

Performance et médias sociaux : les entreprises sont-elles au rendez-vous ?

Par Sandrine ANDRO

Conseil en communication & marketing

Les médias sociaux sont définis comme un groupe d'applications basées sur Internet qui, sur les fondements idéologiques et technologiques du *Web 2.0*, permettent la création et l'échange de contenus générés par les utilisateurs¹. Les entreprises les emploient à des fins différentes : communication, marketing, recrutement, vente...

Le niveau de performance recherché par une entreprise dans son utilisation des médias sociaux est à corrélérer à son niveau de maturité. Quelle que soit sa taille, si le terrain n'est pas préparé et que l'organisation est immature, les performances escomptées seront entravées. Il est donc essentiel de suivre les évolutions organisationnelles, opérationnelles et technologiques de l'entreprise. Cette démarche conduit à réfléchir chacune de ses présences sociales suivant la progression de sa courbe d'apprentissage. Depuis la simple recherche de partage jusqu'à celle de la création de valeur, ses objectifs s'inscrivent alors dans un parcours équilibré.

Quels constats établir quant à la maturité des entreprises dans l'utilisation des réseaux sociaux ?

DE L'ANTI-SOCIAL AU TOUT SOCIAL : UNE ADOPTION TRÈS VOLONTARISTE

Aux prémices de la généralisation des réseaux sociaux, certaines entreprises étaient réfractaires à leur usage. À titre d'exemple, en 2014, 43 % des sociétés interdisaient à tous leurs employés d'accéder aux réseaux sociaux².

Je me souviens en 2009, à la suite de la présentation d'une stratégie à un client *corporate*, m'être entendu opposer que les réseaux sociaux étaient un phénomène de mode que nous ne pouvions intégrer de façon pérenne dans notre réflexion. Par ailleurs, la direction de la communication avouait être contre Facebook. Ce simple postulat semblait annihiler la possible utilisation de ce canal pour l'entreprise. Je n'avais alors jamais entendu un client s'exprimer contre un canal de communication sans justifier sa posture d'un point de vue de l'image, des cibles ou objectifs de l'entreprise. Une confusion certainement liée au caractère « impliquant à titre personnel » des plateformes sociales. Dans le même temps,

¹ KAPLAN A. & HAENLEIN M. (2010) "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media", *Business Horizons*, pp. 59-68.

² Étude Proskauer basée sur une centaine de témoignages d'entreprises dans dix-sept pays et sur trois continents : <https://www.usine-digitale.fr/editorial/90-des-entreprises-internationales-utilisent-leurs-reseaux-sociaux-pour-developper-leur-business.N269542>

les stratégies de communication qui intégraient les réseaux sociaux faisaient souvent la différence. Rencontrant un aval théorique des directions concernées, elles passaient *in fine* rarement le cap de la mise en œuvre.

Puis les grandes entreprises ont commencé à s'ouvrir aux réseaux, à force d'évangélisation, d'accompagnement, de prises de parole aidant à dédouaner les réseaux sociaux de leur caractère extrêmement technologique ou exclusivement réservé aux jeunes générations. À l'image des nombreuses entreprises qui au démarrage des premiers sites voulaient absolument bénéficier d'un « www. », une foultitude de marques ont souhaité ouvrir des comptes sociaux. Sans forcément être orientées par des objectifs précis mais simplement parce que ces derniers donnaient une image innovante à leur entreprise, parce que la concurrence le faisait, ou tout simplement parce que cela leur semblait gratuit.

Nous étions passés du « Je suis contre Facebook » à « Il me faut une page Facebook ».

Aujourd'hui, 91 % de dirigeants états-unien déclarent qu'au cours des trois prochaines années, leur budget marketing pour les médias sociaux augmentera³. Ces constats sont d'ailleurs en phase avec les besoins des clients pour qui les médias sociaux deviennent le moyen préféré d'en savoir plus sur les marques, devant les *mails*, la publicité télévisée ou imprimée. Pour autant, comme toute révolution passant du « tout-contre » au « tout-favorable », il s'agit à présent de trouver un juste équilibre.

Peut-on, en ce sens, prétendre à une réelle maîtrise du sujet par les entreprises et leurs collaborateurs ?

Les entreprises sont devenues 2.0⁴ : un passage facilité par l'inscription des réseaux sociaux dans le quotidien

Parce qu'ils s'inscrivent dans le prolongement d'usages personnels, les réseaux sociaux engendrent techniquement moins d'appréhension de la part des collaborateurs que d'autres sujets numériques. Omniprésents dans nos vies, quand ils ne sont pas utilisés par les médias pour véhiculer de l'information, ils font leur actualité. Ils sont devenus de véritables outils de communication pour tous, des "*people*" en passant par les politiques, jusqu'au plus anonymes.

Avec l'arrivée sur le marché du travail des générations dites nées avec le numérique – celles-ci représenteront plus des trois-quarts des salariés en 2025 –, le phénomène va s'accroître. Force est de constater le caractère intuitif avec lequel les enfants du numérique œuvrent en face de n'importe quel réseau social. Ainsi, lorsqu'il s'agit d'évaluer en détail leurs compétences générales en matière d'outils numériques, ils sont près de 71 % à se déclarer très à l'aise en matière de réseaux sociaux⁵. La recherche de plus de fluidité, partage et accès simple à l'information rend les outils collaboratifs, réseaux sociaux d'entreprises et autres messageries plus adaptés aux nouvelles générations que le traditionnel *e-mail*. De plus, avec la crise sanitaire, l'usage académique de certaines plateformes a engendré une approche différente des médias sociaux. Ils semblent dorénavant mieux appréhendés en tant que véritables outils de travail, et non plus simplement limités à des usages privés.

³ Sondage Harris pour Sprout Social (5-16 février 2021) auprès de 250 dirigeants d'entreprises américaines.

⁴ Le terme « Entreprise 2.0 » fut rendu populaire par le professeur McAfee A. (2006), agrégé d'Harvard Business : "Enterprise 2.0: The dawn of emergent collaboration", *MIT Sloan Management Review* : <https://sloanreview.mit.edu/article/enterprise-the-dawn-of-emergent-collaboration/>

⁵ Enquête Capterra menée en ligne (septembre 2021), avec 782 répondants : <https://www.capterra.fr/blog/2339/etudiants-digital-native-entreprise>

Le dirigeant, meilleur *community manager* de l'entreprise

Près de la moitié des PDG du S&P 500 et du FTSE 350 (indices boursiers respectivement américain et anglais) sont désormais présents sur les réseaux sociaux. Même s'ils ne sont pas tous fortement engagés – seuls 44 % de ces PDG maintiennent une présence sur LinkedIn⁶ –, leur caractère exemplaire en matière d'utilisation des réseaux sociaux reste un facteur déterminant en termes :

- d'inscription du *social media* dans les valeurs de l'entreprise ;
- d'image de l'entreprise et de sa visibilité : ainsi, selon Damien Viel, DG de Twitter France, les *tweets* de Stéphane Richard, ex-PDG d'Orange, sont « cent fois plus lus que ceux émis par la société elle-même » ;
- de dynamique positive propice à donner envie aux collaborateurs d'activer leurs réseaux sociaux en faveur de leur entreprise.

De plus, la présence des dirigeants sur les réseaux sociaux leur offre un espace à partir duquel ils peuvent gérer les relations publiques de leur entreprise en s'engageant, par exemple, avec des influenceurs.

L'influence, une solution largement exploitée

De plus en plus d'entreprises ont compris l'enjeu de l'influence. Elles s'appuient aussi bien sur des “*people*” que sur des nano influenceurs pour, notamment, créer du contenu, le fameux *user generated content* (UGC). La recherche de visibilité et de « viralisation » – ce Graal des communicants – motive de larges campagnes de marketing d'influence. Ce marché devrait ainsi atteindre environ 13,8 milliards de dollars en 2021⁷.

L'écoute, un véritable laboratoire d'observation

Par ailleurs, sans forcément orchestrer de campagnes d'activation, ni même s'inscrire dans une logique de présence sur les espaces sociaux, certaines entreprises ont perçu à quel point ils pouvaient les aider à relever des *insights* (besoin ou envie exprimé par le client et n'ayant pas encore trouvé de réponse alors qu'elle obtiendrait son adhésion immédiate) suivre l'évolution de leurs publics, isoler l'influence. Les nombreux outils d'écoute sont en ce sens des appuis précieux pour les entreprises. Aucun n'est exhaustif dans la remontée de *data*, aussi leur caractère intuitif peut être un critère de différence, notamment pour les entreprises qui souhaiteraient en faire de vrais outils d'aide à la décision. À l'instar des initiatives de *social rooms*, les remontées en temps réel, lorsqu'elles sont bien paramétrées et facilement lisibles grâce, par exemple à la création de *dataviz*, deviennent de véritables tableaux de bord. Ces outils éclairent :

- de façon classique : les fonctions communication, RP, marketing, ventes, service client ;
- mais sont aussi propices à soutenir des fonctions moins attendues : les services juridiques, RH, R&D, innovation...

« Là où vos talents et les besoins du monde se rencontrent, là est votre vocation », Aristote

La crise sanitaire a naturellement accentué la présence sur les médias sociaux. Ils sont, plus que jamais pour le grand public, une façon de s'informer, de suivre les évolutions de

⁶ Brunswick Group (2019), “Connected leadership”, rapport : <https://www.brunswickgroup.com/perspectives/connected-leadership/>

⁷ Benchmark Report (2021), “The state of influencer marketing” : https://influencermarketinghub.com/ebooks/influencer_marketing_benchmark_report_2021.pdf

la pandémie et de rester en lien avec leurs communautés. Pour les entreprises, ils sont, de façon encore plus marquée, un moyen de créer des liens avec leurs communautés.

La pertinence de leur présence ainsi que leur animation de leurs comptes sociaux sont des critères déterminants dans l'immédiat et le futur des entreprises. Ainsi, le "*Solve, don't sell*" est une démarche appréciée. 50 % des Français⁸ déclarent que le comportement des marques en cette période déterminera fortement les achats qu'ils feront par la suite. Pour pallier notamment les carences institutionnelles, les publics souhaitent que les entreprises prennent vraiment soin d'eux. Elles sont attendues pour apporter de l'aide à leurs communautés et, de façon plus large, à la société, voire au monde. Rappelons que, d'ores et déjà en 2019 dans le cadre de l'étude Meaningfull Brand, 55 % des consommateurs considéraient que les entreprises faisaient plus que les gouvernements pour créer un avenir meilleur.

Si les réseaux sociaux impliquent d'importants changements de paradigme pour les entreprises, ils sont aussi une formidable opportunité de s'adapter afin de répondre à un environnement en constante évolution. Des entreprises ont à ce point adopté la culture des plateformes qu'elles sont elles-mêmes devenues des entreprises plateformes. Pour autant, d'autres rencontrent encore de réels freins pour accéder aux performances attendues des écosystèmes sociaux.

CONVERSATION ET TEMPS RÉEL : DES RYTHMES ÉTRANGERS À LA CULTURE DES ENTREPRISES

Outre le fait que la conversation publique ne soit pas inscrite dans la culture des entreprises, l'accès à la participation en ligne pour tout individu, sans distinction, conduit ces dernières assez immédiatement à craindre de potentielles crises. Les entreprises ont alors tendance à ne retenir des réseaux que leur qualité de média, oubliant la dimension sociale constitutive de leur singularité. Leur recherche se résume alors à s'adresser au plus grand nombre. Elles perdent le sens originel du *community management* – l'instauration de véritables relations d'humain à humain.

Des métiers encore mal qualifiés

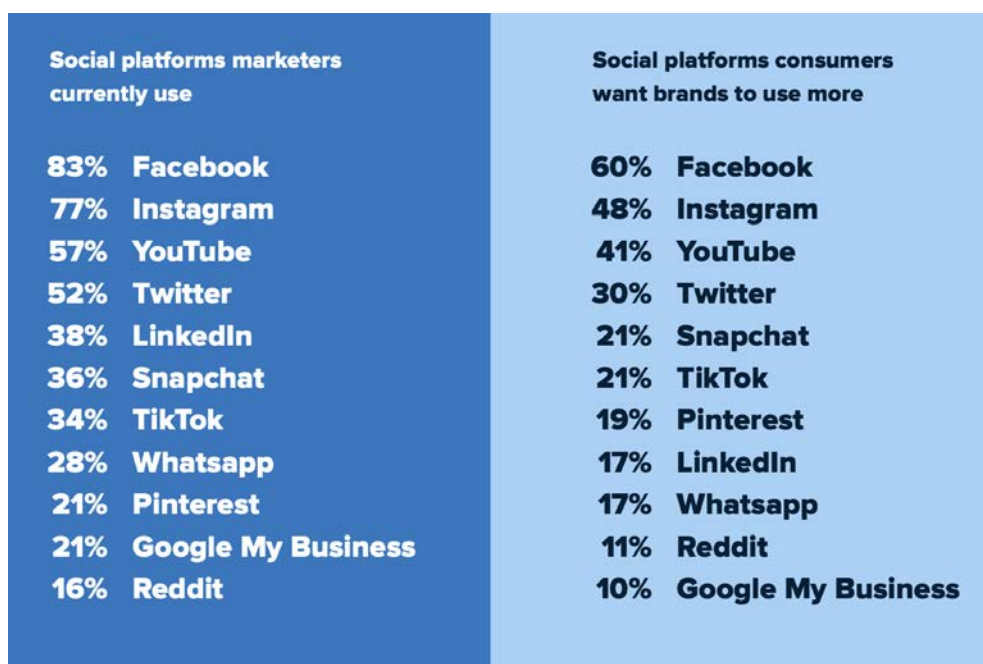
Après une période où le *community management* semblait à la portée de tous, et plus généralement du stagiaire, les métiers du *social media* demeurent toujours mal appréhendés en ce qui concerne la nécessaire étendue des compétences pour les exercer. Ainsi, beaucoup de postes ont tendance à être globalisés : l'animation des communautés, la création de contenu, l'orchestration des campagnes de *paid media*, l'influence... Autant de métiers que les entreprises, agences comprises, ont tendance à ne pas suffisamment distinguer en termes d'expertise à activer.

Devenir "*people first*"

Parce que la pertinence de l'utilisation d'un réseau social est, comme pour tout média, basée sur la plus efficace des rencontres entre une entreprise et ses publics, il s'agit avant tout de réfléchir : où sont ces publics et qu'attendent-ils de l'entreprise ?

Pour autant, il n'est pas rare que les entreprises se laissent séduire par l'engouement de publics différents de ceux qui leur sont utiles, surtout quand cette dynamique est fortement relayée par des médias classiques, des influenceurs, des entreprises de secteurs différents. Il en va ainsi pour Instagram. À force d'exposition au succès que le réseau

⁸ Trust Barometer Edelman (2020), "Brand trust and the Coronavirus", rapport: <https://www.edelman.fr/research/trust-and-the-brand>



Relations entre les entreprises et les réseaux sociaux
(Source : Rapport “Sprout Social Index™”)

rencontre depuis plusieurs années, certaines entreprises s’y investissent. Pour autant, quel sens donner à leur démarche si leur cible est, par exemple, âgée de plus de 40 ans ?

D’ailleurs, nous constatons globalement un écart entre les réseaux sociaux sur lesquels les entreprises s’appuient *versus* ceux sur lesquels les publics souhaiteraient les rencontrer⁹.

Enfin, si l’utilisation des réseaux sociaux principaux semble évidente, de nombreux autres espaces pourraient être investis. Des réseaux de niche peuvent, en effet, faire sens pour entrer en relation avec des publics au profil segmentant.

Les collaborateurs, des porte-paroles encore trop absents

53 % des consommateurs mondiaux considèrent les employés comme les sources les plus crédibles pour se renseigner sur les entreprises. Leur paraissant plus authentique, leur expression même sur les réseaux sociaux est révélatrice de l’existence d’un sentiment de fierté d’appartenance, du climat de confiance et de bienveillance régnant au sein de l’organisation.

Pour autant, côté entreprise il semble qu’établir un programme de collaborateurs ambassadeurs soit compliqué. Fin 2015, seulement 16,6 % des entreprises interrogées avaient instauré un programme formel et complet¹⁰. Le manque de charte ou de règles sur la manière de s’exprimer sur les réseaux sociaux, l’insuffisance, voire l’absence, de

⁹ Rapport “Sprout Social Index™” (30 mars et 6 avril 2021) basé sur 1 002 répondants consommateurs et 1 001 répondants commerciaux américains interrogés en ligne.

¹⁰ The hinge research institute and social media today (2015), “Understanding employee advocacy on social media”, étude en ligne, 588 professionnels qui utilisent les réseaux sociaux pour leur entreprise : <https://hingemarketing.com/library/article/understanding-employee-advocacy-on-social-media>

marketing RH conjugués au manque de moyens semblent freiner le développement de ce type de programme.

Des organisations trop en silos

La gratuité des réseaux sociaux était une mauvaise interprétation qu'un manque de clarté sur leur *business model* avait laissé comprendre aux entreprises. Pour les investir correctement, elles ont assez vite dû trouver les ressources humaines, les contenus, le budget...

Pour autant, les entreprises continuent parfois d'évoluer au sein d'une organisation inadaptée. C'est à partir d'une pensée collaborative, créative et critique que les technologies peuvent révéler le meilleur de leur potentiel. Une pensée qui nécessite la mise en place de petits groupes autonomes, responsables et structurés pour prendre des décisions rapides. Ce type de fonctionnement ne trouve pas son écho dans une organisation réfléchie et structurée en silos, ou encore au sein de laquelle les systèmes d'information manquent d'interopérabilité.

Prenons, à titre d'illustration, les objectifs assignés aux réseaux sociaux. Leur rôle dans l'engagement client est apprécié par la majorité des entreprises, 56 % des spécialistes du *social marketing* se concentrent d'ailleurs uniquement sur sa mesure¹¹.

Mais, qu'en est-il d'objectifs plus spécifiques qui pourraient répondre de façon *ad hoc* aux besoins de chaque entreprise ?

Pour les approcher différemment, il faudrait certainement que ces enjeux soient réfléchis par des groupes de collaborateurs issus de différents départements, et non uniquement des fonctions marketing ou communication majoritairement sollicitées.

Un retour sur investissement difficile à appréhender

Les entreprises ont décidé de mesurer les avantages et caractéristiques des médias sociaux en se référant aux KPI (pour *key performance indicator*). Leur orientation, largement issue de la culture *social media*, relève plus d'un retour sur relation que d'un retour sur investissement. Alors que ce dernier se mesure factuellement en euros, le retour sur relation perçu et réel s'optimise au fil du temps grâce à la fidélité, aux recommandations et aux partages. Souvent difficile à obtenir, il implique des analyses quantitatives comme la croissance des connexions, mais également qualitatives comme la mesure de sentiment basée sur l'expression des clients.

De fait, une des caractéristiques de l'analyse de la performance des réseaux sociaux est de considérer les conséquences intangibles de leur utilisation, en la matière les résultats sont souvent imperceptibles. De plus, seulement 15 % des spécialistes du marketing utilisent des données sociales pour mesurer le retour sur investissement¹².

Des data sous exploitées

Bien que sources d'enseignements, les *data* remontées des réseaux sont peu étudiées par les entreprises. Ainsi, 90 % des dirigeants conviennent que leur entreprise doit utiliser plus efficacement les données sociales pour comprendre ses clients. Cette situation peut sembler un véritable paradoxe, car les *data* sont évidemment au cœur des modes de

¹¹ Rapport "Simply measured" (2016) sur le ROI (retour sur investissement) du *social marketing*.

¹² Rapport "Sprout Social Index™" (entre le 30 mars et le 6 avril 2021) basé sur 1 002 consommateurs et 1 001 répondants commerciaux américains interrogés en ligne : <https://sproutsocial.com/insights/social-media-roi/>

fonctionnement des plateformes sociales. Ces dernières ayant bien intégré ce que le marketing direct classique prône depuis ses origines concernant les clients :

- connaissance ;
- reconnaissance ;
- personnalisation, voire individualisation des messages ;
- approche d'un modèle prédictif.

Un équilibre encore fragile en termes d'investissements

D'une part, le refus d'investir dans un média pour accéder à des audiences volontairement engagées avec les marques pousse quelques rares d'entre elles à désinvestir la création de contenu sur les espaces sociaux. C'est le cas de Lush UK depuis avril 2019¹³.

D'autre part, pour la grande majorité, la bonne compréhension du jeu des algorithmes ne freine pas pour autant leurs investissements. Dans le meilleur des cas, ce *paid media* s'accompagne de la volonté de ramener vers des espaces propriétaires. Une orientation qu'on ne peut qu'encourager, car en ne restant que sur les plateformes, les *data* en demeurent aussi la propriété. On peut noter à ce titre que 73 % des agences se fixent des objectifs de trafic *web* ou de conversion, contre seulement 57 % des entreprises¹⁴.

LE SUCCÈS PASSE PAR UN PARFAIT MIXTE ENTRE LES NOUVELLES TECHNOLOGIES ET LES CAPACITÉS HUMAINES

Une des forces qui qualifie les entreprises réussissant leur transformation numérique est celle de s'appuyer sur une forte raison d'être. Penser le « pourquoi », avant le « comment » et le « quoi ». Si les réseaux sociaux continuent d'étendre leur utilité, les faisant rapidement passer d'un statut de nécessaire à celui d'indispensable, il s'agit de rester vigilant quant au sens à donner à la présence d'une entreprise sur ces espaces. Contrairement aux usages numériques qui nécessitent un accompagnement dans le passage à l'action, les réseaux sociaux, comme nous l'avons évoqué, semblent plus accessibles. Pour autant, ils pourraient alors davantage occulter la question du pourquoi y être ? Or la réponse à cette question est essentielle. Pour les audiences, elle légitimera l'existence des comptes sociaux de l'entreprise en l'aidant à produire des contenus par le filtre du sens : en quoi ce contenu répond-il aux attentes de mes publics ? Pour l'entreprise, elle lui rappellera systématiquement la recherche de l'atteinte de ses objectifs.

¹³ <https://mobile.twitter.com/LushLtd/status/1115147751648571392>

¹⁴ Rapport "Simply measured" (2016) sur le ROI du *social marketing*.