



**BUSINESS** *digest*

# Logiques d'influence au service de la stratégie



# 3

## POINT DE VUE : Influence : maîtriser la bataille de l'information

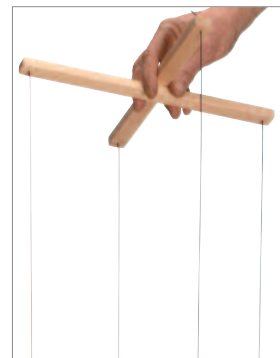
D'après *L'influence ou les guerres secrètes : de la propagande à la manipulation* d'**Eric DELBECQUE** (Vuibert, novembre 2011) ; Le guide de l'influence de **Vincent DUCREY** (Eyrolles, mars 2010) ; « Pillars of the New Influence » de **David ARMANO** (Harvard Business Review, janvier 2011).



# 6

## FICHE PRATIQUE : Comment orchestrer la rumeur ?

D'après *Orchestrer la rumeur : Rival, concurrent, ennemi... comment s'en débarrasser* de **Laurent GAILDRAUD** (Eyrolles, février 2012).



# 8

## INTERVIEW : Laboratoires Berden, l'imposture

Interview de **Ludovic FRANÇOIS**, professeur affilié à HEC Paris, mars 2012.



### En bref

« Le pouvoir appartient à celui qui maîtrise les contenus, qui crée les idées et qui sait les répandre », explique Eric Delbecque, expert en intelligence économique. Question clé : comment vous imposer dans un monde d'influences ? En intégrant information, séduction et persuasion à votre stratégie.

**Qu'est-ce que la rumeur ? Comment l'orchestrer à son avantage ?** Utilisée à bon escient, la rumeur s'avère un puissant levier pour renforcer sa réputation, voire déstabiliser un concurrent. Enjeu : bien comprendre comment elle naît et se propage pour maximiser l'impact de son message.

**Créer de toute pièce une entreprise fictive et son PDG**, c'est le pari fou que s'est lancé en 2009 Ludovic François, professeur à HEC Paris. En quelques mois, il est parvenu avec ses élèves à faire des laboratoires Berden un modèle d'entreprise responsable... bien que totalement fictive !

# Influence

## Maîtriser la bataille de l'information



D'après *L'influence ou les guerres secrètes : de la propagande à la manipulation* d'**Eric DELBECQUE** (Vuibert, novembre 2011) ; *Le guide de l'influence* de **Vincent DUCREY** (Eyrolles, mars 2010) et « Pillars of the New Influence » de **David ARMANO** (*Harvard Business Review*, janvier 2011).

**Développement des technologies aidant, vous ne pouvez plus faire l'impasse sur les stratégies d'influence pour résister aux actions de déstabilisation menées par des « hacktivistes<sup>1</sup> », consommateurs comme concurrents. Quelles sont ces forces qui chamboulent l'environnement des entreprises ? Comment mieux maîtriser l'information et, ainsi, s'imposer dans un monde d'influences ?**

### COMMENT SE JOUE LA BATAILLE DE L'INFO

La communication des idées n'est plus réservée aux intellectuels, experts et autres leaders d'opinion. Chaque citoyen trouve avec Internet une opportunité d'expression sans précédent. Résultat : il serait suicidaire pour tout dirigeant de ne pas se préoccuper de la manière dont l'information se crée et se partage.

En février 2011, Barack Obama réunissait pour un dîner quelques stars américaines du Web : Eric Schmidt (Google), Carol Bartz (Yahoo), Mark Zuckerberg (Facebook)... Un an plus tard, ce sont les candidats à l'élection présidentielle française qui jouaient des coudes pour recevoir le fondateur de Twitter, Jack Dorsey. Rien d'étonnant si l'on en croit Eric Delbecque pour qui Internet a changé la donne : désormais « le pouvoir appartient à celui qui maîtrise les contenus, qui crée les idées et qui sait les répandre. Nous sommes bien là au cœur de l'influence, c'est à dire des conflits et des stratégies structurant l'infosphère. » Enjeu pour les décideurs du XXI<sup>e</sup> siècle : prendre le contrôle de l'information pour gagner la bataille de l'opinion.

#### ■ Les « hacktivistes »

En avril 2010, en pleine crise chez BP suite à l'explosion d'une plate-forme dans le golfe du Mexique, le site WikiLeaks révèle des câbles diplomatiques montrant que le géant pétrolier a connu 18 mois plus tôt un désastre similaire en Azerbaïdjan, mais est parvenu à étouffer l'affaire. BP aurait-elle pu éviter la catastrophe de 2010 en étudiant davantage les causes de ce qui s'est passé en mer Caspienne ? C'est en tout cas l'idée qui se répand sur les réseaux sociaux, accentuant l'image d'un groupe pétrolier n'ayant aucune considération pour l'environnement. Dans les mois qui suivent, le titre du groupe s'effondre de près de 50 %.

### À RETENIR

- **Hacktivistes, consommateurs, concurrents** : dans un environnement où chacun veut exercer son influence, la maîtrise de l'information est devenue un enjeu stratégique.
- **Communication, séduction et persuasion** : trois stratégies d'influence qui permettent de diffuser ses messages dans les médias traditionnels, le Web et l'opinion publique.
- **Influence vs. manipulation** : l'influence fabrique du consentement, elle a pour objectif de convaincre quand la manipulation vise à priver ses interlocuteurs de leur libre arbitre.

# “ La déstabilisation par l'information s'est hissée en tête des agressions concurrentielles. ”

## ■ Les consommateurs

En octobre 2011, le groupe de supermarchés français Cora se heurte à l'opinion publique après avoir pris la décision de licencier une caissière qui aurait ramassé un coupon de réduction abandonné par un client. Face à la multiplication des commentaires de clients indignés sur la page Facebook du groupe, la direction de Cora décide finalement de ne pas poursuivre la procédure engagée à l'encontre de la salariée.

## ■ Les concurrents

Eric Delbecque estime que « l'espionnage industriel et la déstabilisation par l'information, c'est-à-dire les offensives visant l'image et la réputation d'une entreprise, se sont hissées au hit-parade des agressions concurrentielles ». Le CEO d'Apple en personne, Tim Cook, aime ainsi à rappeler que RIM n'est plus un concurrent sérieux pour son entreprise : « le marché de la téléphonie n'est pas une course à deux chevaux [NDLR : Apple et Google], il y a aussi un cheval qui court du côté de Redmond [NDLR : Microsoft]<sup>2</sup> ». En oubliant volontai-

rement son concurrent canadien, Tim Cook insiste lourdement sur sa mauvaise santé et laisse penser que les produits de RIM (Blackberry en tête) ne sont plus fiables.

## ■ INTÉGREZ L'INFLUENCE À VOTRE STRATÉGIE

Dans ce contexte, les dirigeants ne peuvent plus concevoir l'influence comme une tactique ponctuelle. « Faire le buzz » ne suffit plus, l'heure est à une vraie maîtrise de l'information.

## ■ La réputation, arme clé de l'influence

De nombreuses entreprises envisagent l'influence uniquement comme une arme de réaction à court terme. S'attirer les faveurs de l'opinion est pourtant un travail de longue haleine. Enjeu : construire sa bonne réputation pour en faire un levier d'influence sur ses parties prenantes. Selon une étude réalisée en 2011 dans 15 pays par le cabinet i&e, la réputation aurait un effet protecteur en cas de crise : 54 % des personnes interrogées se disent plus enclines à accorder le bénéfice du doute en cas de mise en cause d'une entreprise du Top 5 (Google, Apple, Disney, BMW et Lego) contre 37 % pour les cinq dernières du classement<sup>3</sup>.

## ■ Les stratégies d'influence

Comment façonner, à long terme, un environnement réceptif aux messages que vous souhaitez véhiculer ? En intégrant l'influence à votre stratégie : ...

## Trois stratégies d'influence sur le Web

	La problématique	La stratégie	Le résultat
<b>Communication</b> Société Générale	Attirer de jeunes talents, mettre en place une politique de recrutement rapide et orientée profils high-tech. Objectif secondaire : véhiculer une image d'entreprise 2.0.	En juin 2010, l'entreprise crée le compte Twitter @CareersSocGen. Elle y publie des offres d'emploi, des liens vers l'actualité du groupe ou des conseils pour les candidats.	Moins de deux ans plus tard, le compte Twitter de la Société Générale est suivi par plus de 3 000 personnes en France. Le groupe s'est positionné comme une référence de l'entreprise 2.0.
<b>Séduction</b> PepsiCo	Rivaliser avec la communication de Coca-Cola à moindre coût tout en évitant de tomber dans l'écueil « World Company » de son concurrent.	Création dès 2008 de communautés Web régionales PepsiWorld à travers le monde. Demande explicite aux collaborateurs de prêcher pour la marque sur leurs réseaux personnels.	Quatre ans plus tard, Pepsi a gagné la bataille des réseaux sociaux sur son concurrent. Le compte Twitter de la marque compte par exemple 25 % de followers de plus que Coca-Cola.
<b>Persuasion</b> Petit bateau	En juin 2011, la page Facebook de la marque Petit Bateau est la cible de commentaires négatifs de la part de consommateurs et associations féministes qui jugent une nouvelle gamme de bodys enfants sexistes*.	La marque ouvre un espace Web dédié sur lequel tout le monde peut venir débattre librement des questions liées au sexisme et à toute forme de discrimination.	Disqualification médiatique de l'attaque. Valorisation de l'image de Petit Bateau dont la page Facebook gagne sur la période 2 000 fans supplémentaires.

\* Voir « Réseaux sociaux : De l'effet de mode à votre propre stratégie 2.0 », *Business Digest* n° 220, octobre 2011.

...

- **Communication** : transmettre un message spécifique dans le cadre d'une campagne marketing, de recrutement... Cela consiste à influencer la manière dont un message est perçu plutôt que d'agir sur le message lui-même.
- **Séduction** : construire et solliciter une communauté de soutien pour faciliter l'acceptation d'une information. L'enjeu est de créer des relais d'opinion dans la société afin de distiller ses messages *via* des tiers.
- **Persuasion** : réagir face à l'attaque d'un média ou d'un concurrent. L'objectif est de montrer sa bonne foi face à une attaque frontale et de discréditer la critique. Mais, surtout, en profiter pour renforcer son image de marque.

## MAÎTRISEZ L'ART DE L'INFLUENCE

Quels sont les acteurs à mobiliser au sein de votre organisation ? Comment tirer parti de la viralité de l'information pour mener à bien votre stratégie d'influence ?

### ■ Les acteurs de l'influence

Vincent Ducrey recommande aux entreprises de considérer la production d'information comme un hub dans lequel différents acteurs peuvent exercer leur influence :

- **Le hubmaster**, orienté vers les relais interne à l'entreprise : l'équivalent du directeur marketing et communication, mais désormais en charge d'une communication globale intégrant presse et autres médias traditionnels, Web et opinion publique. Son rôle est de coordonner l'action des hubbers.
- **Les hubbers** œuvrent chacun dans leur cellule respective, leur action est orientée vers des relais externes : cellule médias (en charge de la diffusion et du suivi des contenus auprès des médias traditionnels) ; cellule Web (qui pilote la communication vers les communautés Web : blogueurs, page Facebook, compte Twitter...) ; la cellule opinion (qui centralise l'analyse des répercussions médiatiques et gère les relations avec les lobbies, les personnages publics...).

### ■ Les quatre piliers de l'influence

David Armano, Senior VP chez Edelman Digital, a identifié quatre piliers d'une stratégie d'influence efficace<sup>4</sup> :

1. **Média = message.** Avant même de définir le message, identifiez sa cible et le meilleur outil pour l'atteindre (rumeur sur les réseaux sociaux, interview du CEO dans la presse...).
2. **Viralité = discrétion.** L'influence a un fort aspect viral. Si vous vous adressez à un petit groupe de confiance qui s'adressera lui-même à ses réseaux, vous toucherez plus de monde qu'avec un message global.
3. **Crédibilité = diffusion.** Identifiez les meilleurs porteurs de votre message, des personnes tierces que la communauté ciblée considère comme des experts. Ils sont les principaux relais de l'influence car ils ont la crédibilité suffisante pour imposer un message.
4. **Confiance = efficacité.** Construisez une relation de confiance à long terme avec vos parties prenantes pour l'utiliser en temps voulu.

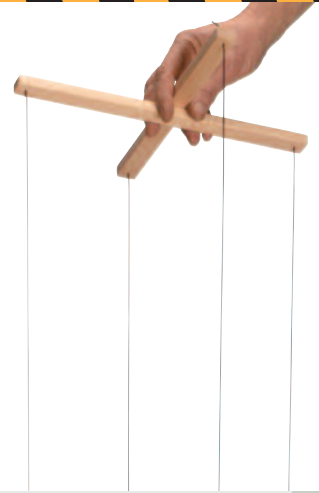
Où s'arrête l'influence, où commence la manipulation ? L'influence, expliquait le commentateur politique Walter Lippmann dans les années 1960 « c'est la fabrique du consentement ». En somme, c'est la capacité à convaincre, par la raison, ses interlocuteurs. En cela, elle se distingue de la manipulation qui consiste à priver l'autre de son libre arbitre. Influencer, c'est se construire, notamment en bâtissant sa réputation (*voir l'interview de Ludovic François dans ce dossier*) ; quand manipuler c'est détruire l'autre. ■

1. Voir « Hactivism and How It Got Here » de Michelle Delio (*Wired*, juillet 2004).
2. « Tim Cook: Phone market isn't a two-horse race, "there's a horse in Redmond that always runs" » de Nilay Patel (*The Verge*, janvier 2012).
3. « Google, Apple et Disney, champions du monde de la réputation » d'Alexandre Denis (*Les Echos*, juin 2011).
4. « Pillars of the New Influence » de David Armano (*Harvard Business Review*, janvier 2011).

## Attention à ne pas tomber dans la manipulation !

### Le raté de Coca-Cola France contre la taxe soda

En août 2011, le gouvernement français annonce vouloir mettre en place une « taxe sur les boissons contenant des sucres ajoutés dans le but d'augmenter le prix de ces produits, de dissuader le consommateur et de l'orienter vers d'autres types de boissons ». Branle-bas de combat chez Coca-Cola qui devrait augmenter ses prix de 15 à 20 % pour compenser ce nouvel impôt. La direction France du groupe décide alors de mener une vaste campagne d'influence sur le thème « L'Etat menace votre pouvoir d'achat. » Le compte Twitter @AntiTaxeSoda est créé et le PDG France, Tristan Farabet multiplie les apparitions médiatiques et les annonces choc (comme la suspension d'investissements en France). Objectif : manipuler l'opinion pour conduire à un grand soulèvement populaire et amener le gouvernement à faire marche arrière. Problème : après plusieurs années de vives critiques à l'égard de l'impact des sodas sur la santé, difficile pour les consommateurs d'imaginer que Coca-Cola œuvre soudainement pour leur intérêt. La taxe est finalement entrée en vigueur dans l'indifférence générale le 1<sup>er</sup> janvier 2012.



De McDonald's soupçonné d'utiliser des vers de terre dans ses hamburgers aux bruits de délocalisation qui empoisonnent l'image d'entreprise responsable de PSA... Aucune entreprise, aussi puissante soit-elle, n'est immunisée contre la rumeur. Or plutôt que de l'envisager comme une menace, intégrez-la à votre stratégie d'influence pour renforcer votre réputation.

# Comment orchestrer la rumeur ?

D'après *Orchestrer la rumeur : Rival, concurrent, ennemi... comment s'en débarrasser* de Laurent GAILDRAUD (Eyrolles, février 2012).

## 1 / COMPRENDRE LE FONCTIONNEMENT DE LA RUMEUR

Qu'est-ce qu'une rumeur ? Pourquoi certaines informations marquent-elles les esprits alors que d'autres s'effacent en quelques heures ?

### Les grands principes clés de la rumeur

Qu'elle naisse au sein même de l'entreprise ou hors de ses frontières, la rumeur qui menace sa réputation revêt quelques caractéristiques clés.

Éléments de langage	Rumeur née en interne	Rumeur née en externe
	<i>PSA devrait bientôt délocaliser une partie de sa production en Chine</i>	<i>McDonald's utiliserait des vers dans ses hamburgers</i>
Le fait de jouer sur les peurs	La menace de <b>perdre son emploi</b>	Le <b>dégoût</b> suscité par les vers de terre
L'absence de source déterminée	La <b>direction</b> pourrait prendre la décision de...	Selon <b>une association américaine...</b>
Le nombre d'intermédiaires (toujours supérieur à 2)	<b>Un ami du fils du directeur commercial</b> a dit que...	Je connais <b>quelqu'un qui a un ami qui...</b>
L'opinion prend le pas sur les faits	<b>Je m'en doutais</b> , le PDG a un sourire en coin depuis plusieurs semaines	Ça n'a rien d'étonnant quand on sait que McDonald's <b>n'est intéressée que par le profit</b>
Le caractère moralisateur / culpabilisant	Si je coûte cher, <b>c'est normal que je me fasse licencier</b>	<b>C'est mal</b> de consommer de la <i>junk food</i>



## Le terreau de la rumeur

Le déficit de communication constitue un élément propice à l'essor et à la propagation des rumeurs.

- **Le manque de confiance** : la rumeur se propage quand les individus estiment ne pas pouvoir faire confiance à leur direction (rumeur interne) ; leur entreprise ou leur gouvernement (rumeurs externes).
- **La communication fermée** : en interne ou en externe, les entreprises qui n'offrent pas d'espace d'expressions à leurs collaborateurs et à leurs consommateurs sont plus souvent touchées par les rumeurs. Celles qui sont très présentes sur les réseaux sociaux parviennent généralement à tuer la rumeur dans l'œuf.
- **L'absence de transparence** : les organisations les plus sensibles aux rumeurs sont celles qui jouent sur le secret. Coca-Cola et sa recette inconnue en est le parfait exemple : en jouant la carte des ingrédients mystères, l'entreprise se heurte à des rumeurs récurrentes (présence de cocaïne, produit décapant, etc.).

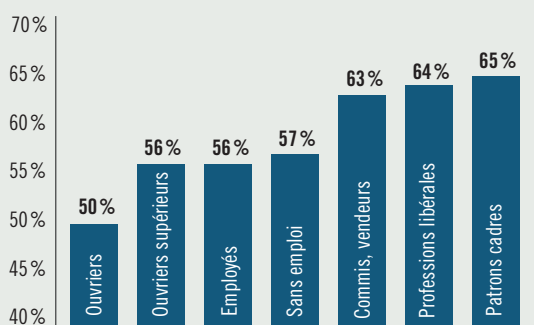
## 2 / ORCHESTRER LA RUMEUR À SON AVANTAGE

Une fois le mécanisme de la rumeur bien compris, vous pouvez l'utiliser pour renforcer votre présence dans l'opinion.

### Définissez votre objectif, votre cible et votre outil

- **Créer un « buzz »** : en 1999, sort le film d'horreur *The Blair Witch Project* ; la production lance alors la rumeur d'un film qui serait un véritable documentaire. Pour un coût évalué à 50 000 dollars, le film engrange 250 millions de dollars de recettes.
  - ➔ **Cible** : population jeune et active sur le Web (et depuis peu sur les réseaux sociaux).
  - ➔ **Outil** : nouveaux médias pour accentuer l'effet viral (Facebook, Twitter, blogs influents...).

Taux de pénétration de rumeur en fonction du niveau socioprofessionnel



- **Déstabiliser un concurrent** : quand Free se lance sur le marché de la téléphonie mobile en janvier 2012, le PDG d'Orange fait part de ses doutes quant à la capacité du nouvel opérateur à honorer son service. Des rumeurs affirment même qu'Orange pourrait rompre le contrat qui autorise Free à utiliser une partie de son réseau. L'ARCEP aura beau démonter la rumeur en février 2012\*, le mal est déjà fait : le doute s'installe chez les clients.

- ➔ **Cible** : population mature, peu sensible aux rumeurs.
- ➔ **Outil** : médias traditionnels reconnus pour donner du crédit à l'information (communiqués de presse, interviews télévisées des dirigeants, etc.).

### Créez un message percutant

- **Jouez sur les réactions primaires** : une rumeur doit déclencher une réaction irrationnelle (peur, dégoût, colère...) qui bloquera toute capacité d'analyse. Exemple : « Je suis fichu si mon téléphone ne fonctionne pas. »
- **Suggérez** : une solution consiste à accoler plusieurs affirmations véridiques et à laisser sous-entendre une conclusion. Exemple : la viande coûte cher ; les vers de terre sont très riches en protéine ; McDonald's tire ses coûts vers le bas.
- **Ancrez le message socialement** : « Renoncer à la réalité est plus simple que de renoncer à ses croyances. » Si le groupe social dans lequel vous évoluez vous rapporte des informations, même saugrenues, vous serez plus enclin à remettre en cause la réalité (donc les faits) que leur parole.

### Propagez la rumeur

- **Choisissez votre moment** : « L'idéal est de passer à l'action durant une période anxieuse. » Au moment d'échéances importantes pour la société en général ou pour le concurrent.
- **Diffusez intelligemment** : commencez par communiquer le message vers le cercle qui vous est le plus proche en jouant la confidentialité (en face à face, par email ou téléphone). Il est ensuite indispensable de s'orienter vers ses liens faibles pour que la rumeur se diffuse rapidement (LinkedIn, Twitter, conférences et communiqués de presse...).
- **Maîtriser l'ambiguïté** : si vous cherchez à déstabiliser un concurrent, diffuser un message ambigu verbalement permettra d'avoir un bon taux de déformation et accentuera la viralité de votre rumeur. Au contraire, si vous cherchez à améliorer votre réputation ou préparer le terrain à un lancement de produit, mieux vaudra proposer un message clair et le diffuser à l'écrit pour limiter la déformation.

Enfin, attention aux idées reçues sur la rumeur ! Entre autres, penser que plus les individus sont éduqués, moins ils sont enclins à propager des rumeurs. Attention donc à ne pas se focaliser sur les mauvais relais d'opinion... ■

\* « Réseau de Free Mobile: pas d'infraction pour l'Arcep » (*L'Expansion*, février 2012).

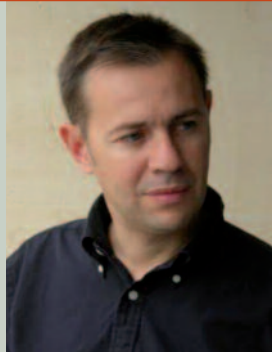
# Laboratoires Berden, l'imposture

## Ou comment construire une réputation en quelques clics

Interview de **Ludovic FRANÇOIS**, professeur affilié à HEC Paris, mars 2012.

**Tapez « patron responsable » dans Google, le premier nom qui apparaît est celui d'Eric Dumonpierre, PDG des laboratoires Berden. Un diplômé d'HEC et de Harvard, élu meilleur dirigeant de l'année 2004 pour ses pratiques éthiques. Autre particularité : il n'existe pas ! Comme le laboratoire pharmaceutique qu'il dirige, il est une pure invention de Ludovic François, professeur affilié à HEC Paris. Retour sur un canular qui nous en apprend beaucoup sur la fabrication de l'information...**

### BIOGRAPHIE



Ludovic FRANÇOIS travaille depuis une quinzaine d'années sur la communication de crise et l'intelligence économique. Docteur en sciences de gestion de l'Université Panthéon-Assas, il a réalisé sa thèse sur le thème des groupes contestataires et des contre-pouvoirs. Il est aujourd'hui professeur affilié à HEC Paris. Il est notamment le coauteur, avec François Bernard Huyghe, de *Contre-pouvoirs : De la société d'autorité à la démocratie d'influence* (Ellipses, mars 2009).

« La plupart des décideurs perçoivent le Web comme une menace pour leur image ou celle de leur organisation », affirme Ludovic François. En créant en 2009 une entreprise fictive, les laboratoires Berden dirigés par un certain Eric Dumonpierre, il

a voulu leur montrer que le Web offrait de formidables opportunités pour prendre le contrôle de leur réputation. « Puisque c'est désormais sur Internet que se façonne l'opinion, les dirigeants ont tout intérêt à en maîtriser les codes ! »

### Naissance des laboratoires Berden

Pour sensibiliser ses étudiants d'HEC Paris – futurs dirigeants – au rôle clé que joue Internet dans la construction de l'information, Ludovic François leur propose en 2009 de créer de toutes pièces un groupe pharmaceutique. Quelques clics plus tard, les laboratoires Berden et leur médicament anti-obésité, le Mutorex, étaient nés. Le professeur et ses élèves axent alors la stratégie de communication de l'entreprise nouvellement créée sur Eric Dumonpierre, son PDG responsable... lui aussi totalement fictif ! En un mois, les réseaux sociaux sont pris d'assaut pour multiplier les profils au nom d'Eric Dumonpierre, des fausses interviews sont publiées, des vidéos postées sur YouTube. « Tapez "patron responsable" dans Google, vous verrez qui ressort en premier et qui occupe quasiment toute la première page de résultats », s'amuse Ludovic François. ...

### L'histoire fictive des laboratoires Berden

Après dix ans d'expérience professionnelle dans l'industrie pharmaceutique, Eric Dumonpierre achète en 1996 le brevet de la Mutoline, une molécule anti-obésité qui donnera naissance au médicament Mutorex. Grâce à ses ressources personnelles (2 millions de dollars) et à une levée de fonds d'un montant de 12 millions de dollars réalisée auprès du John Fund Equity Partners (8 millions de dollars) et de Hyppo Inc. (4 millions de dollars), Eric Dumonpierre lance les laboratoires Berden en 1996. Le Mutorex connaît un vif succès et l'entreprise est introduite en bourse à Londres en 2004. Le siège social des laboratoires Berden est installé à Neuilly-sur-Seine, tandis que les usines de production se situent à Bectot (Seine-Maritime) et au Mabuhti, une île de l'archipel indonésien.

Aujourd'hui, les Laboratoires Berden comptent 562 collaborateurs : 30 au siège social, 251 à l'usine de Bectot, 247 à l'usine du Mabuhti et 34 au Laboratoire R&D de Bectot.



...

### Réputation : du Web à la réalité

En quelques mois à peine, l'entreprise et son PDG prennent vie sur Internet (plus de 200 sites de toutes sortes ont été créés) et leur réputation commence même à franchir les frontières du virtuel : « Nous avons fait attention à ne pas interagir avec le réel, mais impossible de tout contrôler. Fin 2009, nous avons commencé à recevoir des CV de candidats qui voulaient travailler chez nous. » Plus surprenant encore : à la même époque, un géant de l'industrie pharmaceutique met en demeure les laboratoires Berden de retirer du marché le Mutorex, médicament qui n'a jamais reçu d'agrément officiel... et qui n'existe pas !

### Déconstruire une réputation : pas si simple

Au vu de ce succès, Ludovic François entend pousser l'expérience plus loin. À partir de 2010, il communique avec ses étudiants sur une succession de crises visant désormais à détruire la réputation des laboratoires Berden :

- **Février 2010** : une fuite de produits chimiques dans une usine du groupe provoque la pollution d'une rivière et la mort de plusieurs centaines de poissons.
- **Juin 2010** : les laboratoires annoncent la délocalisation d'une partie de leur production vers l'Indonésie. 97 personnes sont licenciées.
- **Novembre 2010** : Berden est mis en cause pour travail d'enfants en Indonésie. Les propos du directeur de la filiale John Pouky font polémique : « À 14 ans, on n'est plus un enfant. »

### Interview de Eric Dumonpierre, un patron responsable.



Eric Dumonpierre accorde une interview au site <http://patron-responsable.tumblr.com>, novembre 2011.

- **Juillet 2011** : plusieurs associations dénoncent le financement par Eric Dumonpierre du photographe allemand Karl Von Muners connu pour ses clichés de femmes très fines, faisant l'apologie de la maigreur.

« Malgré tous ces événements très négatifs, nous avons été surpris de constater une forte inertie de la réputation des laboratoires Berden », explique Ludovic François. Preuve qu'une bonne réputation est toujours un rempart contre les crises.

### La réputation : « influence du quotidien »

Au-delà du canular, l'exercice a le mérite de montrer qu'une réputation n'est pas

difficile à construire de toutes pièces. « C'est un enseignement clé car la réputation est une arme décisive, c'est l'influence du quotidien. Il y a quelques années à peine, la réputation était un actif intangible. Aujourd'hui, avec Internet, tout le monde peut se faire une opinion sur une entreprise, ses dirigeants ou ses produits en quelques clics. » Jusqu'où s'exerce cette influence ? Ludovic François a observé dans le cadre de ses travaux que les salariés eux-mêmes avaient une attitude différente (engagement, motivation...) en fonction de l'image que renvoie leur entreprise à l'extérieur. « La réputation permet de créer du sens. C'est ce que j'ai voulu montrer avec l'expérience Berden. »

## Quelques clés pour bâtir une réputation

- Commencez par un travail de veille pour savoir ce qui se dit de vous ou de votre entreprise.
- Orientez vos efforts sur le Web : un impact maximal à moindre coût.
- Pensez l'influence comme une stratégie globale, et pas comme un effet de buzz.
- Faites preuve de subtilité : « faites dire à des tiers légitimes ce que vous avez envie de dire ».\*
- Soyez minutieux : créez un vaste écosystème qui relaie une même information.
- Restez honnête : ne tombez pas dans la manipulation, ne concevez que des messages avérés.

\* Voir notamment les travaux d'Edward Bernays sur la propagande.

Faut-il s'en inquiéter ? « Au contraire, il s'agit d'une formidable opportunité pour les dirigeants qui en ont conscience. Au XX<sup>e</sup> siècle, pour faire passer une information, des communiqués de presse devaient être envoyés aux journalistes en espérant qu'ils les utilisent. Au XXI<sup>e</sup> siècle, il suffit de publier un article à la première personne sur un site d'information participatif ou de créer son propre site Web. » Une approche qui pour autant ne se départit pas de toute éthique, telle est la frontière entre influence et manipulation : protéger ses intérêts, oui, mais ne pas nuire à autrui. ■

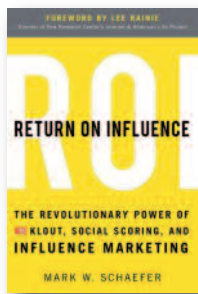
## À RELIRE DANS *BUSINESS DIGEST*

### ■ JUSQU'OUÙ PEUT-ON MANIPULER ?

Influencer quelqu'un sans qu'il s'en rende compte porte un nom : manipulation. Derrière ce mot qui fait peur se cache le pire comme le meilleur. À chacun de savoir user, sans abuser, de ces techniques d'influence. D'après *La soumission librement consentie* de Robert-Vincent Joule et Jean-Léon Beauvois (PUF 1999), l'article de Robert Cialdini, *Scientific American*, janvier 2004, et l'interview de Laurent Combalbert, responsable de la négociation de crise au sein du Groupe GEOS. *Business Digest* n° 147, décembre 2004.

### ■ POURQUOI TRAVAILLER SA MARQUE PERSONNELLE ?

Selon Catherine Kaputa, ce ne sont pas les compétences réelles qui comptent mais la perception qu'ont les autres de ces compétences. Développer une marque personnelle différenciante promeut son identité et inspire confiance aux parties prenantes ! Et si ce qui vaut pour la réputation de l'entreprise valait également pour les individus ? D'après *You Are a Brand! How Smart People Brand Themselves For Business Success* de Catherine Kaputa, Nicholas Brealey Publishing, mai 2010, et les interviews de Olivier Zara, président d'Authentys et auteur de *Réussir sa carrière grâce au personal branding* (Eyrolles, mars 2009), et Elizabeth Hitchcock, directrice des ventes et du développement pour la côte Est, Média et Divertissement, Microsoft, États-Unis, juin 2010. *Business Digest* n° 208, juillet 2010.



### RETURN ON INFLUENCE: THE REVOLUTIONARY POWER OF KLOUT, SOCIAL SCORING, AND INFLUENCE MARKETING

De Mark Schaefer, McGraw-Hill, février 2012.

En décryptant les ressorts de l'influence sur Internet, Mark Schaefer (consultant et professeur de marketing à la Rutgers University) donne des conseils précieux non seulement aux responsables marketing qui voudraient améliorer l'impact de leur stratégie Web, mais également à tout leader désireux de prendre le contrôle de la réputation de son entreprise. L'idée n'est pas de céder à l'effet de mode, mais bien de mettre en place une stratégie d'influence pérenne ! Et ce, grâce

à un panel d'outils, notamment une méthode pour mesurer le retour sur investissement de ses campagnes. Basés sur des études de cas et des interviews menées avec les plus grands influenceurs, « *Return On Influence* ouvre une nouvelle ère pour les entreprises », dit le patron des réseaux sociaux chez McDonald's.



### LES INFLUENCES SOURNOISES : PRÉCIS DES MANIPULATIONS ORDINAIRES

De Jean-Léon Beauvois, Bourin Editeur, septembre 2011.

L'influence « sournoise » ou manipulation, c'est la face sombre de l'influence. Celle qui laisse penser que nos jugements et comportements sont le pur produit de notre libre arbitre, alors qu'ils nous sont imposés inconsciemment. Selon Jean-Léon Beauvois, psychologue auteur du bestseller *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens* (Presses universitaires de Grenoble, 2002), « nos comportements et jugements sont en effet assez systématiquement le fait d'influences "sournoises" dont nous n'avons aucune conscience ou clairvoyance ». À travers des exemples concrets, l'auteur montre à quel point médias, politiques et entreprises façonnent l'opinion publique. Une bonne raison de céder au cynisme et à l'inertie ? Surtout pas, car en comprenant comment se construisent les zones de pouvoir, chacun pourra les réinvestir et reprendre le contrôle de ses opinions.



## SUR LE WEB

[www.ludovic-francois.fr](http://www.ludovic-francois.fr)

Sur son site Web, Ludovic François met à disposition quelques-uns de ses articles de recherche et tribunes publiées dans la presse sur le thème de l'intelligence économique, des stratégies d'influence et de la guerre de l'information. L'occasion aussi de revenir sur le cas Berden grâce à un document qui passe en revue de manière approfondie l'histoire du laboratoire fictif.