

# La communication périlleuse des entreprises sur la Toile

Le web 2.0 a transformé la manière de communiquer des grandes sociétés. Elles doivent devenir plus transparentes, afin d'éviter un lynchage public.

TEXTE | Clément Bürge

Le 17 mars 2010, Greenpeace publie une vidéo sur YouTube. A l'écran, on voit un jeune employé, fatigué, qui fait une pause dans son bureau. Il prend une barre de chocolat Kit Kat et en sort un doigt d'orang-outan en lieu et place d'une gaufrette au cacao. Il le dévore, du sang coule de sa bouche. Le clip se termine. Un slogan s'affiche: «Donnez une pause aux orangs-outans.» Le court-métrage dénonce l'utilisation par Nestlé d'huile de palme, dont la culture tue les primates.

La vidéo suscite le scandale, mais la multinationale veveysanne réagit avec arrogance. Elle demande officiellement le retrait de la vidéo à YouTube. Grave erreur. Le clip fait alors le tour de la planète web. Les internautes se lâchent et publient des commentaires haineux sur la page Facebook de la compagnie. Nestlé efface ceux qui lui déplaisent, empirant la situation. Un mois plus tard, la société craque: elle s'engage à produire une huile de palme durable. La décision est raisonnable, mais elle ne rattrapera jamais les dégâts d'image infligés à la firme.

Ce comportement illustre parfaitement la difficile adaptation des entreprises face à l'émergence des nouveaux médias. «Au moment de l'apparition du web 2.0, beaucoup de sociétés ne savaient pas comment s'adresser au public et ont continué à réagir comme si le web n'exis-

tait pas, observe Fabrice Vincent, un spécialiste des marques en ligne au CREA de Genève. Ce n'était pas la bonne attitude.» Car le monde de la communication a subi une série de transformations durant les vingt dernières années. «Auparavant, la société contrôlait totalement les informations qu'elle souhaitait diffuser, se rappelle Daniel Herrera, le directeur de Yjoo, une société de communication basée à Lausanne. Lorsqu'elle voulait diffuser un message, elle envoyait un communiqué de presse par fax ou appelait les journalistes par téléphone.» De leur côté, les consommateurs pouvaient envoyer une plainte par courrier ou contacter un service client. Les entreprises ignoraient la plupart du temps ces messages, envoyant de temps à autre un bon de réduction à un client mécontent.

Aujourd'hui, la voix des consommateurs ne peut plus être ignorée. «Grâce au web, l'information circule dans tous les sens, explique Daniel Herrera. Les internautes peuvent se lâcher sur des forums, vérifier des informations sur Wikipédia, dénoncer une compagnie via Facebook, et tous ces messages peuvent faire le tour de la planète.» Cela a transformé à jamais la manière de se comporter des entreprises. La majorité des grands groupes ont alors mis sur pied toute une infrastructure destinée à capter les signaux en provenance du public. Nestlé a, par exemple, monté un *Digital Acceleration Team*, qui surveille en

Les grandes entreprises comme Nestlé surveillent en temps réel tout ce qui se dit sur elles dans le monde entier. Illustration réalisée par Joëlle Flumet pour Hémisphères.



La version complète  
de la revue est en vente  
sur le site  
[www.revuehemispheres.com](http://www.revuehemispheres.com)

temps réel tout ce qui se dit de la société sur internet dans le monde entier. Une douzaine d'écrans, surveillés en permanence par des employés de la multinationale dans ses locaux de Vevey, relaient ces informations. «Cela nous permet de mieux comprendre nos consommateurs et d'adapter notre manière d'agir», explique Lydia Méziani, porte-parole de Nestlé. Ce genre de dispositif coûte cher, et les plus petites compagnies possèdent rarement les budgets nécessaires pour observer en continu ce qui se dit d'elles sur les réseaux sociaux. Pour régler ce problème, des start-ups ont développé des systèmes pour analyser l'opinion publique sur les réseaux sociaux. La munichoise TrustYou s'est spécialisée dans les critiques d'hôtels et de restaurants. Et la londonienne Amplicat agrège tous les avis qui circulent sur la toile sur diverses thématiques touchant les entreprises.

Les sociétés cherchent aussi à occuper au maximum le champ médiatique, en restant en contact constant avec les consommateurs. Finie l'époque du communiqué de presse annuel. «Auparavant, une entreprise lançait une campagne de publicité à la rentrée des classes et à Noël, explique Fabrice Vincent. Maintenant, leurs opérations marketing ne s'arrêtent jamais.» Pour garder une forme de contrôle sur cette obligation d'omniprésence, les compagnies développent des concepts publicitaires sur la longue durée. Par exemple, la marque de boissons sucrées Oasis exploite une série de personnages à base de fruits via différents canaux, comme les réseaux sociaux ou la télévision, les faisant même réagir à des thèmes d'actualité ou parodier des affiches de films. La marque de café Nespresso recherche elle aussi la continuité, ainsi qu'en témoigne la longue saga des publicités avec George Clooney.

Autre nouveauté, les compagnies ont compris que mentir n'était pas rentable. Certains hôteliers et restaurateurs se permettent, par exemple, de publier de faux commentaires sur leurs propres profils en ligne figurant sur des plateformes comme Yelp ou TripAdvisor. Mais ils se font souvent repérer. «L'information est automatiquement et instantanément vérifiée par les internautes, explique Stéphane Koch, spécialiste de la communication en ligne et chargé de

cours à la Haute école de gestion de Genève - HEG-GE. On ne peut pas les prendre pour des imbéciles.» Dire la vérité permet même d'améliorer ses performances. Roland Schegg, professeur à la HES-SO Valais-Wallis - Haute école de Gestion & Tourisme, a remarqué dans une étude que si les services d'un hôtel correspondaient à ce qui figurait sur le web, son score sur les services d'évaluation en ligne serait meilleur: «Mentir ou embellir la vérité ne sert à rien, les consommateurs préfèrent savoir dans quoi ils

### TROIS QUESTIONS À

#### **Matthias Rossi**

Directeur de l'Institut de l'entrepreneuriat et PME à la HEG de Fribourg et spécialiste de la santé des dirigeants.

#### **Pourquoi les patrons ne communiquent-ils pratiquement jamais sur leur état de santé?**

Cela est lié à l'image de l'entrepreneur: on valorise les personnes fortes et dynamiques. Les patrons ont également peur que leurs employés ne les respectent plus s'ils les savent faibles. Les entrepreneurs craignent aussi de perdre leurs clients.

#### **Etre malade, n'est-ce pas un secret lourd à porter pour un patron?**

Oui et il faut que les patrons trouvent une personne avec qui parler de leurs ennuis de santé. Ce qui n'est pas toujours facile à faire avec un psychologue ou un psychiatre, et encore moins avec ses proches.

#### **Quelles sont les conséquences pour une entreprise d'avoir un patron malade?**

Pour une grande entreprise, cela n'est pas un problème. Steve Jobs s'est fait remplacer par Tim Cook sans de conséquences véritables. Cela est différent pour une PME, où l'absence d'un patron peut tout simplement mener à sa disparition.



La version complète  
de la revue est en vente  
sur le site  
[www.revuehemispheres.com](http://www.revuehemispheres.com)

**Le spécialiste en innovation touristique Roland Schegg observe que de plus en plus d'entreprises compensent leurs erreurs avant même que leurs clients n'aient le temps de s'épancher sur internet.**

s'engagent. Ils vont alors récompenser la firme en lui octroyant une bonne note, ce qui se traduit en ventes plus élevées pour cette dernière.»

Les entreprises ont également compris la valeur qu'il y avait à reconnaître leurs manquements, comme servir un plat trop salé ou présenter une chambre d'hôtel non rangée. «Les consommateurs apprécient lorsqu'une société s'excuse et qu'elle essaie de rattraper une erreur», indique Roland Schegg. L'expert remarque ainsi une augmentation du phénomène du *service recovery*: «De plus en plus d'entreprises cherchent à compenser une erreur avant que le client lésé n'ait eu le temps de s'épancher sur la Toile. Elles offrent alors une chambre d'hôtel plus chère ou un autre cadeau pour rattraper leur faute.»

Ces nouvelles méthodes de communication exigent aussi des entreprises de maintenir un strict contrôle à l'interne. En mars 2013, Adria Richards, une employée de SendGrid, un fournisseur d'e-mails, se trouvait à une conférence en Californie. Elle a entendu deux hommes faire des blagues sexistes derrière elle. La jeune femme a alors envoyé un tweet pour les dénoncer et a demandé aux responsables de la conférence de les remettre à l'ordre. Résultat: l'un des deux hommes a perdu son emploi, ce qui a provoqué un tollé au sein de la Silicon Valley. Puis, Adria Richards elle-même s'est fait renvoyer, son employeur lui imputant le dégat d'image infligé à l'entreprise.

«Chaque employé est devenu un porte-parole de l'entreprise, estime Stéphane Koch. Toute personne qui s'exprime sur Twitter est également perçue comme un ambassadeur de sa compagnie. Il n'y a plus de division entre le monde professionnel et personnel sur les réseaux sociaux, malgré les avertissements classiques qui stipulent que les statuts d'un utilisateur n'engagent pas son employeur.» Les employés peuvent aussi endommager l'image de l'entreprise en se plaignant en ligne ou en dévoilant des informations confidentielles. En mai 2012, Gene Morphis, ancien CFO de la chaîne d'habits Francesca, avait envoyé un tweet après une réunion: «Board meeting. Good numbers=Happy board». Cela constituait une violation des règles financières américaines et l'homme a été renvoyé.

Pour contrôler leurs employés, les entreprises établissent des règles qui définissent ce qu'un employé peut publier en ligne et mettent en place des formations pour leur apprendre à utiliser correctement ces outils. Certaines sociétés ont aussi créé des réseaux sociaux propres à l'entreprise. «Les employés parlent de toute manière entre eux, et créent des groupes Facebook ou Whatsapp, explique Daniel Herrera. Ces réseaux sociaux d'entreprise permettent de garantir que les discussions restent à l'intérieur de l'entreprise.» Et permet surtout à ces dernières de garder un œil dessus. «Toutes les communications sont enregistrées par la société et peuvent être consultée en cas de problèmes», note Robert Shaw, le CEO de BlueKiwi, une société qui développe de tels réseaux.

Mais les flux d'influence qui caractérisent l'ère de la communication d'entreprise 2.0 ne sont pas à sens unique. Les clients tirent aussi parfois leur épingle du jeu. Aux Etats-Unis, des pétitions en ligne ont, par exemple, obligé PepsiCO à remplacer l'huile végétale bromée qui rentrait dans la composition du Gatorade par un additif naturel. Mars a aussi décidé de remplacer ses colorants alimentaires chimiques par des composants plus naturels suite à des pétitions en ligne. Et la Bank of America a dû renoncer à des taxes sur ses prestations bancaires suite à la pression des internautes. ☺