

Avis aux administrateurs

Les médias sociaux – questions que les administrateurs devraient poser

Introduction

Le monde des médias et des communications a changé radicalement au cours des dernières années. Les administrateurs et les organisations exercent maintenant leurs activités «en temps réel», dans un environnement où prime la *rapidité* des communications. Dans les médias sociaux, *tout le monde* a voix au chapitre : clients, employés et organisations peuvent se faire entendre, ce qui accroît grandement l'intensité de l'attention publique sur les organisations et leurs administrateurs ainsi que sur la manière dont l'information est communiquée. Dans ce nouvel environnement, les entreprises, les institutions gouvernementales, les équipes de direction et les conseils d'administration doivent être constamment prêts à réagir. Et pourtant, même si cette nouvelle donne devrait inciter les organisations à jouer un rôle actif en matière de médias sociaux, trop d'entre elles continuent de l'ignorer ou d'employer des moyens traditionnels qui ne conviennent tout simplement plus.

Le présent *Avis aux administrateurs* vise à aider les conseils d'administration à mieux comprendre les médias sociaux, leur influence et leurs répercussions sur les responsabilités des administrateurs. Ses trois premières sections, *Que sont les médias sociaux?*, *Principales plateformes de médias sociaux* et *Avantages des médias sociaux* traitent en détail de ce que les administrateurs doivent savoir sur les médias sociaux et de ce à quoi ils peuvent s'attendre lorsqu'ils les utilisent. Les trois dernières sections, *Enjeux juridiques de l'utilisation des médias sociaux*, *Contenu du plan stratégique sur l'utilisation des médias sociaux* et *Gestion des risques : le plan d'intervention* pourront servir de guides aux administrateurs qui souhaitent mettre en œuvre une stratégie dans ce domaine. L'élaboration d'un plan complet sur les médias sociaux doit tenir compte de chacun de ces éléments pour que l'organisation soit fin prête à se lancer dans cette nouvelle aventure.

Les administrateurs qui saisissent bien tous les aspects des médias sociaux seront mieux outillés pour encadrer leur organisation et l'aider à tirer parti des occasions qui découlent d'une surveillance efficace des discussions ayant cours sur ces tribunes. Ils seront également mieux en mesure de l'aider à identifier et à gérer les risques liés aux médias sociaux, et à réagir aux problèmes qui peuvent survenir. En effet, bien que les médias sociaux offrent des avantages stratégiques, ils posent aussi des risques pour l'organisation, surtout si celle-ci ne s'est pas dotée d'un plan bien réfléchi à leur égard.

A. Que sont les médias sociaux?

1. **Des lieux d'échange.** Les médias sociaux permettent un partage d'information bilatéral coopératif et, à ce titre, ils se distinguent des médias traditionnels à sens unique comme les journaux, la radio et la télévision. Ils ne sont pas des outils de diffusion, mais plutôt d'échange.
2. **Des lieux d'écoute.** Les médias sociaux offrent un excellent moyen de savoir ce que les clients ont à dire, d'interagir avec le public et d'améliorer les affaires. Ils sont comparables aux groupes de discussion, en ce sens qu'ils permettent à l'organisation de tester ses idées auprès de ses parties prenantes les plus engagées, mais sans devoir déboursier une fortune comme c'était le cas auparavant.
3. **Un outil de gestion des relations avec les parties prenantes.** Puisque les médias sociaux facilitent la communication, ils favorisent naturellement l'établissement de relations. Ils peuvent aider l'organisation à amorcer un dialogue personnalisé avec ses clients et ses parties prenantes, ce qui lui permet de se renforcer et de se servir des commentaires des clients pour évoluer.

B. Principales plateformes de médias sociaux

Le terme «médias sociaux» désigne plusieurs applications distinctes. Les plus populaires sont les suivantes :

- **Facebook.** Ce site de réseautage social compte plus de 500 millions d'utilisateurs actifs dans le monde (au moment de la rédaction du présent texte). L'organisation peut s'y créer une page d'entreprise pour rejoindre les autres utilisateurs, dialoguer avec eux et les informer sur ses nouveaux produits, pour faire des annonces et relater des événements ainsi que pour partager du contenu comme des photos et des vidéos.
- **Twitter.** Ce service de microblogage permet à l'organisation de communiquer en temps réel avec les autres utilisateurs. Ceux-ci peuvent s'abonner à la page de l'organisation (et vice-versa), ce qui permet à cette dernière de dialoguer avec les utilisateurs et de leur transmettre des informations sur ses produits et services. Bien que la limite de 140 caractères par communication (Tweet) puisse sembler contraignante, elle contribue à rendre les messages faciles à lire et à favoriser l'interaction. Compte tenu des 155 millions de micromessages qui y sont publiés chaque jour par plus de 200 millions d'utilisateurs inscrits (au moment de la rédaction du présent texte), Twitter permet également à l'organisation de suivre l'évolution de l'opinion publique au sujet de sa marque et de surveiller les échanges de commentaires qui pourraient avoir des incidences sur cette marque.
- **LinkedIn.** Un peu comme un Rolodex numérique, ce site permet aux professionnels qui cherchent à étendre leur réseau à établir de nouvelles relations. Les utilisateurs peuvent s'en servir pour communiquer avec des collègues anciens ou actuels et d'ex-camarades de classe. L'organisation peut s'y créer un profil d'entreprise et y présenter des informations sur ses produits et services ou afficher des offres d'emploi. LinkedIn met également différentes applications à la disposition de ses utilisateurs, dont une qui leur permet de lier leurs profils LinkedIn et Twitter et d'ainsi rationaliser leurs activités dans les médias sociaux.
- **YouTube.** Ce site permet de diffuser facilement et efficacement des vidéos auprès d'un large public. Les utilisateurs peuvent y télécharger leurs vidéos et les partager en ajoutant des hyperliens sur leur profil Facebook, Twitter ou LinkedIn, ou en les intégrant à leurs propres sites Web. YouTube est une plateforme extrêmement populaire, comme en attestent les deux milliards de visites qui y sont effectuées chaque jour.
- Les **blogues.** Un blogue est une page Web qui présente des commentaires et est mise à jour régulièrement. L'organisation peut s'en servir pour créer un lien avec le public en y publiant des informations sur ses activités. Le ton des commentaires publiés sur un blogue est habituellement plus familier que dans les formes traditionnelles de communication et, pour favoriser l'interaction avec les lecteurs, les blogueurs permettent habituellement à ces derniers de publier leurs propres commentaires en réaction aux propos exprimés sur le blogue. Les dirigeants d'une organisation peuvent également se servir d'un blogue pour communiquer avec leurs employés d'une manière structurée, quoique personnelle.

C. Avantages des médias sociaux

Selon le type d'organisation, ses parties prenantes et son environnement d'affaires, les médias sociaux peuvent avoir une incidence sur plusieurs aspects du mandat du conseil d'administration, dont les suivants :

- **Stratégie** – Une forte présence dans les médias sociaux est essentielle pour certains types d'organisations. D'autres peuvent s'en servir pour se démarquer de leurs concurrents. Les médias sociaux peuvent être utilisés pour accroître la satisfaction de la clientèle, créer de nouvelles gammes de produits et augmenter les ventes grâce au bouche-à-oreille. La surveillance des médias sociaux peut également représenter un excellent moyen de recueillir des informations sur les concurrents et sur les parties prenantes. Un bon programme de surveillance aidera l'organisation à comprendre les motivations des parties prenantes et à demeurer attentive à leurs opinions.

Au sein de l'organisation, la coopération au moyen des médias sociaux peut fournir un avantage concurrentiel. Elle permet en effet aux employés d'exprimer leurs idées, de résoudre les problèmes des clients rapidement, de travailler plus efficacement à certains projets et d'avoir accès aux experts internes en temps opportun.

- **Interaction avec les parties prenantes** – Le conseil est responsable de l'ensemble du plan de communication de l'organisation. Les médias sociaux peuvent constituer un moyen dynamique de communiquer, d'établir une marque et d'interagir avec les parties prenantes. Toutefois, des processus et des procédures doivent être en place pour garantir l'uniformité du ton et de la teneur de toutes les communications, et pour gérer efficacement et adéquatement les relations avec les parties prenantes.
- **Gestion de la réputation** – Que cela plaise ou non aux administrateurs et à la direction, les gens parleront de l'organisation. Si leurs propos sont négatifs, par exemple, si des investisseurs expriment sur Twitter des commentaires sur les mauvais résultats d'un trimestre ou si des experts formulent des critiques virulentes au sujet de l'organisation sur leur blogue, la réputation de l'organisation pourrait en souffrir à long terme. Les mauvaises nouvelles peuvent se répandre comme une traînée de poudre, ce qui peut empoisonner la couverture médiatique sur l'organisation et nuire à sa réputation. En étant présente dans les médias sociaux, l'organisation pourra réagir rapidement aux commentaires négatifs et ainsi limiter les dégâts dans la mesure du possible.

Les médias sociaux permettent également à l'organisation de diffuser des informations positives. De nos jours, la réputation d'une marque dépend essentiellement de ce qu'on en dit sur le Web, et l'époque où les entreprises étaient en mesure d'en gérer tous les aspects est bel et bien révolue. La publicité négative ou inexacte n'est pas un phénomène nouveau dans le monde des affaires, mais la prolifération des médias sociaux est une nouvelle réalité qui change les règles du jeu.

- **Gestion des risques** – Les organisations qui ne suivent pas l'évolution des médias sociaux et des autres technologies s'exposent à un risque stratégique, surtout si ses concurrents les ont adoptés. Or, ces moyens de communication comportent un risque inhérent en raison de l'absence de contrôle qui les caractérise : des commentaires formulés par des employés ou par des personnes étrangères à l'organisation peuvent en effet porter rapidement atteinte à la réputation de celle-ci. Il est donc extrêmement important que l'organisation élabore un plan stratégique complet en matière de médias sociaux afin d'être en mesure de tirer profit de ces nouveaux médias tout en réduisant les risques potentiels.

Un transporteur aérien américain offre un excellent exemple de la façon dont les médias sociaux peuvent aider une organisation à communiquer avec sa clientèle et à gérer sa réputation. En 2007, le responsable des communications du transporteur a découvert, en faisant une recherche sur Twitter, que de nombreux utilisateurs y émettaient des commentaires au sujet de la société, y compris des faussetés. Le transporteur a donc modifié sa stratégie à l'égard de Twitter : plutôt que de se contenter d'y observer les propos qui y sont tenus, il s'en sert maintenant pour mieux rejoindre sa clientèle. Il y publie des informations sur les destinations offertes, les conditions météorologiques, les promotions, les événements de charité et la manière de vérifier les heures de départ et d'arrivée des vols. La société se sert également de Twitter pour *communiquer* avec les passagers, en répondant rapidement et publiquement aux plaintes qui y sont formulées. Ce faisant, elle établit non seulement des relations de qualité supérieure avec ses clients, mais elle est aussi mise au courant de lacunes de ses services qui pourraient avoir passé inaperçues autrement. Bien que les plaintes au sujet des bagages ou du manque de confort des avions puissent sembler peu importantes, l'interaction directe avec les clients permet à la société d'offrir de meilleurs services tout en améliorant le rapport que sa clientèle entretient avec sa marque.

D. Enjeux juridiques de l'utilisation des médias sociaux

L'utilisation des médias sociaux peut être assujettie aux dispositions législatives et réglementaires sur le respect de la vie privée, l'utilisation des renseignements personnels et les commentaires non sollicités. Les communications des sociétés cotées font l'objet de restrictions supplémentaires, qui s'appliquent aussi aux informations publiées dans les médias sociaux. La direction doit mettre des contrôles en place pour s'assurer que toutes les exigences sont respectées. Une organisation doit consulter un avocat pour les questions qui sont propres à sa situation, mais elle doit tenir compte en tout temps des considérations juridiques suivantes¹ :

- L'organisation doit prendre connaissance des conditions d'utilisation des différents sites de réseautage social (Facebook, Twitter, YouTube, etc.). Celles-ci peuvent comporter d'importantes restrictions qui doivent être prises en considération lors de l'élaboration d'une stratégie en matière de médias sociaux. Ces restrictions peuvent notamment porter sur les droits de propriété intellectuelle et les droits d'auteur, sur l'âge (par exemple, l'utilisation de YouTube est limitée aux personnes âgées de 13 ans et plus) ou sur les campagnes promotionnelles (par exemple, une organisation qui veut utiliser Facebook dans le cadre d'un concours ou d'une loterie doit d'abord obtenir une autorisation écrite de la part de Facebook).
- L'organisation devrait vérifier que les politiques de protection des renseignements personnels du site Web tiers sont adéquates pour l'utilisation qu'elle veut en faire. Elle doit aussi les consulter fréquemment pour connaître les modifications qui pourraient y avoir été apportées. Les conditions d'utilisation des plateformes de médias sociaux peuvent changer à tout moment, et l'organisation qui utilise ces plateformes doit s'assurer que ces changements demeurent conformes à ses propres normes de protection des renseignements personnels.
- L'organisation ne devrait pas hésiter à réagir à un commentaire diffamatoire, par exemple en demandant le retrait du commentaire, en envoyant une mise en demeure ou en intentant une poursuite.
- L'organisation doit s'assurer que sa propre utilisation des médias sociaux ne compromettra pas l'issue d'un procès futur ou en cours. Les commentaires publiés dans les médias sociaux sont de plus en plus souvent présentés en preuve lors de procès et pourraient être utilisés contre l'organisation.
- L'organisation doit mettre en place une politique complète sur les médias sociaux. Elle ne doit pas supposer que ses employés savent comment représenter l'organisation dans ces médias simplement parce qu'ils les utilisent à des fins personnelles. Des politiques adéquates et une formation appropriée pour tout le personnel de l'organisation contribueront à jeter les bases d'une utilisation efficace des médias sociaux et à protéger l'organisation contre tout mauvais emploi par les employés.

E. Contenu du plan stratégique sur l'utilisation des médias sociaux

Pour que l'utilisation des médias sociaux joue en faveur de l'organisation, un plan stratégique détaillé doit être en place afin de maximiser le potentiel de la marque, d'obtenir un avantage concurrentiel et d'atténuer les risques. Le plan doit tenir compte des éléments suivants :

Raisons qui motivent l'utilisation des médias sociaux

1. À quelles fins l'organisation utilise-t-elle les médias sociaux (veut-elle, par exemple, faire de la promotion, informer, servir sa clientèle ou promouvoir de nouvelles idées)?
2. Quelle place occuperont les médias sociaux dans la stratégie d'affaires?

¹ Les informations fournies dans la présente section sont tirées de l'article intitulé *Social Media: Risks and Rewards*, paru dans le numéro de février 2010 de *Practical Law: The Journal*.

Examen de l'environnement

3. Comment les parties prenantes de l'organisation utilisent-elles les médias sociaux? Avec qui sont-elles en contact?
4. Comment les concurrents utilisent-ils les médias sociaux? Comment l'organisation s'y prend-elle pour savoir avec qui les concurrents communiquent, et pour faire le suivi des réactions obtenues et du type de contenu partagé?
5. Comment l'organisation suit-elle les tendances, les sujets ou les enjeux qui font l'objet de discussions dans les médias sociaux? Ces discussions pourraient-elles avoir des incidences sur la marque ou sur la réputation de l'organisation?

Gestion de la présence de l'organisation dans les médias sociaux

6. Quelles sont les ressources nécessaires en matière de médias sociaux? L'organisation doit-elle engager un responsable à temps plein? Dans la négative, comment ces nouveaux médias seront-ils intégrés aux processus de communication en place?
7. Qu'est-ce qui se dit sur l'organisation dans les médias sociaux? Comment les informations recueillies sont-elles traitées?
8. L'organisation a-t-elle identifié des influenceurs? La direction connaît-elle l'opinion de ces personnes au sujet de l'organisation? A-t-elle songé à établir des relations avec eux pour en faire des militants actifs? Les influenceurs en ligne peuvent convaincre des communautés entières d'agir en leur nom.
9. Quels contrôles sont en place pour traiter les interventions d'employés dans les médias sociaux, que ces interventions visent à soutenir ou à discréditer l'organisation, voire à la mettre dans l'embarras (par exemple, sur un blogue d'employé ou sur Twitter, Facebook ou LinkedIn)?
10. L'organisation établit-elle des relations avec des journalistes ou chroniqueurs importants dans les médias sociaux? Les journalistes semblent de fait plus susceptibles de répondre par les médias sociaux que par les moyens de communication traditionnels, comme les courriels ou le téléphone.

De nombreuses organisations se tournent vers les médias sociaux pour établir un contact avec le public. Malheureusement, elles le font souvent sans avoir d'abord mis en place un plan stratégique complet. La stratégie en matière de médias sociaux doit être détaillée et ciblée, adaptable et proactive, et elle doit permettre de minimiser les risques liés à ces nouveaux outils de communication. Trop d'organisations se lancent dans les médias sociaux sans plan réfléchi, s'exposant ainsi à des risques considérables.

F. Gestion des risques : le plan d'intervention

L'organisation peut garder le contrôle de son image, en dépit de circonstances difficiles, si elle dispose d'un plan d'intervention complet. Voici certaines questions à considérer :

1. Une procédure prévoit-elle que quelqu'un fasse un suivi attentif de questions dont l'importance, apparemment minime au départ, pourrait s'accroître ultérieurement ou dans certaines circonstances?
2. Les personnes compétentes au sein de l'organisation sont-elles alertées lorsque des problèmes importants surviennent, et leur fournit-on suffisamment d'informations pour qu'elles puissent déterminer rapidement les mesures à prendre?
3. A-t-on déterminé avec exactitude à quel moment il faut avertir le conseil au sujet des risques liés à l'utilisation des médias sociaux ou découlant de cette utilisation?

L'expérience vécue par le fabricant de jouets Hasbro atteste l'importance d'une surveillance et d'une réaction adéquates en matière de gestion des risques. Pendant la période des fêtes de 2006, un employé de la société a découvert, dans la section des commentaires du site Amazon.com, qu'un enfant était décédé après s'être étouffé avec un clou de plastique provenant de l'un de ses produits, un établi-jouet. Hasbro a continué de suivre les discussions en ligne à ce sujet, et a remarqué que la plupart des commentaires portaient sur la sécurité et les produits fabriqués à l'étranger, et non la marque elle-même. Elle a donc mis en œuvre tout au long de la crise une stratégie de communication qui, au bout du compte, lui a valu 42 % plus de commentaires positifs que de commentaires négatifs : un véritable exploit compte tenu des circonstances. En prêtant attention aux activités en ligne sur ses produits et sur sa marque et en appliquant ensuite un plan d'intervention réfléchi, Hasbro a réussi à gérer efficacement cette crise.

En conclusion

Pour s'assurer que leur organisation tire parti des possibilités qu'offrent les médias sociaux, mais qu'elle se protège contre les risques qui y sont liés, les administrateurs doivent bien comprendre comment l'organisation utilise ces médias et savoir quelles sont les répercussions de cette utilisation sur les responsabilités du conseil. Ils doivent s'assurer que la direction a adopté un plan stratégique rigoureux et que l'utilisation des médias sociaux s'accompagne d'un réexamen périodique de ce plan stratégique.

Le Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance remercie Navigator Limited pour sa précieuse contribution à la rédaction du présent *Avis aux administrateurs*.