



Internet et réputation : l'entreprise inadaptée.

Didier Heiderich, article paru dans RH&M - La revue des professionnels des ressources humaines et du management - n°14

Alors même que l'entreprise communique tout azimut entre la communication de marque, la communication financière et la communication éthique, elle est soumise sur Internet à des pressions permanentes dont le sommet de l'iceberg cache l'essence même d'un nouveau danger pour sa réputation : la logique floue.

Rupture de sens

L'opinion publique est soumise depuis plus de 20 ans à un flot incessant d'annonces de délocalisations, de fermeture, de regroupements, mais aussi de scandales financiers et de corruption. La dernière saga, présentée initialement en France comme une réussite, fut le regroupement Vivendi Universal. L'éviction de J2M sous les feux de la rampe a marqué la fin des croyances en « l'entreprise » par une opinion, non seulement critique, mais qui considère aujourd'hui la communication d'entreprise comme une imposture.

Il faut dire que les grands groupes industriels ont largement participé à ce désaveu.

A l'intérieur de l'entreprise, les salariés ont dû accepter de s'allier avec les concurrents d'hier. Dans de nombreux cas, les transactions restaient secrètes et les dirigeants se focalisaient sur le sommet de la pyramide. Une fois le regroupement annoncé, les cadres intermédiaires ont pour tâche d'expliquer l'inexplicable, à savoir l'intérêt des fusions, mais aussi à gérer les angoisses de leurs subordonnés et expliquer le changement d'étiquette, parfois sans y croire. A ce petit jeu qui consiste à démolir la notion même « d'entreprendre » alors que la logique comptable s'installait dans l'entreprise au cœur de chaque service, nous avons vu apparaître une génération de cadres mercenaires. Ces cadres ont parfaitement intégré la nouvelle péréquation du travail individualisé à outrance : ils oeuvrent pour eux et non pour l'entreprise ! Ce phénomène est particulièrement visible sur Internet. Les biographies les plus exposées en ligne révèlent cette stratégie du mercenaire. Des sites web comme le Journaldunet ou Categorynet comportent une rubrique « nominations ». Le point d'orgue de cette vision adulé de l'entrepreneur individuel est le site Nomination.fr. La multiplication des supports en ligne et leur interaction avec le monde réel fournissent aux cadres mercenaires l'opportunité d'ajouter à leur stratégie la dimension média : interviews et articles sur des journaux numériques viennent les encenser. A l'heure où la notoriété est devenue une valeur pour un public de plus en plus enclin à s'exhiber, ces mercenaires sont des modèles pour de nombreux jeunes cadres et ceci au détriment de l'entreprise.

Vu de l'extérieur, les entreprises ont multiplié les angles communicationnels. La communication sur les marques participe à l'éclatement de l'entreprise en une myriade de sens. La communication financière se veut offensive et vient fréquemment ternir l'image

sociale de l'entreprise. La communication sur les valeurs contribue à cette perte de sens lorsqu'elle devient ostentatoire sans pour autant se donner les moyens de tenir les promesses de l'esthétique publicitaire. Internet fait apparaître ces contradictions. Lorsque sur le web le groupe Boiron évoque les faibles marges de l'homéopathie dans un message adressé à ses clients et dans le même temps publie un rapport destiné aux actionnaires qui démontre la progression constante de ses bénéficiaires, il y a rupture de sens. L'entreprise devient alors son propre ennemi communicationnel. Les groupes les plus avancés tentent actuellement de reconquérir le territoire de la cohérence, avec toutes les difficultés que l'on peut imaginer après une décennie de communication éclatée, particulièrement mise en valeur sur le net.

Le principe d'incertitude

Avec cette dispersion, Internet est à l'origine de failles dans lesquelles s'engouffrent les opinions publiques et les journalistes. C'est un lieu commun de considérer Internet comme un moyen de contre-pouvoir. Dans la réalité le réseau des réseaux se dessine selon une logique floue et fluide. Chacun se détermine sur le réseau selon ses propres affinités ce qui laisse apparaître la complexité, lorsque ce ne sont pas les contradictions, des êtres humains que nous sommes.

Internet fissure le champ communicationnel car le réseau est à l'origine de nouvelles zones d'incertitudes. Or, c'est en dehors des procédures, dans les zones d'incertitude, que réside le pouvoir. Internet introduit dans ces interstices du pouvoir une multitude de propositions plus ou moins inédites auxquelles le réseau répond ou non. La valeur d'une proposition sur la toile, quelle soit commerciale, contestataire ou conformiste dépend de sa capacité à tisser des liens. Sans liens, il n'y a pas de crédit sur Internet. Internet n'est pas uniquement un outil de communication, mais avant tout un moyen de s'organiser. C'est ainsi que transnationale.org, le site contestataire qui épingle, entre autres, Nestlé, de l'Observatoire des Transnationales géré par une poignée de militants, reçoit aujourd'hui autant de visiteurs que le site monde de Nestlé malgré les moyens de la multinationale ! A la fois synchrone, asynchrone et interactif, Internet donne au individu plus de liberté que tous les autres médias réunis : sur Internet, il n'y a pas de contingence de temps, de volume, de frontières, de moyens.

Face à cette déferlante, l'entreprise a du mal à ce battre. D'abord, avec l'anonymat, les individus transcendent l'espace juridique auquel les entreprises restent soumises. Ensuite, l'entreprise a des objectifs économiques, ce qui n'est pas le cas des individus qui s'expriment en ligne. De ce point de vue, la lutte est inégale et le risque pour la réputation des entreprises est énorme.

Il y a encore peu, la principale source d'informations sur une entreprise restait l'entreprise elle-même, Internet lui succède alors même que les entreprises sont de plus en plus désavouées sur fond de crise. Or sur Internet, au-delà même des contradictions internes, « l'entreprise » est largement critiquée. L'important n'est pas forcément de savoir si les critiques sont fondées ou non, mais ce qui en résulte en matière de perception. L'opinion publique et les journalistes sont aujourd'hui plus sensibles à des discours argumentés qui conspuent l'entreprise qu'aux arguments institutionnels : de ce point de vue, il existe une fracture numérique grandissante entre les entreprises et la société civile.

Le cloisonnement

Si les entreprises ont tellement du mal à répondre en ligne aux multiples attaques auxquelles elles doivent faire face, c'est aussi parce qu'elles n'obéissent pas à la logique du réseau. Les contingences organisationnelles, économiques et juridiques des entreprises vont à l'inverse de la logique floue, intemporelle et souvent altruiste du réseau.

Alors que l'entreprise est organisée selon des modèles linéaires et spécialisés, Internet fonctionne à l'image des cellules du corps humain, exclusivement par cooptation et compétition. L'entreprise n'est donc pas structurellement capable de s'approprier le réseau et se contente souvent – et surtout en situation de crise - de reproduire sur Internet les schémas classiques de la communication. Il est intéressant de voir que même les entreprises nées du net s'institutionnalisent dès qu'elles gagnent en valeur financière.

Sur le plan économique, la logique est également modifiée. En ligne, l'individu, dans les strates supérieures de la pyramide de Maslow, reçoit en contre partie de sa contribution la reconnaissance du réseau, ce dont ne peut se satisfaire l'entreprise. Nous connaissons l'exemple de Linux, réalisé par contributions multiples et gratuites, qui a bousculé l'empire Microsoft.

Lorsque l'entreprise attaquée se défend sur le plan juridique, à l'image de Danone qui avait fait interdire « jeboycottedanone.com », elle ne fait que renforcer la part du réseau qui la conspu : imposer la force au réseau provoque un effet boomerang. En attaquant le réseau, la réputation de Danone a subi un contre coup suffisamment violent pour transpirer dans l'espace réel.

Enfin, le réseau possède un effet mémoire qui peut être particulièrement destructeur pour une réputation. C'est ainsi que des données restent visibles plusieurs années en ligne à l'heure où les entreprises sont de plus en plus réactives. De fait, des contradictions apparaissent ici et là sur Internet, au fil du temps, sans que l'entreprise s'en aperçoive, jusqu'au moment où elles viennent se cristalliser dans un grand quotidien.

Nouvelle structure ?

Internet apparaît dans cette période charnière comme un risque pour la réputation des entreprises. En faire une opportunité reste possible. Mais plus que dans l'approximation de l'utilisation communicationnelle du réseau, c'est une remise en question, probablement profonde de l'entreprise qui lui permettra non seulement de se défendre, mais d'être à l'origine des organisations du XXI^e siècle.

Bibliographie :

- Manuel Castells, *La galaxie Internet*, Editions Fayard, 2002
- Judy Larkin, *Strategic reputation risk management*, Palgrave, 2003
- Christophe Roux-Dufort, *Décider et gérer en situation de crise*, 2^{ème} édition, Editions Dunod, 2003
- Jean-Pierre Beaudoin, *Etre à l'écoute du risque d'opinion*, Editions d'organisation, 2001.
- Thierry Libaert, *La communication de crise*, Editions Dunod, 2001
- Ulrich Beck, *Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation*, Editions Aubier, 2003
- Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, 1977
- Philippe Bernoux, *La sociologie des organisations*, Editions du Seuil, 1985
- Thierry Libaert, *La transparence en trompe l'œil*, Editions Descartes & Cie, 2003