage : solliciter vos clients lorsque vous en avez besoin, à travers des tests de produits, de témoignages, etc. C'est une activité qui requiert une attention particulière et des qualités d'animation spécifiques au web. Aussi, il paraît indispensable d'y consacrer du temps et des compétences si vous deviez la développer.

3

AUGMENTER SA VISIBILITÉ

Augmenter sa visibilité, c'est ce que les entreprises font naturellement lorsqu'elles intègrent les réseaux sociaux, à travers des publications « maison » (photos, articles, etc.) mais ce n'est pas tout. Être plus visible, c'est aussi affiner sa cible et sponsoriser des *posts*, notamment via du contenu payant. Votre communication peut se diriger vers vos consommateurs mais elle peut également servir votre marque employeur.

4

FAIRE DE LA VEILLE SECTORIELLE ET CONCURRENTIELLE

Enfin, le **travail de veille** est grandement facilité par les réseaux sociaux. Un paramétrage bien réglé vous permettra d'accéder rapidement aux informations qui concernent votre secteur d'activité, vos concurrents, la réglementation en vigueur, etc. Un outil dont il serait dommage de se priver !

Par où commencer ?

Débuter sur les réseaux sociaux est à la fois simple et intuitif mais aussi complexe, et parfois même, confus. Certains diront qu'il y a un effet générationnel, d'autres que c'est à la portée de tous... Difficile de s'en rendre compte tant que nous ne sommes pas plongés dedans !

D'après notre enquête, **l'usage business des réseaux sociaux se décomplexifie une fois qu'un certain « coût d'entrée » a été dépassé. Ce « coût d'entrée » est à la fois humain et financier.**

En effet, il faut du temps et des ressources pour prendre contact avec le sujet (naviguer, tester...), se familiariser avec les outils d'analyses, former, embaucher ou faire appel à des prestataires externes, mettre en place une stratégie et enfin, se mettre à jour régulièrement des nouveautés. Une fois ces étapes de « rodages » initiées, la manipulation des outils devient plus intuitive mais cela n'empêche pas d'exiger une réactivité permanente et aussi, un certain niveau de connaissance et d'appétence pour le sujet.

Aussi, **il ne faut pas hésiter à se faire accompagner pour mettre en place votre projet et vous former.** À chacun ses préférences, externaliser le temps de poser sa stratégie puis réinternaliser, tout externaliser ou, au contraire, embaucher. Parfois, il vaut mieux externaliser dans un premier temps, plutôt que de se trouver en difficulté pour recruter un *Community manager* dont les compétences sont parfois rares et largement recherchées. En revanche, l'externalisation nécessite une vigilance accrue, une agence ou un freelance ne maîtrisera jamais aussi bien les sujets que vos collaborateurs. Il faudra prévoir du temps pour sceller une collaboration étroite et efficace.

LE KIT DE DÉMARRAGE EN 3 ÉTAPES



Définir une ligne éditoriale

D'après les experts que nous avons interrogés, il s'agit d'une étape primordiale. Elle permet de déterminer quels seront vos propos, votre ton et tout ce qui composera votre identité visuelle (logo, typo, etc.). Il est indispensable que cette dernière soit uniformisée entre tous vos canaux de diffusion, afin de faciliter la reconnaissance de votre entreprise.



Planifier un calendrier des publications

Mettre en place une planification des publications sur plusieurs mois permet de s'organiser à l'avance autour des événements internes et externes à l'entreprise. Ce calendrier doit s'adapter à chacun des réseaux sur lesquels vous communiquez, être centralisé pour éviter les répétitions, et encourager vos collaborateurs à proposer leurs idées.



Rédiger une charte à destination de vos collaborateurs

C'est une étape importante et pourtant négligée par les entreprises. En effet, tout individu détient une identité à la fois personnelle et professionnelle sur les réseaux sociaux. Il est important de cadrer ce que vos collaborateurs peuvent « dire » et partager en tant que membre de votre organisation. Cela vous aidera à éviter tout risque de malentendu et de confusion.

Prospecter et vendre

Les réseaux sociaux représentent un vivier de prospects sans commune mesure, qu'il est désormais possible d'approcher grâce à une information qualifiée. Des prospects à portée de clic, qu'il faut cependant savoir comment aborder judicieusement. Voici quelques règles de base du *social selling*⁽¹⁾ :

1 Soigner la présentation de son entreprise sur les réseaux sociaux. Avant d'approcher qui que ce soit, il faut s'assurer que son propre profil professionnel soit complet : photos, description exacte de son activité, contacts commerciaux, mise en valeur des savoir-faire, etc.

2 Identifier des prospects. Les réseaux sociaux ont cette spécificité : ils vous permettent de trouver les contacts qui s'approchent le plus du profil de votre client idéal, que ce soit une entreprise (effectif, activités, localisation, etc.) ou une personne (entreprise, fonction, etc.). Il est ensuite possible de les identifier grâce aux outils de recherche des réseaux, aux communautés d'intérêts, ou encore aux personnes qui interagissent avec votre contenu ou un contenu similaire. Cela nécessite donc d'intégrer des groupes de discussion et de faire un travail minutieux de veille.

3 Développer sa notoriété, notamment au travers de votre communauté et de groupes d'intérêt en lien avec votre activité. Cela permet d'asseoir votre légitimité pour laisser venir à vous les clients potentiels. Pour ceux qui ne font pas la démarche en ce sens, il sera temps pour vous d'entrer en contact direct, *via* un message privé, par exemple.

4 Prendre contact, l'étape la plus délicate. Afin d'augmenter les chances d'intéresser votre interlocuteur, il est indispensable de trouver un point d'intérêt que vous avez pu déterminer grâce à son activité sur les réseaux (Quel type d'articles a-t-il partagé ? Sur quel type de contenu a-t-il réagi récemment ?). Il faut ensuite préparer et envoyer une séquence de messages vous permettant d'engager la conversation autour de vos produits et d'introduire vos activités.

⁽¹⁾ Définition dans le lexique p. 109.

5 Convertir le prospect en client. Après avoir pris contact et créé un lien avec votre prospect, vous pouvez renseigner ses coordonnées au sein de votre CRM. Lorsque vous mettez en place vos actions de communication et de marketing, vous pourrez alors les partager avec lui, en veillant à rester dans un échange personnalisé et adapté au stade du parcours d'achat où il se trouve.

Le *social selling* est particulièrement adapté aux activités en *BtoB*, sur les réseaux dits professionnels comme LinkedIn.



⁽¹⁾ Définition dans le lexique p. 108.



**JULIEN
CHAUDERGE**
CEO et Cofondateur,
Babyzen

Babyzen est une PME familiale de conception, fabrication et commercialisation de poussettes. Située en région Provence-Alpes-Côte d'Azur, elle vend sa poussette YOYO dans plus de 80 pays et compte 28 salariés en France.

“ **Les réseaux sociaux sont de formidables outils pour mieux savoir qui ils sont (nos clients) et appréhender leurs attentes.**

**Comment atteindre sa clientèle à l'international...
Quels sont les grands objectifs de la stratégie de Babyzen sur les réseaux sociaux ?**



La stratégie de Babyzen est très orientée vers nos consommateurs finaux. Nous sommes une entreprise *BtoBtoC*, nous passons principalement par des distributeurs locaux ou régionaux. **Les réseaux sociaux nous permettent donc d'atteindre notre « vraie » clientèle de façon directe.** C'est un de nos points de contact privilégié.

Nos objectifs sont les suivants : augmenter la notoriété de Babyzen, fédérer une communauté autour de notre marque et de ses valeurs, miser sur des réseaux d'influenceurs et mieux connaître nos clients. Les réseaux sociaux sont de formidables outils pour mieux savoir qui ils sont et appréhender leurs attentes. Leur *feedback* est une source d'information inédite et extrêmement précieuse.

Quelles actions spécifiques avez-vous mises en place pour atteindre votre clientèle à l'international ?

Nous sommes positionnés sur 2 principaux réseaux : Instagram et Facebook. Pour chacun d'eux, nous avons un compte global géré

depuis la France par notre équipe. Ce compte définit les tendances de notre communication à l'échelle mondiale : le ton, la charte graphique et les contenus « incontournables ». Puis, dans chaque région où nous sommes présents, nous avons un contrat avec notre distributeur local, qui relaie les informations du compte global et crée, si nécessaire, ses propres contenus adaptés à son propre pays.

Les avantages : une meilleure adaptation aux problématiques régionales comme, par exemple, les saisons, les modes propres à chaque pays, la barrière de la langue...

Quelles en sont les principales retombées et quels enseignements en tirez-vous ?

Les retombées sont assez impressionnantes. Notre communauté Instagram a bondi de plus de 200 % en 2018 et nous nous sommes déployés à l'international, pour atteindre aujourd'hui plus de 250 000 fans. **Nous observons aussi, de façon évidente, un parallèle entre notre progression de fans et celle de nos ventes.**

Par ailleurs, notre stratégie reposant sur les influenceurs est également très utile. Quand Kim Kardashian poste une photo d'elle avec notre poussette, les requêtes « YOYO Stroller » ou « Babyzen YOYO » explosent sur Google Trends, ainsi que les ventes américaines. La résonance d'un *post* sur les réseaux sociaux peut vite s'enflammer et devenir mondiale. C'est évidemment très important pour une marque aujourd'hui, comme cela l'était il y a une dizaine d'années *via* les magazines *people*.

C'est un travail de longue haleine qui porte ses fruits. Il en découle une certaine fierté puisque **nous avons déployé une stratégie efficace en faisant confiance à nos distributeurs locaux et en nous adaptant à nos marchés régionaux.** C'est une chose qui n'était pas évidente au moment où nous nous sommes lancés. En effet, le discours tenu par les plus grandes agences de la place allait dans le sens inverse et ne jurait alors, que par la mise en place d'un compte unique à l'échelle globale. Nous avons suivi notre idée et cela fonctionne.

En revanche, nous attirons l'attention sur la masse de travail qu'il y a derrière, il ne faudrait pas la sous-estimer. Chaque partenariat avec nos distributeurs locaux a fait l'objet d'un contrat, d'une vigilance particulière et donc de moyens humains. Nous avons choisi de travailler main dans la main et c'est aussi à double tranchant, parce que nous déléguons une partie de notre image. C'est pourquoi nous mettons les moyens en face pour limiter au maximum les risques. ”

Améliorer la relation client en démultipliant les points de contacts et d'écoute

Puisque les réseaux sociaux sont là où vos clients se trouvent, c'est aussi là qu'ils vont vous interpeller. Autrement dit, la relation client sur les réseaux sociaux relève principalement du service client.

Il est donc primordial de répondre à leurs questions et demandes pour ne pas risquer les commentaires négatifs, mais également pour saisir l'opportunité de se montrer à l'écoute et réactif.

1 Créer une page ou un compte dédié. Ainsi, les utilisateurs pourront vous identifier rapidement et vous aurez la possibilité de centraliser les demandes relevant du service client. Ce compte pourra être créé sur Facebook ou sur Twitter au choix, ces deux réseaux étant les plus adaptés à cette fonction.

2 Nommer une personne dédiée à la prise en charge des demandes provenant des réseaux sociaux. Celle-ci sera l'interlocuteur principal des utilisateurs et aura la responsabilité de transférer la demande aux services de l'entreprise concernés. Il est conseillé d'internaliser cette fonction pour augmenter le niveau de réactivité de votre service.

3 Définir une charte de la relation client sur les réseaux sociaux. Cette dernière permettra d'assurer une cohérence et de cadrer les éléments suivants : les processus de transmission des demandes auprès des services concernés, les réponses prédéfinies aux questions fréquemment posées, les délais moyens de réponse, ou encore le ton à adopter.

4 Surveiller les discussions et les commentaires autour de votre entreprise. À l'aide d'outils dédiés ou de recherches automatisées, vous pourrez retrouver les réseaux où les internautes parlent de vous. La pratique du *social listening*⁽¹⁾ vous permet d'appréhender les points d'insatisfaction et les réponses à y apporter.

⁽¹⁾ Définition dans le lexique p. 109.

5 Répondre à toutes les réclamations, dans un délai rapide.

Laisser une réclamation sans réponse revient à perdre une occasion de transformer une expérience négative en expérience positive et, de surcroît, de le faire savoir. Par ailleurs, la vélocité des réseaux sociaux requiert une forte réactivité due à l'exigence accrue des internautes en matière de délai de réponse. Sur Twitter par exemple, 71 % des abonnés attendent une réponse dans un délai de 2 h.⁽¹⁾

6 Utiliser des outils spécialisés. Quelques outils permettent de

suivre de façon précise votre e-réputation. Parmi eux : Hootsuite, Sprout Social, Mention, Alerti, ou encore Agorapulse. Ces logiciels proposent également des solutions pour améliorer votre visibilité, gérer vos communautés, ainsi que la relation client.

EXEMPLES D'INDICATEURS CLÉS

- **Le temps de réponse aux commentaires mentionnant votre entreprise**
- **La part des commentaires mentionnant votre entreprise ayant obtenu une réponse**
- **Le délai moyen de réponse à un commentaire client**
- **Le délai de réponse moyen à une demande client par messagerie privée**

⁽¹⁾ Source : Twitter, « Customer Service on Twitter and the impact on brands » Septembre 2016.



MICHÈLE BRUAL
Directrice de projets,
Direction des Relations
Institutionnelles,
SoLocal Group



DANIEL LEMIN
Responsable Social Media,
PagesJaunes
et SoLocal Group

“ **La e-réputation ne doit pas devenir anxiogène. Il y a finalement peu de crises graves et durables sur Internet.** ”

Qu'est-ce que la e-réputation ? Comment bien gérer sa e-réputation ?



La e-réputation est constituée de l'ensemble des contenus produits par l'entreprise et ses parties prenantes (clients, prestataires, partenaires, concurrents, médias...), qui peuvent être positifs et/ou négatifs. Dans tous les cas, ils constituent **l'image que les consommateurs voient de l'entreprise sur internet**, une image qui va leur permettre de se forger une première idée.

Pourquoi les PME et ETI ont-elles tout intérêt à s'y intéresser de près ?

Une étude menée par SoLocal⁽¹⁾ montre que, dans 75 % des cas, les consommateurs vont privilégier une entreprise bénéficiant d'avis consommateurs par rapport à une qui n'en a pas. Ces avis sont d'ailleurs bien visibles sur les pages de résultats des moteurs de recherche, sur les réseaux sociaux, ou encore sur les services spécialisés de recherche comme PagesJaunes.

⁽¹⁾ Source : Baromètre des avis en ligne PagesJaunes / Opinionway

Gérer sa e-réputation est devenu **un vrai levier de la relation client. Jamais on n'imaginerait un commerçant qui ne répondrait pas à une question d'un client en boutique.** Sur internet, cela doit être la même chose. Par ailleurs, alors que la relation entre un client et l'entreprise était auparavant circonscrite à des échanges en *one-to-one* (téléphone, de visu, e-mail...), les réseaux sociaux ont aujourd'hui rendu ces interactions publiques et peuvent même les amplifier.

Il n'y pas d'injonction à aller sur les réseaux sociaux. En revanche, il existe un vrai danger à ne pas s'y intéresser. Si vous ne construisez pas votre présence numérique, elle vous échappera sans que vous puissiez la contrôler ou la maîtriser. Il y aura toujours quelqu'un pour dire quelque chose à propos de votre entreprise. Faire l'autruche n'est pas une option : ce n'est pas parce vous ne savez pas que ça n'existe pas !

Quels seraient les conseils à donner aux PME et ETI qui font face à une situation de crise ?

Tout d'abord, nous conseillons aux dirigeants de **faire une veille systématique** pour voir quand, qui et pourquoi on parle de leur entreprise sur Internet. Ensuite, il faut relativiser « la crise » : un commentaire négatif n'est pas une véritable crise mais il faut savoir prendre les choses en main.

Nous avons développé une méthodologie permettant de faire face à ce type de situation. La première chose à faire, c'est de **prendre son temps et ne pas surréagir**. Il ne faut pas céder à la tyrannie de l'instantanéité, qui régit bien souvent ces canaux de communication. Se donner le temps, c'est analyser précisément la situation et répondre de façon satisfaisante et transparente. En revanche, cela ne dispense pas d'apporter un premier niveau de réponse : le client a été entendu et vous reviendrez vers lui au plus vite. Autre élément important, la e-réputation ne doit pas devenir anxiogène. Il y a finalement peu de crises graves et durables sur Internet où une information chasse l'autre rapidement... Enfin, nous recommandons de **s'appuyer sur ses fidèles clients et de les solliciter**. En cas de problème, ils pourront contrebalancer d'éventuels commentaires négatifs. Les collaborateurs de l'entreprise peuvent également participer à la valorisation de l'entreprise, de son savoir-faire et son savoir-être. Un vrai plus, à condition de les accompagner, de s'assurer un certain niveau de cohésion entre les personnes et de cohérence du discours. ”

Améliorer la relation client en animant une communauté

L'animation de communauté est un des usages phares des entreprises sur les réseaux sociaux. Elle permet une meilleure connaissance du marché et un bénéfice d'image. En effet, plus votre communauté est grande et active, plus vous pouvez revendiquer la crédibilité de votre marque⁽¹⁾.

1 Sélectionner le réseau sur lequel vous allez faire vivre votre communauté. Facebook, LinkedIn et Twitter s'y prêtent particulièrement bien. L'idéal est de créer sa communauté là où ses clients sont le plus présents et de se concentrer sur un ou deux réseaux maximum.

2 Solliciter votre communauté pour des retours et avis sur vos produits et services. Votre communauté est particulièrement utile lorsqu'elle est sollicitée pour des retours ou des avis concernant vos produits ou services. Il est également bénéfique de l'interpeller en vue du développement de vos futurs produits pour connaître ses préférences, notamment grâce à des outils de sondage intégrés. Ainsi, vous pourrez mieux formuler et ajuster votre stratégie, mais aussi votre positionnement.

3 Étudier de près les profils de vos membres. Découvrez vos premiers « fans » (âge, sexe, métier, géographie, centres d'intérêt, etc.) et observez régulièrement quelques-uns d'entre eux, un à un. Vous pouvez également recourir à des analyses directement proposées par des outils externes ou développés par les réseaux sociaux eux-mêmes.

4 Encourager l'entraide. La communauté sur les réseaux sociaux surpasse désormais les fonctions classiques du forum. Non seulement elle permet aux membres de s'interpeller et de se donner des conseils, mais elle est aussi plus efficace et crédible puisque ses membres sont identifiés et plus réactifs. Il est important de ne pas négliger la communauté comme puissant vecteur de solidarité. À tout moment, il est possible de la solliciter pour un conseil, un soutien financier (campagnes de *crowdfunding*),

une mobilisation en cas de coup dur ou de crise, ou encore une mise en relation (si vous cherchez des compétences particulières par exemple).

L'animation de communauté est donc l'une des grandes richesses des réseaux sociaux⁽¹⁾. Cependant, nous attirons votre attention sur le temps que cela requiert. Si votre communauté prend de l'ampleur, il faudra envisager l'intervention (en interne ou *via* des prestataires) d'un *Community manager*⁽²⁾. En effet, pour maintenir sa communauté vivante, il faut :

- interagir régulièrement avec ses membres *via*, par exemple, des jeux concours, des publications, des sollicitations d'avis, etc. ;
- répondre aux questions des membres ;
- et organiser des événements ou rencontres en réel pour souder davantage les membres.

EXEMPLES D'INDICATEURS CLÉS

- Le nombre d'interactions (*likes, retweets, partages...*) et le nombre de commentaires
- Le taux de croissance des interactions
- Le nombre de messages suscitant des interactions

⁽¹⁾ Cf. Bpifrance Le Lab, [Guide « Mode et Digital : comment animer une communauté de marque ? »](#), mai 2018.

⁽²⁾ Définition dans le lexique p. 106.



BLANDINE PESSIN
Directrice générale,
Lutti



MARINE DEHOVE
Responsable Digital
et Communication,
Lutti

Lutti est une entreprise de fabrication de confiseries. Située en région Nord-Pas-de-Calais, elle compte 400 salariés.

“ Notre enjeu n°1 réside dans l’engagement de nos fans. Que pouvons-nous faire ensemble ? ”

Comment tirer parti de sa communauté ? Quelles sont les spécificités de la communauté Lutti sur les réseaux sociaux ?

Une des particularités de notre communauté sur les réseaux sociaux, et plus spécifiquement sur Facebook, c’est qu’elle s’est créée avant même que nous ne prenions possession de la page officielle. C’était il y a environ 7 ans. Nous nous sommes alors dit que si nos fans étaient déjà présents sur les réseaux sociaux et qu’ils étaient en mesure d’animer une communauté de façon très vivante, il était temps pour nous de reprendre la main et de structurer nos actions. C’est comme ça que nous sommes entrés sur les réseaux sociaux. Aujourd’hui, notre communauté Facebook dépasse le million de fans !

Comment travaillez-vous l’animation de communauté de la marque Lutti ?

Notre enjeu n°1 réside dans l’engagement de nos fans. Que pouvons-nous faire ensemble ?

Nous avons plusieurs communautés sur plusieurs réseaux. Nous essayons de nous adapter à chacune d’entre elles. **Sur Facebook sont présents les plus de 24 ans, des consommateurs mais aussi des acheteurs (les mamans bien souvent).** C’est là que nous présentons nos nouveaux produits. C’est un très bon canal pour véhiculer nos valeurs. Notre audience sur ce réseau est sensible aux questions de responsabilité, c’est pourquoi nous communiquons sur le Made in France, le sans gluten ou nos produits vegan.

Sur Instagram, la cible est plus jeune et plus adepte du visuel. En termes de notoriété et d’engagement, les meilleurs retours sont sur ce réseau. **Sur Twitter, notre ton est plus réactif et plus professionnel, tout comme sur LinkedIn, où nous avons par ailleurs des cibles BtoB** (participation à de l’événementiel, par exemple).

Nous avons récemment développé une autre façon d’animer la communauté de fans. Nous travaillons de plus en plus avec de micro-influenceurs (qui ont entre 5 et 10 000 fans). Nous leur envoyons des Lutti boxes avec lesquelles ils se mettent spontanément en scène, partagent des photos et des *stories*, ou mentionnent leurs amis.

Notre objectif est d’être le confiseur préféré des consommateurs, des acheteurs, de nos collaborateurs et de nos partenaires. Un objectif qui motive toute notre stratégie *Social Media*.

Quels bénéfices en tirez-vous ?

Pour nous, cette présence sur les réseaux sociaux est une véritable visibilité à moindre coût, surtout en comparaison du montant d’une campagne de publicité télévisuelle.

L’avantage également, c’est que nous pouvons agir de façon ultra précise et mesurée. En fonction du niveau de réaction de notre audience, nous avons appris à adapter notre ton, nos publications...

Bien qu’il soit compliqué de relier nos actions sur les réseaux sociaux aux ventes effectives de produits, notamment parce que la grande majorité s’effectue en magasin, nous arrivons à développer notre notoriété, faire découvrir nos produits et fidéliser nos clients.

Sur les réseaux sociaux, il faut être malin. On est une petite marque mais on a autant de chances d’être visible qu’une marque plus importante, et nous trouvons ça formidable ! ”

Augmenter sa visibilité auprès d'une audience ciblée et interactive

Développer sa e-réputation est l'un des premiers objectifs d'une présence sur internet.

Derrière cet objectif, se distinguent 2 principaux enjeux :

- donner une meilleure **visibilité** à son entreprise, la faire connaître auprès de son audience cible ;
- donner de la **crédibilité** à son entreprise, mieux faire connaître son offre et ses savoir-faire.

Que vous soyez en *BtoC* ou en *BtoB*, les réseaux sociaux offrent de nombreuses modalités pour promouvoir votre activité.

1 Sélectionner le réseau qui correspondra à la cible que vous souhaitez toucher. À titre d'exemples, Facebook sera idéal pour le grand public, LinkedIn pour une communauté de professionnels, Twitter pour les médias ou encore Instagram pour un public « jeune » et « branché ».

2 Partager du contenu auprès de votre audience. Une fois votre page officielle ouverte, vous pouvez publier de l'information. Celle-ci peut être :

- déjà présente en interne : argumentaires commerciaux, présentation de votre offre, événements promotionnels ;
- ou bien créée spécialement pour les réseaux ;
- ou encore provenant d'autres utilisateurs.

Si vous manquez de temps et de contenus à publier, n'hésitez pas à partager des publications provenant d'autres comptes, en lien avec votre activité ; cela vous permettra d'augmenter votre visibilité auprès de votre communauté et de l'alimenter avec des informations qui vous paraissent pertinentes.

3 Pour quelques centaines d'euros, vous pouvez déjà améliorer la visibilité de vos publications. Comme nous l'avons vu, sponsoriser votre contenu lui donnera de meilleures chances d'apparaître dans les fils d'actualité de votre audience, que vous pouvez d'ailleurs mieux cibler. Un des avantages significatifs que vous offrent les réseaux sociaux, c'est d'ailleurs celui-là : définir les critères précis de votre public cible (âge, sexe, localisation, statut marital, etc.).

4 Mesurer le niveau d'engagement de votre audience. Cet engagement se traduit par les « réactions » que les membres des réseaux produisent sur vos publications. Sur Facebook, ce sera un *like*, sur LinkedIn, un partage ou un commentaire, etc. Il permet d'augmenter la visibilité de votre *post* auprès des communautés connectées avec des personnes qui ont réagi, qui peuvent à leur tour réagir, et ainsi de suite. L'engagement ne doit donc pas être négligé. Les réseaux sociaux proposent des tableaux de bord, ou *analytics*, qui permettent de suivre et mesurer ces niveaux d'engagement de façon régulière.

EXEMPLES D'INDICATEURS CLÉS

- La taille de la communauté sur chacun de vos réseaux (nombre de « fans » de votre compte officiel) et taux de croissance mensuel de cette communauté
- Le nombre de vue de vos publications
- Le taux d'engagement par publication (nombre de personnes ayant réagi à la publication divisé par le nombre de personnes ayant vu la publication – considéré comme très satisfaisant sur Facebook à partir de 4 % sur le mois)
- Les données socio-démographiques des personnes composant votre communauté (sont-elles en ligne avec votre audience cible ?)

“

Nous travaillons avant tout sur la notoriété. On a bien conscience que la plus value commerciale et le retour de nos actions ne seront visibles que sur le long terme. Mais déjà aujourd'hui, on a beaucoup plus de *followers*, beaucoup plus d'interactions avec le public qu'on en avait il y a 6 mois.”

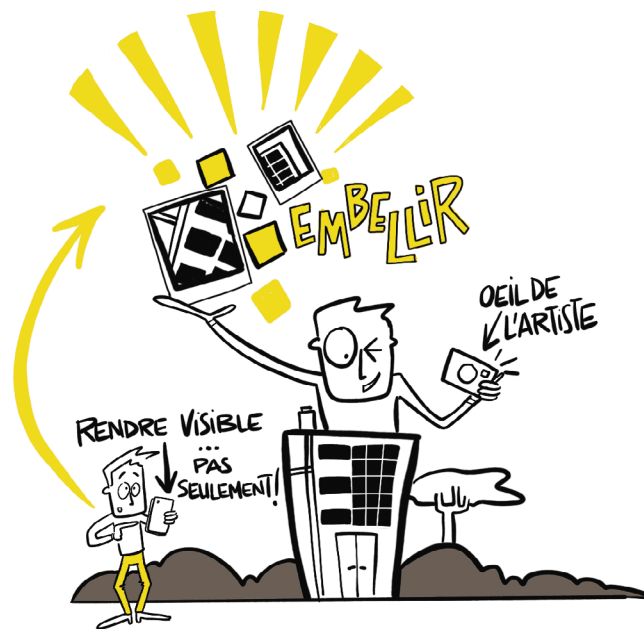
Marine Favre d'Echallens,
Social Manager, PIER IMPORT,
Distribution de meubles et décoration,
45 salariés



“

Nous faisons des partenariats avec des photographes un peu artistes, qui tournent en France sur certains de nos très beaux chantiers. Nous sommes dans la logique d'Instagram : favoriser de très belles photos, très visuelles. C'est un autre angle d'approche que nous allons aussi relayer sur Facebook et LinkedIn. Ces photos d'art serviront à montrer que le bâtiment c'est beau, et que nos constructions, nos bouts de ferraille (ce que sont nos échafaudages pour des néophytes), pris avec l'œil d'un artiste, c'est beau. C'est aussi valoriser notre métier et notre profession, les ouvrages que nous réalisons.”

Alexandre Souvignet,
PDG ALPHI,
Spécialiste du coffrage et de l'étalement pour BTP,
60 salariés



Augmenter sa visibilité auprès de ses (futurs) salariés

La marque employeur se traduit à travers 3 dimensions :

- **l'identité de l'employeur** : les éléments constitutifs de l'entreprise comme sa mission, ses pratiques managériales, son secteur et ses métiers... ;
- **l'image employeur** : la représentation mentale de l'entreprise qu'ont les employés et les « anciens » de l'entreprise ;
- **la réputation employeur** : la perception ou l'opinion que le public a de l'entreprise.

Si la marque employeur concerne principalement les candidats et les employés, elle impacte également les clients, le grand public, les leaders d'opinion, les investisseurs, les pouvoirs publics, etc.⁽¹⁾ Dès lors, la communication sur les réseaux sociaux devient un mode, à part entière, de diffusion de la stratégie marque employeur.

- 1 Choisir le réseau social le plus pertinent par rapport à votre secteur d'activité et votre objectif.** Par exemple, LinkedIn vous aidera à vous adresser à une population plutôt d'employés-cadres et de freelances, alors que Twitter sera plus spécialisé médias et influenceurs.
- 2 S'assurer que l'onglet « Carrière » de votre site internet est opérationnel.** Puisque les réseaux sociaux renverront les internautes vers votre site, veillez à ce qu'il soit intuitif, rapide, et que les offres d'emplois soient claires et attractives.
- 3 Raconter une belle histoire.** Les réseaux sociaux permettent de mettre en scène (photos, vidéos, images...) et d'animer les caractéristiques de votre culture d'entreprise. Par exemple : une présentation vidéo de l'entreprise par le dirigeant et le responsable des ressources humaines.

- 4 Utiliser de vrais témoignages.** Mettez en avant vos collaborateurs, donnez-leur la parole et faites-les témoigner sur leur quotidien au travail. Les candidats sont demandeurs de ce partage d'expérience.
- 5 Éviter les messages trop lisses.** Les candidats ne sont pas dupes. Soyez honnête et transparent sur les informations de l'entreprise. Une communication qui vous ressemble sera d'autant plus différenciante face au discours des entreprises qui tend à s'homogénéiser.
- 6 Faire de ses employés les premiers ambassadeurs.** Faire participer ses salariés à la stratégie des réseaux est un excellent moyen d'optimiser la diffusion de vos messages et d'impliquer vos équipes dans cette aventure. Néanmoins, parce que les réseaux mixent alors sphère professionnelle et personnelle, il est judicieux de rédiger une charte de bonnes pratiques en amont.

EXEMPLES D'INDICATEURS CLÉS

- **Le nombre d'interactions (/likes, partages, retweets...) avec les publications « marque employeur »**
- **La part de ses salariés abonnés à une de ses pages officielles**
- **Le nombre de prise de contact par les candidats depuis les pages des réseaux sociaux**

⁽¹⁾ Source : Bpifrance Le Lab, [Guide Pratique « Marque Employeur »](#), juin 2018.
Pour aller plus loin, Bpifrance Le Lab, [Étude « Attirer les talents en PME et ETI »](#), janvier 2018.



GUILLAUME CHAVIGNY
Directeur Marketing
du groupe Générale
des Services

Générale des Services est un réseau d'agences de services à la personne. Situé en Pays de la Loire, l'entreprise compte plus de 1 500 collaborateurs.

“ Depuis la mise en place de cette stratégie et le sponsoring de nos publications, nous avons reçu beaucoup plus de CV !

Recruter à travers les réseaux sociaux... Quelle est la stratégie de Générale des Services sur les réseaux sociaux ?



Cela fait environ deux ans que nous avons pris en main la stratégie du groupe sur les réseaux sociaux. Le constat – que nous partageons avec d'autres membres de la profession – fut rapidement le suivant : nous n'éprouvons pas de difficultés particulières à trouver des clients. En revanche, il est bien plus compliqué de recruter des intervenants.

Avec diverses études, **nous avons remarqué que notre bassin d'emploi se trouvait justement sur Facebook**. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, on n'y trouve plus la même population qu'il y a 10 ans. Maintenant, il y a plutôt des quarantenaires, qui correspondent à nos critères de sélection de personnel pour les prestations de services à la personne (garde d'enfants, entretien de la maison...).

C'est pourquoi nous avons mis en place une stratégie de sponsoring de publications d'offres de recrutement, pour générer des dépôts de CV et des candidatures. Nous travaillons principalement sur Facebook et Twitter. Un peu moins sur LinkedIn, bien que le réseau soit assez efficace pour communiquer auprès des porteurs de projets et futurs directeurs d'agence.

Comment avez-vous déployé cette stratégie au sein de votre groupe ?

Nous avons la particularité d'être organisés en réseau de franchises. Ce qui explique que sur Facebook, par exemple, nous avons un compte principal (pour la tête de groupe) et des comptes affiliés aux franchises. **Il était donc indispensable d'harmoniser notre façon de communiquer, que ce soit dans le discours, les réponses apportées, ou encore le niveau de réactivité.**

Nous nous sommes donc équipés d'un outil qui s'appelle Sociallymap. C'est un outil qui fonctionne comme une pieuvre, avec moi au centre. Il me permet d'envoyer à chaque franchise (qui constitue un bras de la pieuvre), une proposition de contenu à poster, qu'elles peuvent également personnaliser en fonction de leur région. Mais ce qui est important c'est que le ton, le graphisme et l'objet de la publication soient harmonisés.

Au final, **l'outil nous a permis de lever deux principaux freins**. Le temps, les agences en manquent parfois et ne peuvent pas en consacrer aux réseaux sociaux. Et le contenu, elle ne savent pas non plus toujours quoi poster.

Quels sont les retours tangibles de cette stratégie ?

Nous commençons à mesurer les retours de nos campagnes mais nous n'en sommes encore qu'aux balbutiements. Ce qui est certain en revanche, c'est que depuis la mise en place de cette stratégie et le sponsoring de nos publications, nous avons reçu beaucoup plus de CV ! **”**

Faire de la veille

Chaque jour, un nombre considérable d'informations circulent sur internet et sur les réseaux sociaux. Pour anticiper les évolutions de son métier, de son marché et de ses concurrents, organiser une veille régulière peut s'avérer une véritable aubaine pour éclairer sa prise de décision.

Pour bien structurer et réaliser une veille efficace, voici quelques étapes clés.

1 Définir ses objectifs de veille. Étant donné la quantité de données disponibles sur la toile, mieux vaut savoir ce que l'on recherche. Ici, la veille peut concerner plusieurs thématiques qu'il faut classer. En règle générale, on distingue la veille sectorielle, qui concerne votre activité ; la veille concurrentielle, qui consiste à aller voir ce que font vos concurrents ; la veille réglementaire, qui doit vous tenir au courant des dernières évolutions légales et administratives ; la veille technologique, qui saisit toutes les dernières innovations et enfin, la veille de votre propre marque, pour entretenir votre e-réputation.

2 Choisir ses sources et la fréquence des veilles à réaliser. Ces deux paramètres dépendront fortement de votre activité. Il est toutefois conseillé de faire une veille au moins une fois par semaine. En ce qui concerne les sources, on retrouvera principalement les médias écrits et audiovisuels, les réseaux sociaux, les blogs, les forums, ou encore l'inscription à des newsletters.

3 Identifier en interne qui seront les « veilleurs » et les relais.

4 Ne pas hésiter à s'aider d'outils dédiés. Il existe des outils de veille spécialisés efficaces pour automatiser vos recherches. Ils utilisent des robots d'indexation qui collectent automatiquement des données sur différents types de sources : pages web, réseaux sociaux, blogs, forums... Parmi les principaux, on retrouve Hootsuite, Mention, Talkwalker, ou encore Google Alerts.

5 Partager votre veille avec vos collaborateurs et sur vos pages de réseaux sociaux. Diffuser votre veille permet d'informer et de maintenir en alerte les services concernés par les activités de votre secteur et du marché. La veille réputationnelle enrichira votre connaissance et préviendra de potentielles crises. Si des contenus vous paraissent particulièrement pertinents, n'hésitez pas à les partager avec les personnes qui vous suivent sur les réseaux sociaux : il s'agit d'un très bon moyen d'augmenter votre visibilité à moindre coût.

EXEMPLES D'INDICATEURS CLÉS

- **Nombre de sources surveillées**
- **Nombre de formalisations de veille (newsletters, rapports, etc.) produites et partagées**
- **Nombre de commentaires, likes, partages pour les contenus publiés sur les réseaux sociaux**
- **Nombre d'ouvertures de votre newsletter**

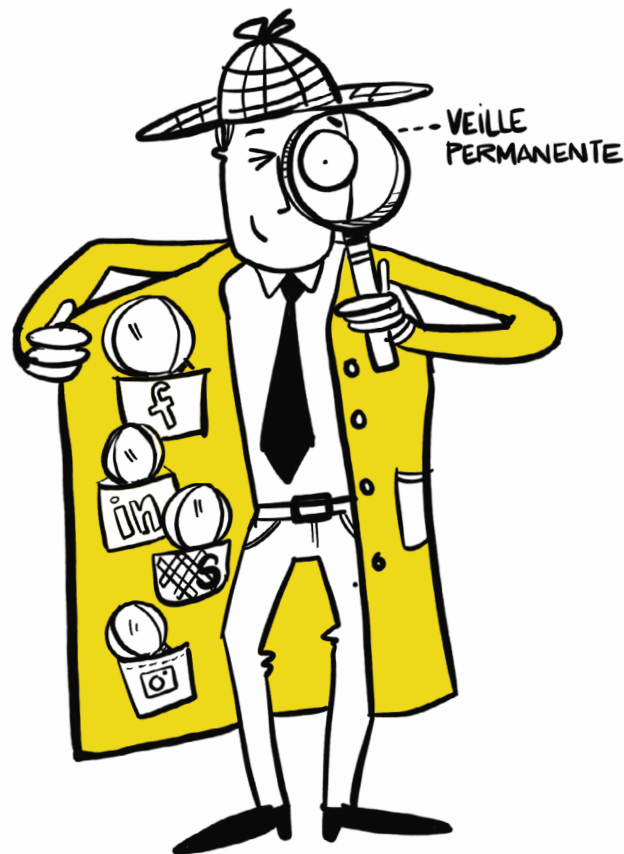
“ Les réseaux me permettent d’être en veille permanente. Je regarde plusieurs fois par jour sur Twitter, avec Hootsuite. Twitter c’est génial parce que je mets mes mots-clés, je vois mes différentes colonnes, je peux voir directement l’engouement pour les découvertes, un nouveau produit qui est mis sur le marché, commercialisé par une entreprise. S’il y a une nouveauté sur le marché, je le sais très vite. ”

Nicolas Bauguil,
Chargé de webmarketing, Flash Therapeutics,
Secteur des biotechnologies,
30 salariés



“ Nous faisons beaucoup de veille. Cela nous permet d’être au courant de ce que font nos confrères, mais aussi toutes les associations et ONG qui peuvent tourner autour du zoo ou bien de la cause animale. ”

Sandra Vivien,
Responsable communication et relations presse,
Zoo La Flèche, Parc animalier de loisirs,
90 salariés





La montée en puissance des réseaux sociaux signe-t-elle la mort du site web ?

Les réseaux sociaux : une vitrine virtuelle idéale ?

La fulgurante montée en puissance des réseaux sociaux sur ces 10 dernières années, notamment en termes de captation d'audience, pourrait nous laisser penser que le site internet ne serait plus aussi indispensable qu'auparavant. En effet, les réseaux sociaux proposent une palette de fonctionnalités quasiment équivalentes : présentation sur des pages personnalisées, boutiques en ligne, mise en relation...

Ils présentent en plus 2 avantages de taille :

- une audience considérable, avec des possibilités de ciblage extrêmement précises ;
- un coût totalement flexible et adaptable au niveau de présence que l'on souhaite afficher.

Alors, pourquoi continuer à payer la construction, l'actualisation et la mise en service d'un outil qui tendrait à devenir obsolète ?

Pourquoi le site internet n'est pas mort ?

Les experts et les dirigeants d'entreprises que nous avons rencontrés sont unanimes : le site internet est très loin d'avoir dit son dernier mot. Il reste l'outil n°1 des entreprises sur le web, et ceci pour plusieurs raisons :

1 Le site internet reste le 1^{er} point d'entrée vers l'entreprise.
Les clients potentiels continuent d'effectuer leurs recherches via le moteur de recherches Google, et Google référence les sites internet avant les sites des réseaux sociaux. C'est donc le 1^{er} endroit vers lequel les clients se dirigent et ont l'intention d'aller. La dynamique d'intention n'est pas la même. Sur les réseaux sociaux, les clients sont déjà présents et l'entreprise doit « faire l'effort » d'aller les chercher.

2 La souveraineté des données devient un sujet « chaud ».
L'or noir du numérique, les datas, constituent un capital de plus en plus prisé. Un site internet permet d'être propriétaire des flux de données provenant des utilisateurs, ce qui n'est pas le cas de la page officielle sur les réseaux sociaux. Ces derniers donnent accès à des données, mais celles-ci sont agglomérées et anonymisées, et payantes dès qu'il s'agit d'obtenir plus de précisions.

3 Les réseaux sociaux sont dans la ligne de mire de l'opinion publique. En effet, les erreurs concernant la sécurité des données des utilisateurs ne cessent de s'accumuler. Les récents scandales autour de Facebook et la société Cambridge Analytica⁽¹⁾, ou encore la faille de sécurité de Google Plus⁽²⁾, ne font qu'alimenter une défiance croissante envers les réseaux sociaux.

⁽¹⁾ En 2016, l'entreprise britannique Cambridge Analytica a analysé les données de dizaine de millions d'utilisateurs à leur insu, notamment pour alimenter la campagne présidentielle de Donald Trump.

⁽²⁾ Google a annoncé en octobre 2018 la fermeture de son réseau social Google Plus. Parmi les sujets évoqués : une faille de sécurité aurait permis à des applications tierces d'accéder à des données non publiques de 500 000 utilisateurs.

4 Il est risqué de confier ses outils de communication à des opérateurs tiers qui sont maîtres des « règles du jeu ».

Le dernier revirement de Facebook sur le changement de son algorithme concernant la visibilité des publications organiques des entreprises en est la parfaite illustration. Les réseaux sociaux contrôlent les prix des communications sponsorisées et les algorithmes de visibilité. Leur donner les clés de sa communication, c'est prendre le risque de se rendre captif d'acteurs qui peuvent à tout moment faire évoluer les règles du jeu.

5 La communication sur les réseaux sociaux enferme dans un schéma standardisé.

Les pages officielles tendent à se ressembler. Toutes nécessitent une photo officielle, une couverture de fond, des rubriques d'informations relativement similaires. Le site internet est bien plus libre et laisse le champ des possibles complètement ouvert.

“

Le site internet est un actif tangible dont on maîtrise la destinée. Le site internet fait partie de l'écosystème de Google et est donc indispensable si l'on veut être trouvé. Pour cela, il faut mettre en place une stratégie de mots clés, de création de contenus... afin d'émerger dans les résultats. Ce n'est pas la même chose sur Facebook et LinkedIn qui sont en architecture fermée.”

Jérôme Duchamps,
Fondateur de SPOKE,
Agence de communication Social et Digital

“

Le site internet conserve une fonction qui me semble primordiale : celle de la transformation de prospects en clients. Le site internet est un commercial. Fonction à différencier du fait d'aller chercher les clients là où ils sont. Ça, c'est ce que peuvent apporter les réseaux sociaux.

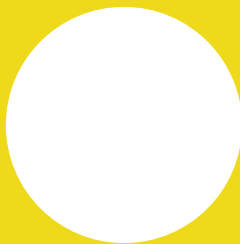
Les réseaux sociaux servent à se faire connaître, paraître experts, et prospector sa cible commerciale.

Je crois que les entreprises voudront garder leur site internet car elles voudront rester indépendantes pour la transformation. Elles ne voudront pas externaliser la fonction vente à une *marketplace*, par exemple, elles voudront garder leur force commerciale.”

Raphaël Gamand,
Directeur des Opérations,
MOBILECT, Entreprise de la mobilité électrique



ANNEXES



Lexique des réseaux sociaux

Abonnés / amis / fans / followers

Toutes ces terminologies regroupent les personnes avec qui un compte est « connecté » sur les réseaux sociaux. Sur Facebook, ce sont des « amis » ou des « fans », sur Twitter, des « *followers* », etc.

Algorithmes de visibilité

Ce sont les règles informatiques qui régissent l'ordre d'apparition des publications sur les « fils d'actualité » des utilisateurs. Ils sont créés et définis par les réseaux sociaux, qui communiquent très peu sur leur fonctionnement.

Blog

C'est un journal Web sur lequel des personnes ou des entreprises affichent un contenu, publié en ordre chronologique inversé, et qui est habituellement ouvert aux commentaires des utilisateurs.

Community manager

Un *Community manager* est la personne chargée d'interagir avec les utilisateurs d'une communauté Web, comme un blog, une page fan Facebook... De manière générale, le *Community manager* répond aux questions, fait la promotion de la communauté et agit également en tant que modérateur.

Content marketing

Le marketing de contenu fait référence à toute démarche marketing utilisant de l'information intéressante pour l'audience, et non tournée vers l'argumentation produit ou offre à court terme. Cette démarche est très courante sur les médias sociaux. Dans le marketing d'avant-web, ces contenus étaient diffusés dans les magazines, guides utilisateurs, etc.

Contenu

On parle de contenu pour désigner les créations qui sont partagées sur le web et les réseaux sociaux. Il existe plusieurs types de contenu : les articles de blog, les ebooks, les vidéos, les PowerPoints, etc.

Engagement

L'engagement sur les réseaux sociaux traduit la propension des clients ou de la cible à interagir avec une marque. Il se mesure en nombre d'interactions : *likes* (clic sur le bouton « j'aime »), commentaires, partages avec d'autres utilisateurs, clics, etc.

Fil d'actualité

Le fil d'actualité est la première chose que l'on voit en ouvrant la page du réseau social. Ce sont les nouvelles de vos amis, des pages que vous aimez et parfois de celles que vous n'aimez pas encore mais qui souhaitent vous attirer en payant des publicités.

Hashtag

Un *hashtag*, ou mot-dièse, est un mot-clé, une série de mots-clés ou un thème précédé du symbole numéro (dièse ou croisillon) servant à indexer et à classer du contenu. Il est souvent utilisé sur Twitter pour aider les gens à trouver une discussion sur un même sujet.

Inbound marketing

Cette stratégie consiste à intéresser l'internaute par une production de contenu à forte valeur ajoutée régulière, afin d'identifier les prospects intéressés par le type de problématique traitée. Parmi ces « intéressés » il s'agit ensuite de cibler les « intéressants » : ils seront plus faciles à transformer en client.

Indicateur clé de performance (ICP)

L'ICP, ou KPI pour *Key Performance Indicator*, correspond à un critère de mesure de la performance que l'on suit au sein d'un tableau de bord pour mesurer l'efficacité de son action. Par exemple, un indicateur clé de performance couramment utilisé sur les réseaux sociaux est le taux d'engagement. Il est calculé à partir du nombre de personnes ayant réagi à la publication divisé par le nombre de personnes ayant vu la publication.

Influenceur

Un influenceur est une personne qui a une forte influence sur un média social et qui est souvent approchée par les entreprises pour devenir ambassadeur d'une marque.

Lead

Un *lead* est un anglicisme utilisé pour désigner un contact commercial, c'est à dire un contact enregistré auprès d'un client potentiel (prospect). Il peut s'agir d'un contact direct effectué par un commercial (sur un salon, en point de vente) ou d'un contact s'effectuant sur d'autres supports (demande de devis, appel téléphonique, visites de sites web liées à l'*inbound marketing*...).

Message privé

C'est un message personnel qui peut être lu seulement par l'expéditeur et le destinataire. Il s'oppose aux messages laissés directement sur les pages ou profils des utilisateurs, qui ont un caractère public. Sur Twitter, le terme « message direct » et l'abréviation « MD » sont également utilisés.

Portée / Reach

Le *reach*, ou la portée en français, correspond au nombre d'utilisateurs qu'une publication peut atteindre.

Publication

Une publication, ou un *post*, est un contenu qu'un membre d'un réseau social fait apparaître sur son profil et qu'il partage (ou non) publiquement ou à un cercle plus restreint (sa communauté, un groupe défini, quelques amis...). Dans le cas d'une publication provenant d'une entreprise, elle est dite « organique » lorsqu'elle est publiée à partir du compte officiel de l'entreprise et suit les lois « naturelles » de l'algorithme de visibilité du réseau. Elle est « sponsorisée » lorsque l'entreprise a payé pour augmenter le niveau de visibilité de son *post* auprès des autres membres du réseau.

SEO

Le *Search Engine Optimization* (SEO) regroupe un ensemble de techniques dont l'objectif est d'être le mieux référencé par les moteurs de recherche. Il s'agit d'optimiser le contenu du site internet et les différents éléments le composant (entre autres les balises, les images et le HTML, pour les plus connaisseurs.) Plus le SEO sera bon, plus le site web sera visible dans les résultats organiques.

Social Selling

« Le *social selling*, c'est l'art et la manière d'exploiter les réseaux sociaux pour développer ses ventes », Loïc Simon, fondateur du Social Selling Forum.

Social Listening

Le *social listening* consiste à « écouter » les propos des internautes concernant directement ou indirectement la marque sur les réseaux sociaux, les sites d'avis, les *marketplaces*, les blogs, etc.

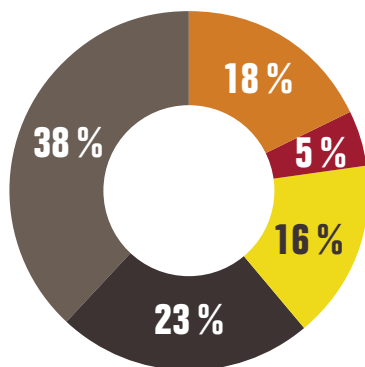
Sources : Bpifrance Le Lab, mysocialselling.com, definitions-marketing.com

L'enquête « les PME-ETI et les réseaux sociaux »

Structure de l'échantillon

• VENTILATION PAR TAILLE D'ENTREPRISE

UNITÉ : %, PART DES RÉPONDANTS



- Moins de 10 salariés (TPE)
- De 10 à 19 salariés
- De 20 à 49 salariés Petites entreprises (PE)
- De 50 à 249 salariés Moyennes entreprises (ME)
- 250 salariés et plus

Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Les PME-ETI et les réseaux sociaux », avril-juin 2018, 1 657 réponses exploitées.

• VENTILATION PAR TYPOLOGIE D'ACTIVITÉ

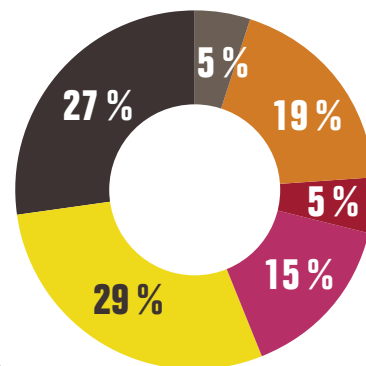
UNITÉ : %, PART DES RÉPONDANTS



- Exclusivement BtoB
- Exclusivement BtoC
- BtoB et BtoC

• VENTILATION PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

UNITÉ : %, PART DES RÉPONDANTS



- Commerce
- Services
- Tourisme et loisirs
- Industrie
- Agroalimentaire
- Construction

Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Les PME-ETI et les réseaux sociaux », avril-juin 2018, 1 657 réponses exploitées.

Bibliographie

- Pierre Mercklé, « *Sociologie des réseaux sociaux* », Éditions de la Découverte, 2016
- Bernard Dussuc, Sébastien Geindre, « *Capital social, théorie des réseaux sociaux et recherche en PME : une revue de la littérature* », novembre 2012
- Lars Backstrom, Paolo Boldi, Marco Rosa, Johan Ugander, Sebastiano Vigna, « *Four Degrees of Separation* », January 6, 2012
- Daniel Bô, « *Brand culture – Développer le potentiel culturel des marques* », Dunod, 2013
- Valérie March, « *Comment développer votre activité grâce aux réseaux sociaux ?* », Dunod, 2013
- Lalée Pinoncély, « *Premiers pas vers le digital* », Eyrolles, 2016
- Antonio A. Casilli, « *Les liaisons numériques : vers une nouvelle sociabilité ?* », Seuil, 2010
- Alban Jarry, Livre Blanc « *612 rencontres sur les réseaux sociaux* », septembre 2016
- W Synomia – « *Le langage des dirigeants du CAC 40 à l'heure du digital* », mai 2016
- Livre Blanc « *Les 20 KPIs essentiels pour votre ROI social media* », Digimind, mai 2016

Experts et consultants interviewés

- **Sophie COMTE et Aurore BISICCHIA**, Fondatrices de l'agence spécialisée dans la création et la gestion de contenu sur les réseaux sociaux « Les Chuchoteuses »
- **Christine BALAGUÉ**, Professeure à la Chaire réseaux sociaux et internet des objets, Institut Mines Télécom
- **François CAZALS**, Professeur de marketing et stratégies digitales, HEC Paris
- **Alban JARRY**, Spécialiste des réseaux sociaux et Chief Digital Technology Officer, AXA Investment Managers
- **Jérôme DUCHAMPS**, Fondateur de l'agence de communication Social et Digital, SPOKE
- **Christophe DECOGNE et Frank ROGER**, Consultant et CEO du cabinet d'accompagnement spécialisé dans la stratégie digitale, BeeMyBees
- **Raphaël GAMAND**, Directeur des opérations, Mobilect, entreprise spécialisée dans la mobilité électrique
- **Isabelle MATTHIEU**, Spécialiste et consultante en communication sur les réseaux sociaux
- **Julien MESANGEAU**, Enseignant-Chercheur en sociologie, La Sorbonne, Paris
- **Pierre-Olivier CAZENAVE**, Délégué général du Social Media Club
- **Nicolas VANDERBIEST**, Chercheur en sociologie et spécialiste de l'e-reputation des grandes entreprises
- **Daniel LEMIN**, Responsable Social Media, PagesJaunes et SoLocal Group
- **Michèle BRUAL**, Directrice de projets, Direction des Relations Institutionnelles, SoLocal Group

- **Rémi DOUINE**, Fondateur de The Metrics Factory
- **Stéphane GAUTHIER**, Consultant et expert Initiative Conseil Bpifrance
- **Agnès DURONI**, CEO et Fondatrice du cabinet Adevea Consulting

Experts consultés par Perspective Labs

- **Zwi SEGAL**, Cofondateur de Motiva et président de la HR Academy, Docteur en psychologie du travail (Université Paris Descartes)
- **Cyril BLADIER**, Créateur de Business-On-Line, agence de marketing digital
- **Alice JACQUESSON JANSSEN**, Chef de projet webmarketing et acquisition d'audience BtoB chez Neoptimal
- **Matthieu LAPORTE**, Responsable TPE-PME France et Benelux chez Facebook
- **Michael STORA**, Conseiller scientifique et expert digital du Manzalab
- **Claire ROMANET**, Fondatrice d'Elae, cabinet de recrutement spécialisé en communication, marketing et digital
- **Aline MARIANE RIBEIRO**, Étudiante-Chercheuse en Management, Entreprenariat et Innovation au CERAG (Centre d'Études et de Recherches appliquées à la gestion), spécialisée dans le développement des petites entreprises. Thèse sous la direction d'Alain Fayolles.
- **William SAULNIER**, Account Director Marketing Solution, LinkedIn
- **Sapir SEGAL**, Bloggeuse et Consultante BtoB Social Media Marketing, Oktopost (Israël)

Les membres du comité de pilotage

- **Natalie RASTOIN**, Présidente, Ogilvy One
- **Julien CHAUDEURGE**, CEO et Cofondateur, Babyzen
- **Sophie COMTE**, Cofondatrice de l'agence « Les Chuchoteuses »
- **Aurore BISICCHIA**, Cofondatrice de l'agence « Les Chuchoteuses »
- **Pierre-Olivier CAZENAVE**, Délégué général, Social Media Club
- **Charlotte DOUMAYROU**, Social Media Manager, Bpifrance
- **Édouard GÉRONDEAU**, Chargé de mission Initiative Conseil, Bpifrance
- **Félix HARENG**, Chargé d'innovation, Direction régionale Bpifrance Lille

Bpifrance Le Lab remercie vivement les experts et consultants interviewés, ainsi que les membres du comité de pilotage pour leur implication et leurs conseils tout au long de l'étude.

Les auteurs tiennent à remercier tout particulièrement les 1 657 répondants aux questionnaires, ainsi que les 19 dirigeants qui ont accepté de recevoir les équipes de Bpifrance Le Lab pour partager leur vision des réseaux sociaux :

Marine FAVRE D'ECHALLENS (Pier Import), **Claire** et **Julien CHAUDEURGE** (Babyzen), **Sandra VIVIEN** (Zoo de La Flèche), **Blandine PESSIN** et **Marine DEHOVE** (Lutti), **Russel KELLY** (Norelem), **Philippe CHEDRU** (Oxymétal), **Alexandre SOUVIGNET** et **Jessica BESSIN** (Alphi), **Valérie LE GUERN-GILBERT** et **Justine HEBERT** (MAUVIEL 1830), **Guillaume CHAVIGNY** (GDS), **Frédérique DUBLANC** (Infotel), **Cécile REGAL** (Sajemat), **Jean-Pierre FABRE** (Secos), **Nicolas BAUGUIL** (Vectalys / Flash Therapeutics), **Marianne FÉMÉLI** (G7), **Jean LABIB** et **Alexandre ROUX** (CPB Films), **Manuel GEA** (BMSsystems), **Erwan COATANEA** (Sodistra), **Agnès JULLIAN** et **Karen JAUNÂTRE** (Technilum), **Morgan RÉGNIER** et **Hugues JOUBERT** (CapHorn Invest).

Les auteurs remercient également :

- **Sarah PARTOUCHE** et **Victoire MULLET**, membres de l'équipe Réseaux Sociaux de Bpifrance pour leurs participations actives et enrichissantes aux réunions du comité de pilotage de l'étude ;
- **Clément CHAPERON**, pour son apport d'expertise sur l'analyse des données du questionnaire ;
- **Léa LEVASSEUR**, chargée de mission en stage à Bpifrance Le Lab, pour sa participation à la réflexion et son appui aux entretiens en face-à-face avec les dirigeants ;
- **Frédéric DE BAILLEUL**, facilitateur graphique, pour ses illustrations des pages 21, 53, 57, 91, 99.



bpifrancelelab@bpifrance.fr



www.bpifrance-lelab.fr



www.twitter.com/BpifranceLeLab



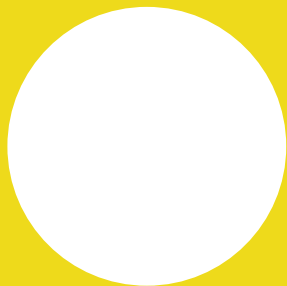
www.fr.linkedin.com/company/bpifrance-le-lab

Équipe Bpifrance Le Lab

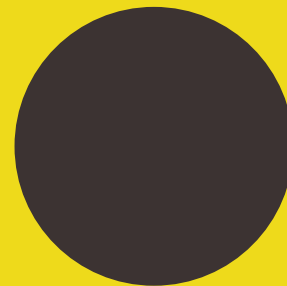
Élise TISSIER,
Directrice de **Bpifrance Le Lab**

David TARGY,
Responsable des publications
de **Bpifrance Le Lab**

Cécile SCHOENBERG,
Responsable d'études,
Chef de projet de l'étude



SERVIR L'AVENIR



bpifrance-lelab.fr