



HAL
open science

Les médias sociaux au service de l'Intelligence économique de l'entreprise : un enjeu de compétitivité dans une économie mondialisée

Isabelle Mouroux

► **To cite this version:**

Isabelle Mouroux. Les médias sociaux au service de l'Intelligence économique de l'entreprise : un enjeu de compétitivité dans une économie mondialisée. domain_shs.info.docu. 2014. mem_01128974

HAL Id: mem_01128974

https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_01128974v1

Submitted on 10 Mar 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET MÉTIERS

École Management et Société-Département CITS

INTD

MÉMOIRE pour obtenir le
Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD
RNCP niveau I

Présenté et soutenu par

Isabelle Mouroux

Le 5 novembre 2014

Les Médias Sociaux au service de l'Intelligence
Économique de l'entreprise

Un enjeu de compétitivité dans une économie
mondialisée

Jury : Mme Evelyne BROUDOUX, Maître de conférences en Sciences de l'information et de la communication au CNAM
Mme Arielle DELFOSSE, Business Development Manager à Digimind

Promotion 43

À ma famille,

Remerciements

En premier lieu, je tiens à remercier ma famille et mes amis, qui m'ont toujours soutenue et encouragée durant mes années d'études.

Je souhaite, également, remercier l'équipe pédagogique et administrative de l'INTD au CNAM et l'ensemble des intervenants pour leur enseignement et leur accompagnement dans mon projet professionnel.

Je remercie particulièrement ma directrice de mémoire, Evelyne Broudoux, pour le temps consacré à l'élaboration de ce travail, pour ses relectures et ses conseils.

Je tiens à remercier mes camarades de promotion qui ont contribué au bon déroulement de mon parcours professionnel par leur amitié, leur persévérance et leur exigence dans le travail.

Un grand merci à tous mes collègues de Digimind, particulièrement à Arielle et à l'équipe d'analystes, pour m'avoir accordé leur confiance lors de mon stage. Leurs conseils et leur disponibilité permanente m'ont permis d'évoluer rapidement dans le monde professionnel.

Je tiens à ne pas oublier Jean-Christophe et Jean-Rémi pour la relecture de mon mémoire et leurs conseils avisés.

Notice

Description bibliographique

MOUROUX, Isabelle. Les Médias Sociaux au service de l'Intelligence Économique de l'entreprise : un enjeu de compétitivité dans une économie mondialisée. 5 Novembre 2013. 1 volume, 149 pages. Mémoire, chef de projet en ingénierie documentaire, INTD-CNAM, 2013.

Résumé

La mondialisation économique est un facteur qui affecte aujourd'hui fortement l'avenir des entreprises. Ces dernières doivent rester compétitives face à un marché instable et redoutable quant à la concurrence. Le besoin d'informations stratégiques est donc un enjeu capital pour les entreprises à l'ère du « Big Data », caractérisée par la croissance exponentielle des données. L'intelligence économique est un des moyens pour trouver et analyser ces informations qui vont aider à la prise de décision au sein des directions. Les sources d'informations sont nombreuses, mais l'arrivée des réseaux sociaux a changé la donne. Les réseaux ont en effet accru le volume de données et accéléré les flux d'informations. Désormais, ces réseaux sont d'une part, un nouveau réservoir d'informations stratégiques pour les entreprises, à condition de savoir en mesurer tous les avantages et les dangers, d'autre part, ils ouvrent la voie à de nouvelles compétences, et donc à de nouveaux métiers. Cette étude se propose ainsi de comprendre comment l'évolution des médias sociaux a influencé la création de valeur de l'entreprise.

Descripteurs

Intelligence économique, business intelligence, veille stratégique, mondialisation économique, réseaux sociaux, médias sociaux, social media monitoring, identité numérique, e-réputation, transformation numérique, métiers numériques, web 2.0.

Abstract

Economic globalization is a factor that strongly impacts the future of companies today. They must remain competitive against an unstable and fierce competitive market. The need for strategic information is a key challenge for companies in the era of Big Data, characterized by the explosion of data. Business intelligence is a way to find and analyze this information to help decision-making within the directions. The sources of information are many, but the advent of social networks has changed the situation. The Networks have indeed increased the volume of data and accelerated the flow of information. Nowadays, these networks are firstly, a new reservoir of strategic information for business, given that they know how to measure all the benefits and dangers, secondly, they open the way to new skills, and thus for new jobs. Hence, this study seeks to understand how the evolution of social media has influenced the creation of business value.

Table des matières

Introduction	1
Première partie Situation générale des entreprises dans un contexte de globalisation et apport de l'Intelligence Économique dans leur réussite	6
1 Les besoins des entreprises	7
1.1 Globalisation et mondialisation des marchés.....	7
1.1.1 Le périmètre économique.....	7
1.1.2 Les enjeux et défis de la mondialisation pour les entreprises.....	9
1.2 S'adapter pour créer de la valeur : les PME.....	20
1.2.1 Les PME sources d'innovation et d'emplois.....	20
1.3 Les informations stratégiques dont doivent disposer les entreprises.....	23
1.3.1 Définir et connaître son environnement concurrentiel.....	23
1.3.2 Connaître les nouveaux comportements des acheteurs et consommateurs.....	31
2 L'Intelligence Économique dans l'entreprise	36
2.1 L'Intelligence Économique et Stratégique (IES).....	36
2.1.1 Les différentes définitions et les fonctions de l'IE.....	36
2.1.2 L'intelligence économique et les entreprises : pratique et importance.....	39
2.2 Retombées, résultats et impact de l'IE sur la performance.....	44
2.2.1 Retombées et résultats.....	44
2.2.2 Impact de l'IE sur l'innovation.....	46
Deuxième partie Intégrer les médias sociaux dans une stratégie d'entreprise	49
1 Le Social Media Monitoring	50
1.1 Les réseaux sociaux, de nouveaux outils de création de valeur pour l'entreprise.....	50
1.1.1 Les applications informatiques des théories sociologiques des réseaux.....	50
1.1.2 Les médias sociaux, et pas seulement les réseaux sociaux, comme facteurs de viralité et vecteurs d'informations stratégiques.....	52
1.2 L'intégration des réseaux sociaux dans les entreprises : objectif de création de valeur....	55
1.2.1 Diriger dans un monde en réseau.....	59
1.2.2 L'intégration des réseaux sociaux dans un processus de veille.....	62

2	Les réseaux sociaux en appui à l'Intelligence Économique	65
2.1	Les opportunités des réseaux sociaux pour l'IE.....	65
2.1.1	Réseaux sociaux et intelligence économique : une relation encore récente	65
2.1.2	Une efficacité accrue de l'intelligence économique grâce à l'exploitation des réseaux sociaux.....	69
2.2	Mise en place d'une stratégie de Social Media.....	72
3	La veille sur les réseaux sociaux au service de l'e-réputation	77
3.1	Gérer son identité numérique.....	77
3.2	Gestion de crise : les risques liés à l'e-réputation.....	80
3.2.1	Les conséquences des buzz.....	80
3.2.2	La veille sur les réseaux sociaux pour anticiper les crises.....	82
4	Enjeux et failles des réseaux sociaux	86
4.1	Les défis des réseaux sociaux pour l'entreprise.....	86
4.2	Protéger l'information sensible et l'entreprise.....	89
	Troisième partie Médias sociaux : émergence de nouveaux métiers	93
1	Un environnement favorable au développement de nouveaux métiers	94
1.1	Impact de la transformation numérique et sociétale.....	94
1.1.1	Le facteur technologique et numérique.....	94
1.1.2	Le facteur sociétal.....	95
1.1.3	Le développement de la connaissance client.....	96
1.2	Les opportunités de la transformation numérique pour les métiers.....	97
2	Évolution des nouveaux métiers du web	101
2.1	Évolution des métiers du numérique depuis 2011.....	101
2.2	Les métiers de l'e-réputation.....	102
2.3	Les métiers du web 2.0.....	105
2.4	Accompagner et transformer l'entreprise.....	107
	Conclusion	111
	Bibliographie	115
	Annexes	I
	Liste des Annexes.....	II

Liste des figures

<i>Figure 1 : Mind Mapping Analyse SWOT</i>	25
<i>Figure 2 : Intelligence et performance : mesurer l'efficacité de l'intelligence économique et stratégique (IES) et son impact sur la performance de l'entreprise</i>	37
<i>Figure 3 : Intelligence économique au service de l'innovation - Christian Coutenceau</i>	47
<i>Figure 4 : Les différents médias sociaux</i>	52
<i>Figure 5 : Pyramide des besoins</i>	53
<i>Figure 6 : Pyramide de Maslow appliquée au Social Media</i>	54
<i>Figure 7 : Le social media marketing - Source : 2011 social media marketing industry report : how marketers are using social media to grow their businesses</i>	59
<i>Figure 8 : Différents types de médias sociaux – Adaptation d'un tableau d'analyse des réseaux sociaux</i>	66
<i>Figure 9 : Social Business Intelligence : positioning a strategic lens on opportunity</i>	68
<i>Figure 10 : Réputation internet : écoutez et analysez le buzz digital – Source : www.digimind.com</i> ..	84
<i>Figure 11 : l'évolution numérique sur les départements de l'entreprise – Source : IDC, 2014</i>	98
<i>Figure 12 : Les 3 étapes de l'évolution digitale de votre entreprise - Source : mediassociaux.fr</i>	109

Introduction

Quelle que soit l'industrie, le positionnement et le repositionnement des entreprises sur le marché sont devenus essentiels. Le système capitaliste dans lequel nous évoluons depuis de nombreuses années a favorisé la mise en place de ce qu'on appelle la « mondialisation », obéissant à différents mécanismes. Cette mondialisation est à la fois politique, économique et sociétale. Cette étude s'intéressera essentiellement à l'aspect économique. Les facteurs qui ont favorisé la mondialisation peuvent être résumés en 3 points : les progrès des transports (vitesse, capacité, souplesse) ; l'extension du système capitaliste (division internationale du travail) et la libéralisation (libre échange, déréglementation). Ces facteurs ont donc créé une dynamique, avec la circulation accélérée et massive de flux de différente nature (capitaux, hommes, informations, technologies). Les conséquences qui en ont découlé ont été, entre autres, la mise en concurrence des territoires et des espaces productifs, dont les entreprises, et l'émergence d'acteurs transnationaux fonctionnant en réseaux. Il existe bien d'autres conséquences à la mondialisation, mais nous nous concentrerons essentiellement sur celles qui ont un impact sur l'entreprise.

Voici donc brossé brièvement le tableau économique dans lequel évoluent les entreprises. Aussi, face à une économie soumise à une concurrence à la fois fragile et exacerbée, les entreprises rencontrent-elles le délicat enjeu de rester compétitives et innovantes. Un des moyens pour « rester dans la course » est de s'informer. L'information a acquis, au cours des deux dernières décennies, une importance primordiale, faisant de l'information le cœur du pouvoir. Il est devenu stratégique de connaître au mieux son ennemi, comme l'affirmait Sun Tzu, le célèbre général chinois du VI^e siècle avant J.C : « *Qui connaît l'autre et se connaît lui-même, peut livrer cent batailles sans jamais être en péril. Qui ne connaît pas l'autre mais se connaît lui-même, pour chaque victoire, connaîtra une défaite. Qui ne connaît ni l'autre ni lui-même, perdra inéluctablement toutes les batailles.* » (L'art de la guerre)

Les entreprises, conscientes de leurs besoins d'information, font donc appel à des spécialistes de l'information pour détecter des signaux faibles, pour trouver les informations stratégiques qui vont leur permettre de connaître les opportunités ou menaces du marché et de s'adapter. L'intelligence économique et la veille stratégique sont nées de ces besoins d'information de l'entreprise. De nouveaux acteurs ont vu le jour, comme la société Digimind, éditeur de logiciel de veille stratégique et d'e-réputation. Ces acteurs utilisent tous les canaux et relais d'information disponibles pour surveiller, fouiller, analyser, comprendre et même influencer a posteriori l'état du secteur économique. Or, au début des années 2000, de nouveaux relais d'information ont vu le jour, démultipliant à l'infini la production d'information sur le web : les réseaux sociaux. Les réseaux sociaux ont connu un véritable et

rapide engouement auprès de la population, avant de tenter de s'introduire dans les entreprises. Les spécialistes de l'intelligence économique et de la veille ont vu dans les réseaux sociaux de nouvelles opportunités pour recueillir de l'information.

À ce stade, après avoir rapidement établi le constat que nous venons de décrire, il est important de se poser certaines questions essentielles. En effet, il ne s'agit pas de tomber dans des effets de mode et de « faire de l'intelligence économique » parce que tout le monde s'y met, et « d'être présent sur les réseaux », parce que tout le monde considère qu'il est bien d'avoir une présence numérique. Non, cela ne servirait de rien pour l'entreprise !

Avant de se lancer dans une étude, il s'agit de se poser les questions suivantes, dans l'ordre logique de réflexion :

En quoi l'intelligence économique est-elle importante pour l'entreprise ? Comment peut-elle concrètement répondre aux besoins de l'entreprise au sein d'une économie mondialisée ? En bref, comment l'intelligence économique aide-t-elle une entreprise à rester compétitive et à se positionner sur le marché ?

Puis, en quoi les médias sociaux soutiennent-ils une démarche d'intelligence économique dans ce processus de compétitivité ? Comment intégrer les réseaux sociaux dans le système d'information afin d'appliquer cette démarche d'intelligence économique ?

Enfin, quels sont les compétences et profils professionnels utiles dans ce processus d'information ?

Avec ces trois thématiques de questions, nous avons dressé le fil conducteur de notre étude, sachant que la problématique initiale que pose ce questionnement est : *Comment l'évolution des médias sociaux a-t-elle influencé la création de valeur dans l'entreprise ?*

Nous répondrons à cette question initiale en appliquant notre argumentation aux questions que nous venons de poser. Il s'agit avant tout de dresser le contexte économique de la mondialisation, afin de comprendre les mécanismes mis en branle et de mesurer tous les impacts de la mondialisation sur l'économie de l'entreprise. Ce sera ainsi l'occasion de redéfinir ce qu'est l'intelligence économique, et d'expliquer les atouts qu'elle apporte à l'entreprise.

Les technologies évoluant, les réseaux sociaux sont arrivés, offrant de nouvelles opportunités aux entreprises pour cerner davantage leur contexte économique et leur réputation. Nous allons donc exposer une analyse critique de l'utilisation des réseaux sociaux. Ce sera l'occasion de terminer l'étude sur tous les profils professionnels qui ont émergé avec les nouvelles technologies, à l'ère de l'explosion des données. Cette explosion des données engendre un phénomène récent que nous appelons « le Big Data ». Avec le « Big Data », les besoins en information et en analyse des données se sont accrus au sein des entreprises. Ces dernières font alors appel à de nouvelles compétences : de nouveaux métiers sont dès lors apparus.

Cette étude sur l'importance des réseaux dans une démarche d'intelligence économique, pour aider une entreprise à rester compétitive au milieu de la mondialisation, n'a pas vocation à entrer dans les débats qui ne manqueraient pas de naître. En effet, cette analyse peut sembler ambitieuse à première vue, car tous les thèmes qui vont être abordés pourraient engendrer nombre de discussions et de divergences d'opinions. Et cela serait normal ! La mondialisation, le système capitaliste sont déjà des sujets en soit qui ont été traités à part et qui ont fait couler beaucoup d'encre. De même, l'intelligence économique et les réseaux sociaux, de par leur jeunesse, sont encore mal maîtrisés et mal connus des entreprises et sont encore l'objet de discussions autour de leur intégration au sein des sociétés. Nous sommes conscients que nous ne tenons pas à trancher tous ces débats. Cette étude a simplement pour vocation d'apporter un point de vue, non exhaustif, sur l'utilisation des opportunités du monde moderne au profit des entreprises.

L'objectif est de donner des clés de compréhension, et des méthodes pratiques pour rester compétitif sur un marché tous les jours plus difficile à conquérir. C'est pourquoi cette analyse est essentiellement orientée vers l'entreprise.

L'enjeu est d'apporter un regard critique sur l'utilisation de l'intelligence économique et des réseaux sociaux, en pesant le pour et le contre !

L'enjeu est de donner quelques clés aux entreprises pour déceler des logiques cachées avant tout le monde !

Présentation de l'entreprise :

Digimind, leader en Social Media Monitoring

Digimind est un éditeur de logiciel de veille et d'e-réputation, dont le siège social est à Grenoble. L'entreprise est implantée dans de nombreux pays (France, Royaume-Uni, Maroc, États-Unis, Singapour). Elle fut créée en 1998 par Paul Vivant, Patrice François et Romain Laboisse à Grenoble. Le but de Digimind est de concevoir et de développer une plate-forme web de veille stratégique et d'e-réputation, appelée « solution Digimind » permettant aux entreprises de surveiller, d'analyser leur environnement et de réagir face à leurs concurrents. Digimind compte aujourd'hui plus de deux cents clients et s'est développé à l'international.

Digimind est une entreprise reconnue pour ses deux logiciels, Digimind Intelligence (DI) et Digimind Social (DS).

Digimind Intelligence est un logiciel qui permet de surveiller l'environnement d'un secteur donné, et donc de réaliser les différentes étapes du circuit d'information : expression de besoins, collecte, analyse et diffusion de l'information. Les utilisateurs peuvent choisir leurs sources afin d'optimiser leur veille (presse, radio, télévision, internet,...). Les utilisateurs ont ensuite la possibilité de générer rapidement des rapports sous forme de livrables : newsletters, rapports de synthèses, tableaux de comparaisons via la plate-forme.

Digimind Social est le logiciel destiné à surveiller l'e-réputation des entreprises, afin de mesurer leur position et leur concurrence. Plus orienté réseaux sociaux, l'outil surveille de nombreuses sources sociales tels que les réseaux, les blogs, les forums, mais aussi la presse, les plates-formes de partage. Des filtres facilitent la veille personnalisée en paramétrant les sources que l'on souhaite surveiller en particulier. Les résultats sont présentés à l'aide d'une interface offrant plusieurs modules d'analyse : Top réputation, nuages de tags, top influenceurs, et autres fonctionnalités. L'outil Digimind Social offre également la possibilité de générer des rapports, tout comme Digimind Intelligence.

Digimind est une solution destinée à toutes les fonctions métiers de l'entreprise pour identifier les menaces et opportunités de leur environnement. La solution Digimind constitue donc un outil puissant pour l'aide à la décision stratégique et pour la gestion de buzz.

Première partie
Situation générale des
entreprises dans un contexte de
globalisation et apport de
l'Intelligence Économique dans
leur réussite

1 Les besoins des entreprises

1.1 Globalisation et mondialisation des marchés

1.1.1 Le périmètre économique

Les entreprises se retrouvent aujourd'hui dans un contexte de globalisation et de mondialisation des marchés. Voici une phrase, ou tout du moins, une idée que l'on entend souvent circuler dans le milieu des entreprises depuis plusieurs années. Cependant, avant d'explicitier cette idée et d'en analyser les conséquences sur les entreprises, rappelons d'abord les définitions de ces mots utilisés si fréquemment : mondialisation, globalisation, internationalisation.

Les deux premiers termes, mondialisation et globalisation, sont souvent pris l'un pour l'autre. Il existe pourtant une petite nuance, utile à rappeler.

La mondialisation économique se traduit par l'accélération des échanges de biens, de produits et de services à l'échelle mondiale, favorisée par le développement des moyens de transports et de communication, et par la mise en place de l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce) qui a réglementé le commerce entre les pays. Autrement dit, d'après Henri Bartoli, économiste français et professeur émérite à l'Université Paris 1 : « *Ce qui se "mondialise" tisse de multiples liens et interconnexions entre les États-nations, les entreprises, les sociétés de telle sorte que les événements, les décisions survenant en un lieu de la planète retentissent plus ou moins intensément sur les individus et les collectivités vivant en d'autres lieux* ». En effet, la mondialisation est un processus d'intégration des marchés et d'interconnexion des individus. Elle n'est pas essentiellement économique ; l'expansion des échanges et les interactions humaines relèvent d'une autre forme de mondialisation, mais notre propos ne s'intéressera qu'à la mondialisation économique. La mondialisation est à considérer comme une dynamique, sur le long terme.

À l'inverse, à propos de la globalisation, Henri Bartoli poursuit : « *Ce qui se "globalise", rappelle-t-il, tend à devenir un ensemble régi par des règles telles que le tout organisé*

constitue un "système". »¹ Avec la mondialisation, nous avons assisté à la disparition des frontières entre les États, et les entreprises ont investi dans des pays étrangers au leur. A présent, la globalisation est une étape de la mondialisation. La globalisation érige ce que Bartoli appelle un « système », et notamment un « système économique et financier ». La mondialisation a entraîné également une explosion des flux de capitaux, phénomène que l'on peut appeler « globalisation financière ». Un « système » s'est mis en place qui va, dorénavant, réglementer tous les échanges à l'échelle mondiale. C'est cela que Bartoli appelle la globalisation, distincte de la notion de mondialisation, perçue comme une dynamique. Voici pour ce qui est de la définition de ces termes, à titre d'information. Dans la vie courante, les termes mondialisation et globalisation sont utilisés sans distinction.

Quant à l'internationalisation des entreprises, elle peut elle aussi être distinguée de la mondialisation et posséder sa définition propre. Selon le sociologue Guy Rocher, professeur à l'Université de Montréal, « *l'internationalisation nous réfère aux échanges de diverses natures, économiques, politiques, culturels, entre nations, aux relations qui en résultent, pacifiques ou conflictuelles, de complémentarité ou de concurrence. Si l'on parle de mondialisation, on entend évoquer une autre réalité, contemporaine celle-là: l'extension de ces relations et de ces échanges internationaux et transnationaux à l'échelle du monde, conséquence de la rapidité toujours croissante des transports et des communications dans la civilisation contemporaine. Quant à la globalisation [un terme qui a la préférence du sociologue], elle ferait référence à un système-monde au-delà des relations internationales, au-delà de la mondialisation, un fait social total au sens propre du terme, un référent en soi.* »²

Ainsi, nous retrouvons bien cette notion de « système » établi par la *globalisation*. Dans ce système, le développement des moyens de communication va permettre une *mondialisation* des échanges de toute nature à l'échelle internationale. Par le biais de cette mondialisation, un phénomène économique émerge, *l'internationalisation* des entreprises. Ces entreprises vont échanger et bâtir des relations de complémentarité ou de concurrence.

¹ BARTOLI, Henri « La mondialisation doit être gouvernée », revue Quart Monde, n° 175, septembre 2000 ; DUMEZ, Hervé ; JEUNEMAITRE, Alain. « Comprendre la globalisation », La Gazette de la société et des techniques, n° 4, septembre 2000.

² MERCURE, Daniel (dir.), Une société-monde? Les dynamiques sociales de la mondialisation, Presses de l'Université Laval, De Boeck, 2001.

En 2014, les entreprises doivent donc se positionner dans un contexte précis : la mondialisation et l'interconnexion des entités économiques. Nous verrons que de nouveaux défis sont évidemment apparus avec cette évolution des échanges. C'est pourquoi, face à ces nouveaux challenges, toute entreprise doit intégrer un processus d'intelligence économique afin de comprendre, analyser, anticiper les mutations économiques et sociétales, protéger sa compétitivité et ses savoir-faire. L'apport de l'intelligence économique au sein des entreprises sera étudié ultérieurement.

1.1.2 Les enjeux et défis de la mondialisation pour les entreprises

1.1.2.1 De nouvelles trajectoires économiques

La mondialisation a eu un fort impact sur les États. L'objet de notre analyse ne se portera pas sur cet impact à l'échelle de l'État, mais à l'échelle des entreprises.

Quels sont les nouveaux défis et enjeux des entreprises face à cette globalisation des marchés ?

Les acteurs économiques ont vu apparaître de nouveaux acteurs sur le marché, et vu s'intensifier la concurrence. Celle-ci ne s'exerce plus au niveau de la production, mais elle s'exerce dorénavant plus en amont, au niveau de l'innovation et de la recherche.

De prime abord, cela offre de formidables opportunités de développement pour les entreprises et une forte motivation pour innover, développer de façon permanente et accroître leur performance. En effet, avec la mondialisation, les entreprises ont accès à de nouveaux marchés à l'étranger, innovations et lancement de nouveaux produits, services et biens.

Au niveau de ses approvisionnements, l'entreprise a pu multiplier ses sources, mettre en concurrence des fournisseurs, ce qui a contribué à l'amélioration de la qualité et à la baisse des prix.

Au niveau des financements, le nombre d'intermédiaires a augmenté, les accès aux places boursières se sont multipliés, et il est désormais possible d'éviter des réglementations nationales.

Au niveau de la production, les coûts de production ont baissé, les salariés ont pu être mis en concurrence, des fonctions ont été externalisées, l'entreprise est devenue une organisation en réseau.

Au niveau des marchés, les lieux de demande se sont multipliés.

Il existe ainsi de multiples opportunités pour les entreprises. Nous tenons à préciser que notre propos, ici, n'est pas de juger des conséquences de certains de ces choix sur les États ou les individus. Nous nous contentons simplement d'établir le contexte dans lequel évoluent aujourd'hui les entreprises, et de voir quels sont les profits qu'elles peuvent en tirer pour survivre et se développer.

Pour réussir au milieu de cette compétition globale, les entreprises doivent véritablement miser sur le développement de leurs compétences distinctes, au lieu de tenter d'abord de préserver leurs acquis. Qu'elles ne se contentent pas non plus de suivre passivement leurs concurrents, mais qu'elles fassent différemment d'eux ! Le défi d'une entreprise, à l'heure actuelle est d'être innovante, réactive et surtout proactive.

Mais n'oublions pas que la mondialisation possède également ses revers. Les marchés sont de plus en plus marqués par l'instabilité, la volatilité et l'imprévisibilité des phénomènes économiques. Cela rend difficiles les prises de décisions des chefs d'entreprise. Les économies étant mondialement interconnectées et même interdépendantes du fait de la mondialisation, un évènement peut rapidement affecter le système économique à l'échelle mondiale.

Prenons l'exemple de l'épidémie de la grippe A (H1N1), plus connue sous le nom de « grippe aviaire ». Il a fallu un investissement de 1.5 milliards d'euros pour lutter contre son expansion et des cellules de crise ont été mises en place dans toutes les grandes structures.

La pandémie est un des facteurs les plus visibles qui met en évidence cette fragilité du système économique. Bien-sûr, il existe des facteurs d'un autre ordre qui peuvent également paralyser l'économie et une entreprise étendue à l'international : les cyber-attaques, par exemple, ou une crise financière, ou encore un conflit socio-économique. Lors de notre expérience professionnelle à Digimind, nous avons mené une étude sur le secteur du prêt-à-porter. Nous avons constaté l'impact de l'effondrement de l'immeuble du Rana Plaza, qui abritait des ateliers de confections textiles au Bangladesh, sur le secteur du prêt-à-porter. Le buzz s'est emparé des réseaux sociaux pour dénoncer les conditions de travail des salariés des enseignes de la mode. Celles-ci ont dû gérer la crise et ont souffert de pertes de clients. Il s'agit là, entre autres, d'un exemple de l'impact économique international que peut avoir un phénomène local ponctuel.

La mondialisation crée des contraintes et fait peser des risques pour l'économie et donc pour les entreprises. A ces risques que nous venons d'évoquer, nous pouvons rajouter des risques plus particuliers encore pour les acteurs économiques.

Au niveau des approvisionnements, les partenaires commerciaux, les clients, les fournisseurs n'ont plus la même fidélité à une entreprise et sont très flexibles. La mise en concurrence étant importante, l'efficacité et le rapport qualité/prix devient un facteur de compétitivité important. Cela peut permettre à l'entreprise de réaliser des gains d'argent, mais c'est aussi dans certains cas un facteur de risques.

Au niveau du financement, les marchés et les opérateurs internationaux ont des exigences de rentabilité importantes.

Au niveau de la production, se posent entre autres des exigences de qualité et de fiabilité des produits, et des problèmes liés aux coûts de transports et des limites de la délocalisation.

Au niveau des marchés et de la rentabilité, la concurrence sur son marché domestique s'est démultipliée, augmentant les risques de faillites, obligeant à conquérir et à maintenir toujours plus ses positions.

Les entreprises doivent être conscientes que la mondialisation, tout en ayant ouvert de nouvelles perspectives de développement, a également accru les risques. Elles doivent faire face à l'incertitude et donc anticiper les crises qui pourraient survenir. Nous verrons ultérieurement comment une entreprise peut anticiper et gérer une situation de crise, au niveau de sa réputation notamment.

La mondialisation est donc une dynamique à double tranchant.

Par elle, les opportunités de développement économique se définissent à présent par rapport à des *sentiers de dépendance (path dependency)*. La dépendance au sentier, ou sentier de dépendance, est une théorie selon laquelle un ensemble de décisions prises dans le passé va avoir une influence et des conséquences sur des décisions ultérieures. Cette théorie explique que, selon le sentier ou chemin que l'on prend, on atteint un endroit précis, qui ne serait pas exactement le même si on avait emprunté un autre chemin. Au niveau des entreprises, c'est pareil ! Les décisions d'une entreprise à un instant T auront des conséquences précises dans le futur. Par ces choix stratégiques, une entreprise peut ainsi se trouver « limitée », « cloisonnée » à ce chemin dans lequel elle s'est engagée. C'est pourquoi, dans un contexte économique très mouvant, les entreprises doivent être très vigilantes aux choix stratégiques qu'elles vont prendre si elles ne veulent pas subir de revers

par la suite. Par exemple, l'entreprise Nokia, qui était une entreprise leader sur le marché des mobiles, a perdu tout son avantage avec l'arrivée des Smartphones. L'entreprise n'a pas su s'adapter au marché et surtout saisir cette nouvelle opportunité qui a conquis les clients du monde entier. Elle s'est donc retrouvée enfermée dans les conséquences de son inaction lors d'un virage technologique et économique.

Enfin, avant d'être un avantage, la mondialisation est avant tout une nécessité pour les entreprises. La qualité du « business model » a pris le pas sur la géographie. Les entreprises deviennent internationales pour plusieurs raisons. L'accès à de nouveaux marchés en est une, comme vu ci-dessus. En effet, les marchés émergents ont impulsé une nouvelle demande. Mais il existe deux autres facteurs qui ont également eu un impact important sur les entités économiques : l'évolution des nouvelles technologies et le développement de la société de l'information. Celle-ci est à l'origine de l'accélération de la mondialisation et a donné naissance à la société de la connaissance dans laquelle nous évoluons actuellement.

Pour tirer parti de ces opportunités et défis que pose la mondialisation, les entreprises doivent être excellentes dans leur secteur d'activité et être capables de devenir « internationales ». Elles doivent avant tout asseoir leurs acquis, par le dépôt de brevets, protéger leur savoir par la propriété intellectuelle. Elles doivent ensuite être flexibles, afin de pouvoir exporter ces acquis.

Les modes de fonctionnement dans des contextes antérieurs sont obligés d'être repensés, car la globalisation des marchés force à tenir compte de nouvelles pressions et de nouveaux avantages.

1.1.2.2 Évolution de la société de l'information

1.1.2.2.1 De l'ère industrielle à l'ère de l'information

« Le monde est devenu une grande maison de verre, un acquis contre les régimes totalitaires dans la mesure où l'information n'est plus le quatrième pouvoir mais le pouvoir lui-même ». Abderrahmane Mebtoul, économiste.

La société de l'information a été fortement affectée par ce contexte de mondialisation et s'est considérablement développée.

Afin de se maintenir dans ce contexte de concurrence, les entreprises ont avant tout besoin de ce qu'on appelle maintenant le nouveau « nerf de la guerre », l'information.

La révolution informationnelle a concerné d'abord les industriels, les utilisateurs et enfin la puissance publique. Elle se définit par « *les changements survenus suite à la diffusion d'une technologie dans la façon de produire et de consommer, ou dans les relations de travail, ou encore dans l'aménagement de l'espace et le développement urbain* ». ³ Internet, même s'il n'est qu'un des aspects de cette révolution informationnelle, détermine peu à peu, avec la révolution numérique, la base organisationnelle d'une « nouvelle économie », fondée sur le réseau.

Le concept de société de l'information n'est pas nouveau. En 1948 déjà, l'Américain Norbert Wiener avait prédit l'arrivée de cette nouvelle société, en soulignant le fait que la circulation de l'information serait une des conditions à l'exercice de la démocratie. Mais, aujourd'hui, ce concept a pris tout son sens avec le développement des réseaux et des nouveaux services qui y sont associés, les « autoroutes de l'information ».

C'est au cours des années 1990 que le vocable de « société de l'information » est apparu dans les médias destinés au grand public. Il désigne une société de plus en plus caractérisée par le partage et la diffusion de l'information, de la communication, du savoir, de la connaissance, et surtout par les dispositifs techniques capable de les véhiculer. Ce concept s'implantait dans un contexte où l'on discutait beaucoup autour des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), annonçant des changements économiques, politiques, sociaux. Ces discours mettaient l'accent sur une société où les frontières entre production et consommation s'estompaient, car chacun désormais pouvait devenir créateur et non plus simple récepteur ou consommateur passif.

La société de l'information est une société qui est donc dominée par la dématérialisation des données. Elle repose sur une convergence entre l'informatique, les télécommunications et l'audiovisuel. Cette convergence a été rendue possible par la numérisation de l'information, numérisation du son, du texte, de l'image. Chaque produit est désormais dédoublé en numérique. La dématérialisation a permis au savoir de trouver un nouveau canal de diffusion, atout primordial pour les entreprises.

Le savoir et la flexibilité sont également les éléments principaux de cette société, entraînant des mutations fondamentales qui sont autant de défis pour les entreprises. Remarquons que

³ CURIEN, Nicolas ; MUET, Pierre-Alain. La société de l'information. Paris, 2004. La Documentation française. ISBN : 2-11-005534-0.

nous retrouvons là les principales caractéristiques de la dynamique de la mondialisation : flexibilité, mutations et défis. L'évolution des nouvelles technologies est une des composantes de cette mondialisation.

1.1.2.2 L'impact économique de la société de l'information sur les entreprises

Les entreprises se meuvent dans une société où les besoins d'information sont accrus. La société de l'information est une « Learning society », où la mobilité, la flexibilité face au changement, et l'apprentissage sont des facteurs de succès pour les entités économiques. Ces dernières ont subi une mutation dans leur mode organisationnel, afin de s'adapter à cette flexibilité permanente, imposée par la société de l'information et la mondialisation. Malheureusement, la vulgarisation de l'implémentation des technologies fut lente dans les institutions françaises, de par leur culture administrative encore récalcitrante à la nouveauté. Cependant, il est clair que les organisations qui ne saisissent pas des nouveaux champs de possibilités et de compétition qu'ouvre la société de l'information prennent un risque pour leur avenir.

Avec l'informatisation, les entreprises ont dû entamer une réorganisation de leur mode de fonctionnement, due à cette nouvelle société du « juste à temps » et du « tout, tout de suite ». Sur le plan économique, cette notion de « juste à temps » joue un rôle déterminant dans la compétitivité des entreprises. Elle a modifié les processus de production et de gestion de ses produits, pour répondre aux besoins des clients réclamant de plus en plus le « tout, tout de suite ». Cette nouvelle gestion nécessite, à la base, d'être informé au plus tôt des demandes et des exigences de son environnement.

Toute relation commerciale est structurée par des flux, flux financiers, administratifs, et flux d'informations utiles à la prise de décision. Le flux d'informations est devenu de plus en plus stratégique au cours des dernières années, avec l'accélération de la mondialisation. Les échanges se sont accrus, les marchés se développent, la concurrence s'accroît. Pour y faire face, il est nécessaire de s'informer. Les entreprises qui se sont insérées dans cette société de l'information à temps ont pu gérer et améliorer leur productivité en réduisant le temps et les coûts liés aux transactions commerciales. Leur réseau d'échange interne d'informations se base sur internet. Il ne s'agit plus maintenant d'acquérir, stocker et distribuer essentiellement de l'énergie, des produits, des services, mais il s'agit d'acquérir, stocker et distribuer de l'information.

La délocalisation dans l'espace et dans le temps des flux financiers, de marchandises et de main-d'œuvre est une des conséquences de la mondialisation et de la société de l'information. La structure des organisations change. La société en réseau s'érige, de nouvelles nécessités de gestion surviennent, de nouveaux modèles émergent. Dans la gestion moderne, les activités sont pilotées et les tâches sont programmées. Le manager fixe les objectifs et donne à ses équipes les moyens de mener leur département à l'objectif fixé. A cela s'ajoute la tâche de devoir s'informer de façon permanente des modifications de son environnement. Le temps des structures rigides est révolu. Ces dernières ont fait place à des modules d'activités interconnectées, au sein desquelles les réseaux apparaissent au premier plan. D'une part, les réseaux internes, comme les intranets, ont permis la répartition des pouvoirs et des tâches. La circulation de l'information est plus rapide. D'autre part, la veille concurrentielle ou l'intelligence économique ont permis aux entreprises de prévoir les évolutions et les crises de leur environnement. La réactivité d'une entreprise aux événements, grâce à la responsabilisation de chacun par l'information, lui donne un net avantage compétitif.

La stratégie des entreprises doit combiner vision à long terme et rapidité d'exécution, prendre en compte la flexibilité dans la production, toutes soumises aux mutations technologiques et à la mondialisation de l'économie. L'entreprise se doit de tirer parti des réseaux numériques que lui fournit la société de l'information, pour aboutir à une « production de masse sur mesure ».

La société de l'information existe donc bel et bien. Les économistes ont reconnu qu'elle avait un effet direct sur les industries des pays et sur l'ensemble de l'économie. L'informatique, la numérisation, les réseaux multimédias en sont les piliers. Mais comme l'exprimait Gille Bauche en 1996, « *il faut se rappeler que dans le terme « société de l'information », il y a d'abord le mot « société » c'est-à-dire une aspiration partagée à vivre ensemble et à communiquer [...]. L'enjeu aujourd'hui est « moins d'informatiser la société que de socialiser l'information.* »⁴

⁴ BAUCHE, Gilles. Synthèse des travaux de la conférence- « la société de l'information : menace ou opportunité pour l'Europe ? Institut Aspen France Lyon, mai 1996. [En ligne]. [Consulté le 8 août]. <<http://www.admiroutes.asso.fr/action/sitedito/article/bauche/aspen.htm>>

1.1.2.3 Évolution des nouvelles technologies : de nouvelles trajectoires organisationnelles

1.1.2.3.1 Les avantages des nouvelles technologies

« Le processus du développement technologique est comparable à la construction d'une cathédrale, chaque nouvel arrivant laisse un bloc au sommet des fondations antérieures, de sorte que chacun peut dire qu'il a construit la cathédrale... » Paul Baran (1990), un des fondateurs de l'Internet.

Nous pensions qu'il était important de consacrer une partie aux technologies, car elles occupent désormais une place clé dans notre société et sont au cœur des activités des entreprises. Nous avons préalablement décrypté le contexte de mondialisation dans lequel est née la société de l'information. Nous avons montré l'impact de ces mutations sur les entreprises. Les TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) sont incontestablement une des nouveautés les plus importantes pour les entreprises, d'où cette réflexion sur les technologies numériques dans le contexte professionnel.

Les nouvelles technologies ont révolutionné l'accessibilité à l'information. Le mode classique de diffusion de l'information, selon le schéma « émetteur – récepteur » est bouleversé. La télévision, la radio, la presse étaient les modes classiques de diffusion. En revanche, avec Internet, l'internaute, non seulement est devenu un récepteur actif, mais il est également devenu relais, sinon producteur, d'information. Les usagers peuvent sélectionner leurs sources interactives d'information, mais aussi entrer en contact avec d'autres usagers et créer eux-mêmes du contenu. Nous sommes entrés dans une logique de navigation, par la mise en place d'un réseau de personnes et un réseau « pensant » : les internautes naviguent d'une information à l'autre, via le web, et d'une personne à une autre, via les réseaux.

Les entreprises qui ont intégré les technologies dans leur stratégie et se sont érigées comme organisations en réseau ont en mains un atout essentiel. La souplesse de ce nouveau mode d'organisation est primordiale dans une économie mondialisée où les acteurs économiques sont confrontés à de rapides changements.

Pour devenir un véritable acteur de la société de l'information, il est nécessaire de comprendre et de relever les défis des nouvelles technologies. La société de l'information fonde son développement sur la technologie. L'ordinateur était considéré comme une

machine pour traiter l'information. Aujourd'hui, l'ordinateur est à considérer comme une machine à communiquer. Il devient un « communicateur multimédia », se faisant l'outil indispensable de la société de l'information. La révolution numérique a ainsi permis de fusionner totalement deux domaines technologiques, après la fusion opérée par la presse et la radio : celui de la communication et celui de l'information.

Un des avantages des TIC a été de faciliter la vie des employés dans les entreprises, même si l'objectif premier était de réaliser des économies, d'accélérer les processus et « d'internaliser » des travaux réalisés jusqu'à alors à l'extérieur. Néanmoins, les téléphones, les ordinateurs fixes et portables, Internet à haut débit et le wifi permettent désormais aux employés de travailler n'importe où, à n'importe quel moment, et dans des conditions plus aisées qu'auparavant. Bien sûr, même si certaines conditions de travail sont plus aisées, les technologies ont créé de nouvelles contraintes : nécessité d'avoir un matériel et des logiciels à jour ; les services ne sont pas toujours mis en relation. Malgré tout, les technologies produisent une plus grande quantité d'informations et nécessitent de se tenir régulièrement à jour des nouveautés, car il s'agit d'un monde qui évolue très vite. Aucune entreprise ne peut se passer des technologies. Elles y recourent sans cesse, que ce soit pour du traitement de texte, des appels téléphoniques, ou pour l'utilisation de tous les autres moyens de communication : courriels, réseaux sociaux, messageries instantanées, etc.

L'utilisation de ces outils a modifié les comportements des clients. Les délais sont plus courts, aussi les clients s'attendent-ils à des services, réception de produits, transactions plus rapides qu'auparavant.

Les entreprises ont alors soigné leur site internet, pour améliorer leur image, pour communiquer rapidement de l'information et répondre aux besoins de leurs visiteurs. Les sites sont des moyens simples et efficaces de se distinguer de ses concurrents.

Par le biais des messageries électroniques, la communication augmente à l'intérieur de l'entreprise mais aussi entre les entreprises et auprès des clients. Le *Journal du Net* a publié en 2004 une étude réalisée auprès de managers⁵, afin de leur demander quels rapports ils entretenaient avec les nouvelles technologies. 627 managers ont été interviewés, ils ont livré leurs analyses sur l'usage et les conséquences de l'usage des TIC dans le cadre

⁵ Journal Du Net. Bien vivre les nouvelles technologies. Des outils indispensables pour les managers. [En ligne]. Mis en ligne le 8 novembre 2004. [Consulté le 8 août 2014]. <
<http://www.journaldunet.com/management/dossiers/041261techno/lead.shtml>>

professionnel. 68.2% ont estimé que les nouvelles technologies leur rendaient la vie au travail plus simple. 60.3% des cadres ont aussi affirmé que la réactivité offerte par les TIC permettait d'anticiper et de mieux réagir. Les avis négatifs face à de tels usages concernaient essentiellement la pollution d'information et la surinformation, drame de l'infobésité.

1.1.2.3.2 Les risques et les dangers liés à l'utilisation des nouvelles technologies : technologies de l'information et compétitivité

Les réseaux de communication dans tous les secteurs de la société ont eu de multiples effets à l'échelle internationale : création d'emplois, compétitivité industrielle et commerciale au niveau international, innovation, accélération de la circulation de l'information.

Mais pour qu'une entreprise puisse profiter de tels bénéfices, la maîtrise de l'information doit être acquise. Nous disions plus haut que nous sommes entrés dans une logique de navigation. L'information, avec internet, est à portée de mains, mais une entreprise peut très vite se noyer dans ce flot d'informations. Il s'agit de savoir naviguer pour trouver l'information pertinente, qui sera une valeur ajoutée pour son travail. Le risque est de brasser, de surfer d'un site à l'autre, sans acquérir véritablement de savoirs. Rechercher la bonne information est un métier. Le risque de surinformation, et donc, par voie de conséquence de désinformation, est un premier risque engendré par les technologies.

Les risques liés aux technologies sont de plusieurs natures et de plusieurs niveaux. Ces risques peuvent d'ordre économique, social, géographique, informatique. Les humains peuvent être un frein à l'utilisation du numérique ; certaines zones géographiques sont mieux équipées que d'autres, ce qui provoque des inégalités et un développement technologique inégal et déséquilibré entre les zones ; enfin il existe de nombreux risques informatiques, principalement les risques liés à la sécurité des dispositifs numériques. Mesurer tous ces risques, à leur différente échelle, évitera de mauvaises surprises pour les entités économiques. Les entreprises se doivent de rester vigilantes face à ces outils.

Un des risques d'ordre social peut se rencontrer au sein même de l'entreprise. Les TIC ont fait apparaître des inégalités, liées à divers éléments : niveau de vie, niveau d'éducation, âge parfois. Lorsque s'élève le niveau de connaissances requises pour maîtriser les outils, des formes d'exclusion peuvent apparaître et creuser des fossés entre les individus, même au

sein des entreprises. Les cadres ne sont pas les seuls destinés à utiliser les technologies, ne l'oublions pas.

Des inégalités émergent également au niveau géographique. Le nord est équipé, alors que le sud est sous-équipé. Mais des inégalités existent aussi au sein du monde industrialisé. Par exemple, le marché intérieur européen est fragmenté et morcelé au niveau du développement des technologies.

Autre risque, le danger de tomber dans la dépendance. Faire appel sans cesse à la technologie peut mécontenter les clients et les employés.

Mais il existe pourtant un autre danger, bien réel, est bien plus problématique que tous ceux évoqués précédemment. Les tensions et les conflits internationaux ont des impacts non négligeables sur les entreprises. Et les réseaux peuvent être utilisés comme une nouvelle arme d'information ou de désinformation, pouvant déstabiliser très rapidement et très facilement tout un pan d'une économie. Les cyber-attaques contre les entreprises sont en hausse. Leurs conséquences peuvent être désastreuses pour les entreprises :

- Préjudice financier : le vol de données coûte cher, et pourtant, les entreprises tardent à mettre en place des dispositifs de sécurité de leur système d'information, accentuant leur vulnérabilité.
- Une atteinte à la réputation : l'image des entreprises est fortement atteinte en cas de cyber-attaque, en raison de la mauvaise publicité que subit l'entreprise, vis-à-vis de ses partenaires, ses prospects et ses fournisseurs. Si une entreprise ne peut pas garantir la protection de ses informations, de ses données sensibles, des données personnelles, etc., son image en sera ternie. Des cellules d'e-réputation et de communication sont à ce moment-là des moyens clés pour gérer les crises.
- Une baisse voire une cession d'activité. Un vol de données peut parfois nécessiter l'interruption de l'entreprise, pour rétablir le système de sécurité.

Même si les technologies ne font pas l'unanimité dans les entreprises, elles restent aujourd'hui incontournables, car elles offrent plus d'efficacité, de rapidité et de confort au travail. Ce sont de formidables moyens de communication rendant l'entreprise disponible auprès de ses clients à tout moment, ce qui favorise une bonne image, un bon

fonctionnement et une réussite. Bien entendu, ne faisons pas de raccourcis, les technologies ne suffisent pas pour assurer le succès de l'entreprise, mais elles y contribuent.

1.2 S'adapter pour créer de la valeur : les PME

1.2.1 Les PME sources d'innovation et d'emplois

Les PME (Petites et Moyennes Entreprises) font de plus en plus l'objet de toutes les attentions. On dit d'elles qu'elles constituent une source d'emplois essentiels, et sont des moteurs d'innovation et d'esprit d'entreprise.

On dit d'elles que leur rôle devient de plus en plus stratégique et décisif, et qu'elles vont jouer un rôle central dans l'économie mondiale, dans une perspective de croissance intelligente et durable. C'est pour cela qu'il nous a paru important de les mentionner dans cette étude. Au vu de leur importance stratégique, il était intéressant de se concentrer sur ces structures, d'étudier de quelle manière ces PME s'adaptent à la mondialisation, de quels besoins stratégiques elles ont besoin pour se développer. L'idée est de voir ensuite comment l'intelligence économique et la veille stratégique pourront aider ces entreprises dans leur développement et leur compétitivité. Parce que nous verrons que la question de l'intelligence économique et de la veille stratégique est une question cruciale pour les PME, peut-être même plus que pour les grandes entreprises.

La mondialisation a donc été une révolution pour les PME. Le développement des technologies de l'information et de communication, la globalisation des marchés ont surtout accéléré l'internationalisation des PME. Rétablissons le contexte ! Avec la mondialisation, les firmes multinationales et les grandes entreprises déjà étendues à l'international se sont adaptées aux changements de leur environnement socio-économique. Elles se sont recentrées sur leur cœur de métier, sur les compétences qui étaient leurs points forts. Elles ont donc cherché à externaliser toutes les tâches qui n'étaient pas leur cœur de métier. Mais elles ont, par contre, des exigences de qualité des produits, des services rendus et d'utilisation des TIC.

C'est là que les PME sont entrées en jeu dans ce contexte de globalisation. Elles ont pris de l'ampleur avec la globalisation. Les tâches d'externalisation des grandes entreprises vont pouvoir être effectuées par les PME. De nouveaux marchés s'ouvrent donc pour ces

dernières. Oui, mais avec eux, des risques et des difficultés ont également fait leur apparition.

La compétition est plus intense et les exigences des grandes entreprises sont fortes au niveau international, accentuant les menaces concurrentielles. La question de la main-d'œuvre est un exemple bien connu. Les grandes entreprises n'hésitent pas à employer une main-d'œuvre qui se trouve à l'autre bout du monde pour effectuer les tâches pour lesquelles elles ne souhaitent pas disposer des compétences en interne.

Cependant, certaines PME ne disposent pas de suffisamment de moyens financiers ou d'expériences pour étendre seules leurs compétences sur les marchés étrangers. Aussi, la coopération se mêle-t-elle à la concurrence, rendant encore plus complexe l'environnement économique et environnemental. Des alliances se créent afin de mettre en commun les compétences et les savoir-faire, de partager les risques et les coûts pour atteindre un objectif. Les PME doivent alors s'adapter à ces nouveaux équilibres entre concurrence et coopération. La conduite de leurs stratégies repose donc essentiellement sur leur capacité à posséder l'information stratégique afin de mieux analyser, anticiper, détecter les marchés à venir, les stratégies des concurrents, et adapter sans cesse leurs décisions. C'est à cela que nous voyons que détecter la bonne information devient presque plus important que de produire. C'est l'économie du savoir qui se met en place peu à peu.

Dans ce contexte, les PME se retrouvent donc confrontées à plusieurs défis.

- Défi de l'internationalisation : de nouveaux marchés émergent sur lesquels il faut savoir se positionner. Cela demande de se développer, et souvent au niveau international.
- Défi de l'innovation : évoluer et innover sans cesse pour se démarquer de ses concurrents. Être à l'affût des nouvelles tendances, des nouveaux besoins pour améliorer sa performance.
- Défi de l'intelligence économique et de la veille stratégique : pour survivre, il faut passer à l'offensive. Pour passer à l'offensive en proposant des innovations, il faut être informé des évolutions de l'environnement. Un processus de veille stratégique et d'intelligence économique garantira cette surveillance, cette protection de ses acquis, et détectera les éléments d'informations stratégiques qui permettent de savoir à quel moment il faut agir ou non.

Afin d'assurer leur performance, les agents économiques utilisent donc désormais un moteur essentiel : la gestion stratégique de l'information économique. Elle est cruciale pour eux, et d'une importance quotidienne. C'est en effet chaque jour qu'il faut penser à l'avenir de ses produits et de ses marchés, d'anticiper la perte et le gain de clients, les perspectives d'élargir le domaine, son positionnement, de réfléchir à la façon de se différencier des concurrents toujours plus pressants. Chaque jour, les PME doivent penser à l'élaboration de nouveaux projets : le souci d'innovation doit être présent. Nous le disions en début d'étude, l'entreprise doit être créatrice, réactive et proactive.

La concurrence est rude, et il n'est pas rare que des entreprises soient obligées de fermer au profit d'entreprises étrangères plus aguerries, plus compétitives et plus grandes.

Une des solutions pour répondre à ces préoccupations récurrentes est donc la mise en place d'un dispositif de veille stratégique. Une question devient maintenant récurrente. Elle ne constitue pas l'objet de notre étude, mais y fait référence. Il s'agit de la question concernant le rôle de l'intelligence économique dans l'internationalisation des PME innovantes. Cette question fait actuellement l'objet de recherche et d'études par des spécialistes. Le sujet est donc d'actualité et d'une importance certaine.

La position stratégique est un des facteurs clé de réussite pour les entreprises. Cette position stratégique repose sur trois points fondamentaux : développer une organisation spécifique au contexte international, posséder un dispositif technologique adéquat aux besoins d'innovation de la PME, et enfin, et peut-être le plus important, un système d'information performant.

Maintenant que nous avons fait un vaste tour d'horizon de la situation des entreprises face à la mondialisation, que nous avons vu globalement les enjeux et défis auxquels sont confrontées les entreprises, nous allons analyser dans le détail les besoins des entreprises et les informations stratégiques dont elles doivent disposer pour répondre à ces besoins. Les entreprises doivent savoir ce dont elles ont besoin comme informations pour rester compétitives. Nous verrons par la suite que la veille stratégique et l'intelligence économique seront un moyen sûr pour trouver ces informations, les collecter, les analyser et les transformer en valeur ajoutée pour l'entreprise.

L'information est en effet devenue une matière première essentielle pour le bon fonctionnement des PME.

1.3 Les informations stratégiques dont doivent disposer les entreprises

Nous allons faire un tour d’horizon pour savoir quelles sont les informations stratégiques indispensables pour les entreprises. Nous ne faisons pas de distinction ici entre PME et grandes entreprises.

Le développement d’une entreprise à l’international se réalise en plusieurs étapes précises qu’il est important de respecter.

1.3.1 Définir et connaître son environnement concurrentiel

1.3.1.1 Connaître ses concurrents directs et indirects

Une entreprise doit avant tout connaître son environnement, définir ses concurrents, savoir qui ils sont et quelles sont leurs stratégies. Ne pas connaître son environnement concurrentiel peut rapidement conduire à des situations difficiles, en particulier pendant les périodes de crise. C’est d’autant plus important que même si l’entreprise ne le fait pas, ses concurrents le feront à son égard et exploiteront toutes les failles de l’entreprise observée.

C’est donc une première étape tout simplement indispensable dans un contexte de mondialisation et de globalisation économique.

Connaître son concurrent signifie connaître sa stratégie, mais pas seulement ; connaître ses objectifs futurs, ce qui le motive, sa façon de faire des affaires, de remporter des marchés, ses capacités, c’est-à-dire ses forces et ses faiblesses, de connaître ses éventuels produits de substitution.

On appelle produits de substitution tout produit qui peut être acheté ou consommé à la place d’un autre, pour toute sorte de raisons économiques, financières, ou matérielles, psychologiques. La satisfaction du client n’est pas altérée par le changement de fournisseur ou vendeur. Philippe Aurier, docteur en sciences de gestion et professeur agrégé des universités, affirmait ceci concernant les produits substituables : « *Deux alternatives sont substituables quand elles présentent des combinaisons de caractéristiques qui les rendent acceptables à des niveaux identiques pour un contexte d’utilisation particulier. Cette*

définition repose sur la comparaison du niveau d'acceptabilité et non pas de similarités des alternatives. » (Définition de l'Encyclopédie du Marketing)

Pour réaliser un bon benchmark, identifions exactement ce qui doit être surveillé chez le concurrent, pour le transformer en informations stratégiques pour l'entreprise :

- Identifier les tendances clés, les bonnes pratiques du concurrent. Cela permettra de retenir des solutions pour l'entreprise qui veille.
- Identifier les points forts et les faiblesses, comme mentionné plus haut. Cela permettra de s'inspirer de certains de leurs points forts et de ne pas tomber dans les mêmes points faibles.
- Surveiller les prestations que le concurrent met en ligne : identifier les services qui sont essentiels et dont ne dispose pas encore l'entreprise.
- Surveiller les fonctionnalités qui ont été récemment développées : analyser ce qui est nécessaire et indispensable.
- Analyser son positionnement : quels sont les facteurs de succès du concurrent ?
- E-réputation : surveiller ce que les clients, partenaires, fournisseurs ou autres disent du concurrent. Sont-ils satisfaits ou mécontents ?
- Stratégie de communication et de marketing : comment communique le concurrent ? Que dit-il de ses produits et services à travers ses communiqués de presse, par exemple ? Comment véhicule-t-il son image sur tous les types de supports, traditionnels et numériques ?

Toutes ces informations stratégiques peuvent être récoltées au moyen d'une veille. Cette veille doit être élargie aux pays étrangers.

Pour faire un point sur son environnement, un certain type d'analyse est très utile et très pratique. Nous y avons fait allusion sans la mentionner directement. Il s'agit de l'analyse SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats), en français AFOM (Atouts – Faiblesses – Opportunités – Menaces).

Cette analyse est la plus utile, la plus simple et la plus utilisée au sein des entreprises. Il s'agit d'établir une analyse comme ci-contre :

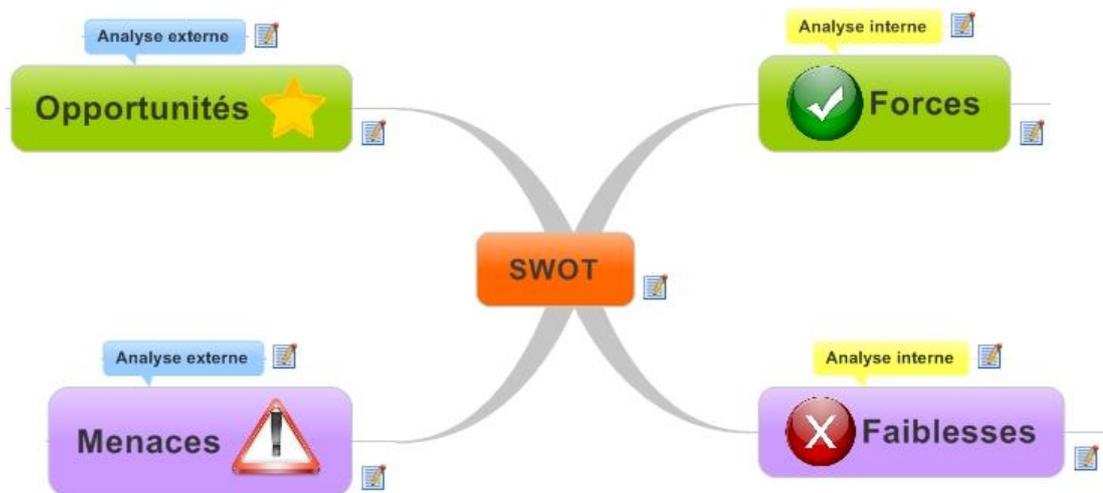


Figure 1 : [Mind Mapping Analyse SWOT-managementvisuel.fr](http://managementvisuel.fr)

L'avantage de ce tableau est qu'il peut être utilisé pour analyser son propre fonctionnement et celui de son concurrent. Il s'agit de remplir d'abord un tableau pour sa propre entreprise, afin de déterminer ses forces et ses faiblesses et d'évaluer ainsi son fonctionnement interne, et les menaces et opportunités de son marché. Cela demande de poser un regard objectif et précis sur son entreprise pour mesurer ce dont elle aurait besoin pour évoluer dans son environnement.

Un autre tableau semblable est enfin établi pour la concurrence. Cela permettra de se positionner par rapport à ses concurrents. Il s'agit alors d'identifier les concurrents directs qui créent et vendent des produits de la même nature que son entreprise et les concurrents indirects qui proposent des produits ou services substituables comme vu précédemment.

Les marchés étant capricieux, tout comme les comportements des consommateurs, il est nécessaire d'avoir récolté les bonnes informations stratégiques sur ses concurrents, après une bonne analyse de leurs forces et faiblesses, afin d'anticiper les actions de ces concurrents.

1.3.1.2 Connaître les nouveaux entrants

Il faut savoir qu'analyser son marché ne signifie pas analyser simplement ses concurrents. Il s'agit également d'observer les nouveaux entrants sur son marché. La notion de concurrence doit être élargie afin de rester informé de tout ce qui se passe dans notre environnement. Reprenons l'exemple d'Apple qui a sorti son iPhone, en 2007, lançant le marché des smartphones grands publics (6.1 millions de vente entre juin 2007 et juillet 2008). Apple se positionnait sur un nouveau marché, se plaçant ainsi en concurrent de BlackBerry qui ne vendait de téléphones sophistiqués que pour les professionnels. L'exemple est frappant, car ce nouvel entrant, Apple, ne se trouvait pas sur le marché des téléphones. Mais il est devenu dangereux pour BlackBerry qui n'a pas su rebondir face à ce nouveau concurrent et a perdu une grande part du marché du mobile professionnel.

Les firmes qui composent l'industrie ne peuvent pas s'opposer à l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché. Face aux nouveaux entrants sur le marché, les firmes ont chacune leur propre manière de réagir. Certaines sont totalement inertes et impuissantes alors que d'autres vont se montrer agressives face aux nouveaux entrants.

Il est donc important pour les entreprises d'élargir leur notion d'environnement concurrentiel. Il ne faut pas se limiter aux concurrents qui existent déjà sur le marché. Il faut savoir identifier les entreprises montantes, dans les secteurs proches du sien, entreprises susceptibles un jour d'arriver sur le même secteur et de devenir à leur tour des concurrents directs. Cela s'appelle identifier les « signaux faibles ».

Qu'appelle-t-on « signal faible » ou « signe d'alerte précoce » ? En 1975, Igor Ansoff, business manager et mathématicien, affirmait que les décideurs étaient confrontés à des « surprises stratégiques dans leurs environnements concurrentiels ». ⁶ Il ne parlait pas de signal faible mais affirmait déjà que ces « surprises stratégiques » pouvaient modifier des prises de décision, faire perdre des marchés, comme pour BlackBerry par exemple, et faire perdre du chiffre d'affaires aux entreprises.

⁶ ALLOING, Camille. Peut-on réellement identifier un signal faible, et comment ? [En ligne]. 16 mai 2013 [Consulté le 12 août 2013]. < <http://caddereputation.over-blog.com/article-peut-on-reellement-identifier-un-signal-faible-et-comment-117837262.html> >

En 1984, Ansoff et McDonnell ont proposé une définition de ces surprises stratégiques: « *Un fait à propos duquel seules des informations partielles sont disponibles alors qu'une réaction doit être entamée, si l'on veut qu'elle soit parachevée avant impact sur la firme de l'évènement nouveau* ». (C.Alloing-Caddereputation.over-blog).

Mais la notion exacte de « signal faible » provient de Mark Granovetter⁷.

Les entreprises doivent donc être vigilantes face à leur environnement. Plus les nouveaux entrants proposeront des offres similaires aux leurs, plus il sera facile aux entreprises de riposter et de réagir. Mais, à l'inverse, si le nouveau concurrent se différencie, il se rendra plus insaisissable face à ces concurrents déjà implantés sur le marché. Par exemple, si un nouvel entrant propose des produits très similaires, l'entreprise menacée dispose de plusieurs moyens pour le contrer et s'opposer à son entrée : baisser les prix, proposer des améliorations de produits, augmenter l'effort publicitaire, etc. En revanche, si les nouveaux produits se différencient, l'entreprise aura plus de mal pour réagir et se repositionner.

Ce qu'il faut retenir également du cas de BlackBerry, c'est qu'une entreprise bien implantée sur un marché ne doit pas hésiter à emboîter le pas rapidement et efficacement aux nouveaux entrants et ne pas les laisser occuper le marché. BlackBerry n'a pas su adopter cette stratégie. L'entreprise n'a pas su imiter Apple et proposer les produits qu'elle fabriquait déjà au grand public. Elle a laissé Apple s'emparer de cette nouvelle part de marché et finir par prendre sa place. Les nouveaux entrants ont l'avantage de créer des opportunités sur des marchés à forte rentabilité. Les entreprises déjà implantées sur le marché ne doivent pas hésiter à se saisir de ces opportunités pour s'inspirer de ces innovations et améliorer leur performance.

En général, on définit trois facteurs essentiels pour répondre aux défis des nouveaux entrants : prendre conscience de leur arrivée (ce qui nécessite d'avoir surveillé les entreprises « menaçantes » via un dispositif de veille stratégique, par exemple) ; avoir la motivation pour répondre à leurs innovations ; avoir la capacité pour y répondre, pour s'opposer véritablement aux nouveaux entrants.

⁷ Granovetter MS. 1973. The strength of weak ties. Am. J. Sociol. 78:1360–80

Une firme peut en effet se sentir menacée par des nouveaux concurrents mais ne pas disposer des moyens nécessaires pour s’y opposer de façon efficace.

Tout cela nous ramène donc encore une fois à l’impérieuse nécessité de mettre en place un dispositif d’intelligence économique pour surveiller de façon globale son environnement mais surtout réagir. Il ne s’agit pas d’observer de façon passive, mais d’agir ensuite.

Un tel dispositif fournira des éléments clés sur les concurrents actuels et potentiels : l’entreprise saura leur nombre, leur attractivité sur le marché, leurs moyens humains et financiers, leurs différents produits.

1.3.1.3 Connaître les fournisseurs

Connaître les fournisseurs ? Pourquoi ? Quelles informations stratégiques doit-on disposer sur les fournisseurs ? Quel impact sur sa compétitivité ?

Une entreprise doit disposer d’informations fiables sur les fournisseurs, afin d’établir des partenariats durables. Il est important de mesurer le pouvoir de négociation des fournisseurs. On appelle « pouvoir de négociation des fournisseurs » la capacité des fournisseurs à imposer leurs propres conditions sur un marché. Des fournisseurs puissants peuvent imposer leurs conditions en termes de prix, de qualité, de quantité, de délais. A l’inverse, s’il y a beaucoup de fournisseurs, les risques de monopole seront moindres. Il revient à l’entreprise de connaître les fournisseurs de son secteur, de connaître leurs propositions, les matières premières de substitution, etc.

Une entreprise qui recherche des fournisseurs doit être capable d’identifier les éléments qui font d’un fournisseur un acteur puissant. Elle doit donc s’informer afin de savoir entre autres :

- Si le nombre des fournisseurs dans le secteur est important. Comme dit ci-dessus, si leur nombre est faible, ils sont concentrés donc puissants et influents.
- Si leurs produits sont différenciés, ils bénéficient d’une marque forte. C’est-à-dire que les coûts seront importants en cas d’un transfert d’un fournisseur à un autre.
- S’il n’existe pas d’autres matières premières de substitutions. Dans ce cas, les fournisseurs existants sont des acteurs indispensables, à la merci desquels se trouvent les entreprises clientes.

Une bonne connaissance des fournisseurs permet à l'entreprise d'ajuster ses besoins. Dans l'article publié en juin 2013, sur ce sujet, l'auteur Marie-Amélie Fenoll, souligne cette nécessité de s'informer : « *Un bon référencement fournisseurs nécessite un véritable travail de terrain et une maîtrise des informations stratégiques* ». ⁸ Elle a interviewé le responsable du service achats de la ville de Lyon, David Niwczynski, sur cette problématique et sa stratégie fournisseurs.

Selon lui, réaliser une veille marché est primordial, et fait partie des problématiques auxquelles se heurtent les acheteurs depuis longue date. La mise en place d'une démarche de veille fournisseurs est donc une étape élémentaire pour les acheteurs.

La veille favorise une bonne maîtrise de ses achats en amont et approvisionnements. Cette maîtrise en amont s'acquiert par cette surveillance des fournisseurs. Il s'agit de suivre l'offre et le développement de produits nouveaux que ces derniers sont susceptibles de fournir ; être attentif à l'évolution de la relation du fournisseur avec l'entreprise ; et enfin s'assurer que le fournisseur est apte à procurer à moindre coût des produits dont l'entreprise a besoin.

Ainsi, la veille commerciale surveille les clients et les fournisseurs de l'entreprise, les sous-traitants et les partenaires de l'entreprise dans l'élaboration de produits et de services. On définit la veille commerciale comme « *l'activité par laquelle l'entreprise étudie les relations fournisseurs / clients, les nouvelles compétences sur le marché, les taux de croissance du marché...* » ⁹. La veille commerciale est un des éléments privilégiés pour la compétitivité des entreprises, afin d'anticiper les évolutions du marché et des fournisseurs.

La veille permet de répondre à une des questions que se pose l'entreprise lorsqu'elle scrute son environnement concurrentiel : quelles sont les capacités des fournisseurs, leur part de marché et leur géolocalisation ?

⁸ FENOLL, Marie-Amélie. *Une bonne connaissance du marché fournisseurs permet d'ajuster ses besoins*. In *Décision-Achats.fr*. [En ligne]. Publié le 10/06/2013. [Consulté le 13 août]. < <http://www.decision-achats.fr/thematique/marches-1036/commandes-publiques-10139/Breves/Referencer-ses-fournisseurs-dans-les-regles-de-l-art-53161.htm> >

⁹ MARTINET, (Bruno) et MARTI (Yves-Michel) : *l'intelligence économique, les yeux et les oreilles de l'entreprise*, les éditions D'ORGANISATION, Paris, 1995.

Cette veille n'est en général pas difficile à mettre en place car les informations recherchées sont facilement accessibles. Cette veille a fait ses preuves, elle permet une bonne réactivité à l'entreprise.

Dans sa recherche de fournisseurs, l'entreprise peut mettre en place ce qu'on appelle un « sourcing », un processus en trois étapes de recherche de fournisseurs pouvant le mieux répondre aux besoins de la société acheteuse en termes de qualité, prix, quantité, délais.

1. La recherche de fournisseurs, grâce à la surveillance du marché ;
2. La relation avec les fournisseurs ;
3. Les conséquences sur l'organisation de la performance de l'entreprise, qui dépend du partage et de la circulation de l'information.

À nouveau, nous constatons que l'information se trouve au cœur des problématiques. Elle est primordiale pour analyser son environnement concurrentiel. L'entreprise doit prendre conscience qu'elle est engagée dans un processus permanent d'observation et d'analyse des forces qui interviennent sur son marché. L'objectif de cette surveillance est d'optimiser la prise de décision pour orienter la stratégie de l'entreprise, et assurer le meilleur positionnement sur le marché de ses produits et services.

Toute cette activité d'observation et d'analyse se fait par la collecte et le traitement de données qui doivent être intégrées dans le flux d'information de l'entreprise. Ces données ne cessent de croître avec l'ouverture des espaces numériques. Il revient aux systèmes d'informations des structures de s'organiser pour structurer, détecter, analyser et remonter les informations pertinentes aux bonnes personnes pour créer de la valeur ajoutée. Mais surveiller ses concurrents ne sera pas suffisant pour garantir à une entreprise une bonne compétitivité. Elle doit également s'informer de l'évolution des comportements de ses clients et des consommateurs en général.

1.3.2 Connaître les nouveaux comportements des acheteurs et consommateurs

1.3.2.1 Quelles informations stratégiques à connaître sur les clients ?

Une entreprise a besoin de disposer d'informations stratégiques sur les consommateurs et les clients. Elle doit notamment apprendre pourquoi les clients vont venir acheter chez elle et pas chez un concurrent. Elle doit connaître les raisons, cela s'appelle en marketing « les arguments clés de vente » ou ACV. « Les clients achèteront chez moi parce que mon entreprise est la seule à... ». Les entreprises qui ont compris l'importance de cette idée se feront une priorité de rechercher des informations sur les clients et enfin sur les produits et services du concurrent, pour préparer de solides arguments face à leurs clients. On en revient toujours à cette récurrence de notre époque : l'information stratégique, c'est le pouvoir.

Bien entendu, il est préférable de revoir régulièrement ses arguments clés de vente, de remettre à jour ses informations et ses connaissances, afin de toujours mieux personnaliser ses produits et services, le but étant de satisfaire au mieux les clients.

Avant de savoir pourquoi les clients ont besoin de l'entreprise, cette dernière doit se demander qui sont ses clients et ce que l'entreprise sait de ses clients.

Une grille de 10 informations à posséder sur ses clients peut aider la stratégie d'une entreprise :

1. Qui sont ses clients ? : âge, sexe, profession, entreprises, etc.
2. Ce qu'ils font : leurs intérêts, leurs activités ?
3. Pour quelle raison achètent-ils ? A l'entreprise de faire valoir par la suite ses arguments de vente.
4. À quel moment achètent-ils ?
5. De quelle manière achètent-ils? en ligne, en magasin ?
6. De combien d'argent disposent-ils? À l'entreprise d'adapter ses produits au pouvoir d'achat de ses clients.
7. Quelles sont leurs motivations pour l'achat ? Comment aiment-ils être servis ?
8. Qu'est-ce que les clients attendent de l'entreprise ? Si l'entreprise sait satisfaire ces clients, elle sera en position favorable pour remporter d'autres contrats.

9. Qu'est-ce que les clients pensent de l'entreprise ? L'entreprise doit connaître la réputation qu'elle possède aux yeux de ses clients : avis favorables ? négatifs ? pourquoi ?
10. Qu'est-ce que les clients pensent des concurrents de l'entreprise ? L'entreprise qui possède ces informations conserve un avantage stratégique par rapport à ses clients, car elle connaît les avis des clients et sait comment satisfaire ces derniers.

Il est important de dialoguer avec les clients, de leur demander pour quelles raisons ils achètent, ce qu'ils pourraient acheter à l'avenir, d'identifier leurs besoins.

Quand l'entreprise aura identifié les besoins de ses clients, il sera plus facile pour elle de mettre en avant les avantages des produits ou services qu'elle peut apporter à ses clients.

À ce stade, il est primordial de surveiller l'environnement comme vu ci-dessus et les développements futurs des marchés et les avis des clients. Il s'agit de croiser les informations stratégiques et d'identifier les événements et les tendances qui vont influencer sur le client et son comportement. À l'entreprise ensuite d'anticiper ce dont auront besoin les clients et de leur proposer dès qu'ils en auront besoin : cela relève d'une démarche d'intelligence économique.

Il ne faut pas oublier que le client peut déjà se fournir auprès d'une autre entreprise, y acheter le même produit ou quelque chose de similaire. Avant de pouvoir vendre à un client potentiel, il s'agit de se renseigner afin de savoir quel est le fournisseur actuel du client, si le client en est satisfait. A partir de ces informations, l'entreprise peut établir une stratégie qui consiste à faire valoir aux clients ses propres produits, de leur montrer les avantages qu'ils en tireraient par rapport à d'autres produits concurrents sur le marché. Ce sont ces informations qui vont constituer une base d'approche de vente pour l'entreprise.

1.3.2.2 Un contexte de méfiance de la part des clients à l'égard des entreprises

Connaître et comprendre les besoins de ses clients est au cœur des problématiques et des besoins d'informations de toute entreprise fructueuse. Là encore, il s'agit de rechercher l'information et de l'utiliser afin de vendre ses produits et services aux clients, aux dépens de ses concurrents. C'est ce que nous venons de développer ci-dessus.

Cependant, comme nous n'avons de cesse de le répéter, il est important de surveiller constamment l'environnement, parce que les clients aussi évoluent dans un contexte mondialisé, mouvant, fluctuant et peu stable.

A l'heure actuelle, les entreprises constatent que la confiance des clients dans les entreprises s'est dégradée. Durant les Trente Glorieuses, les clients et les entreprises entretenaient des relations de confiance très étroites. Depuis deux décennies, cette relation a fait place à une défiance croissante, notamment de la part de la génération Y, clients de moins de 30 ans.

En effet, les clients n'hésitent plus à passer à la concurrence, parce qu'ils ne sont plus attachés à l'entreprise dont ils sont clients. C'est ce qui a valu le succès des « pure players » et du e-commerce, et des enseignes comme Amazon. Comment une entreprise peut-elle alors garder sa clientèle ? Quelles sont les raisons de ces comportements ?

Plusieurs causes ont été identifiées. D'une part, les entreprises industrielles sont considérées comme responsables de la dégradation de l'environnement. L'entreprise est vue comme une entité suspecte, peu responsable, dont l'objectif n'est que le profit. A titre d'exemples, on se rappellera les crises et affaires alimentaires, comme celle de l'encéphalopathie spongiforme bovine (ESB), dite « maladie de la vache folle » ; les scandales sanitaires avec le « Médiator » du laboratoire Servier ; les désastres environnementaux avec Total et l'Erika. Les exemples peuvent être multipliés, mais nous avons là un aperçu de la réputation entachée de ces entreprises qui ont dû gérer des crises graves.

Les consommateurs sont devenus las d'une actualité économique souvent catastrophique, ne sachant plus qui est digne de confiance ou non. « Tous pourris ! », concluent-ils. Les entreprises déploient des efforts considérables au moyen des publicités pour tenter d'améliorer leur réputation, mais les clients ne sont plus facilement influençables. La consommation s'en est trouvée logiquement impactée. Certains consommateurs refusent la mondialisation. Dès lors, pour les entreprises, quel positionnement adopter ? Les entreprises n'ont d'autre choix que d'évoluer dans un contexte mondialisé (le refuser serait suicidaire), mais cependant, comment séduire un client hostile à cette mondialisation ? L'enjeu est de taille pour les entreprises. Et même si ce genre de client reste pour le moment minoritaire, il n'est pas exclu que leur nombre augmente au fur et à mesure des années.

Plusieurs pistes sont à envisager pour tenter de rétablir cette confiance. En tout cas, si une entreprise veut rester compétitive, elle doit soigner cette relation avec ses clients ! Cela passe par une communication responsable, une communication proche du consommateur et

de ses réalités quotidiennes, une communication qui répond aux attentes importantes en matière d'informations, de clarté et de traçabilité.

Un des enjeux d'information stratégique aujourd'hui est donc d'observer les comportements des clients, d'être à l'affût de leurs nouvelles exigences et d'anticiper les évolutions sociétales. L'enjeu concerne toutes les entreprises, le défi est à relever par chacune d'entre elles si elles ne veulent pas voir s'accroître une économie parallèle, collaborative, privilégiant les relations de consommateurs à consommateurs, économie de laquelle sont exclues les entreprises.

Pour terminer cette partie sur la défiance des consommateurs, nous citerons Boris Descarrega, chargé d'études socio-économiques à l'Observatoire Société et Consommation : *« Dans un contexte d'intensité concurrentielle forte dans lequel les mutations technologiques constantes favorisent l'émergence de nouveaux entrants et encouragent la mise en réseau des consommateurs, la défiance durable des consommateurs à l'égard des grandes entreprises traditionnelles constitue une menace supplémentaire à même de bouleverser les ordres établis »*.¹⁰

En 2013, Clémentine Fisher, expert média chez Nielsen France, affirmait que *« cette baisse de la confiance résulte également de l'explosion du nombre de sources d'informations ces dernières années et de certains débats sur la fiabilité des informations online, notamment des avis consommateurs »*.

Ainsi, pour conclure sur cette première partie, nous avons volontairement mis l'accent sur une réflexion approfondie de l'environnement d'une entreprise. On ne peut pas mesurer l'importance de la veille stratégique si on ne connaît pas le contexte de mondialisation, les défis et enjeux auxquels sont confrontés les acteurs économiques. Et la détermination des besoins d'informations d'une entreprise passe par l'identification des enjeux à court, moyen et long terme.

Ce processus d'identification des informations est un processus permanent et suppose une remise en cause régulière de la stratégie de son entreprise. Le traitement de toutes les

¹⁰ DESCARREGA, Boris. De la défiance à l'égard des grandes entreprises. In L'Observatoire : société et consommation. [En ligne] Publié le 18 novembre 2013. [Consulté le 16 août 2014]. < <http://www.asso-lobsoco.org/actualites-asso/174-de-la-defiance-a-legard-des-grandes-entreprises.html> >

informations qui sont collectées entraîne une redéfinition de l'entreprise et amène aussi souvent de nouveaux besoins d'informations.

En résumé, l'entreprise a deux types de besoins en informations :

- Les besoins en informations permanents concernent toutes les données recueillies sur l'environnement du marché et qui vont orienter la stratégie et la réalisation des objectifs de l'entreprise à long terme.
- Les besoins en informations ponctuels vont permettre de répondre à des problématiques ponctuelles de façon à toujours réorienter les axes stratégiques. Ces informations sont hiérarchisées en fonction de leur priorité, leur importance et leur urgence pour la compétitivité de l'entreprise.

Tous ces besoins en informations identifiés dans cette partie sont résumés par le célèbre schéma des cinq forces de Porter. Michael Porter était professeur de stratégie de l'université de Harvard. Il a mis en place un modèle d'identification des facteurs susceptibles d'avoir un impact sur les profits d'une entreprise. Ce modèle est une technique de stratégie d'analyse, considérant cinq domaines sur lesquels une entreprise peut agir afin d'optimiser son avantage concurrentiel : les concurrents, les entrants potentiels, les produits de substitution, les fournisseurs et les clients. Ce sont les cinq domaines que nous avons étudiés dans cette partie.

2 L'Intelligence Économique dans l'entreprise

2.1 L'Intelligence Économique et Stratégique (IES)

Nous devrions être à présent convaincus que l'information représente aujourd'hui un levier de performance de l'entreprise et que la maîtrise de l'information est devenue un impératif pour les décideurs. Or l'information représente un des moteurs de l'innovation, d'où l'intérêt croissant lié à toutes les techniques de recherche, de traitement et d'utilisation de l'information. Il ne s'agit plus seulement de s'informer, mais d'utiliser l'information à bon escient pour agir. Le contexte de mondialisation étant ce qu'il est, les entreprises croulent aujourd'hui sous une masse d'informations qu'il est impératif de trier et d'analyser. L'intelligence économique est le produit de ces perturbations qu'a entraînées la mondialisation, poussant les entreprises à utiliser les nouvelles technologies pour améliorer leur connaissance de l'environnement et sécuriser leurs investissements. L'efficacité des entreprises, et en particulier des PME, est aujourd'hui basée sur le déploiement de dispositifs d'intelligence économique. L'intelligence économique, parfois assimilée à la veille stratégique, est un système ouvert sur l'extérieur, qui permet d'être à l'écoute de son environnement afin de permettre aux entreprises de prendre les bonnes décisions avec la meilleure sécurité possible.

L'objectif de cette partie est de définir ce qu'est l'intelligence économique, de déceler ce qu'elle apporte aux entreprises, et particulièrement aux PME.

2.1.1 Les différentes définitions et les fonctions de l'IE

Il est difficile de trouver à proprement parler des définitions précises et exactes de l'intelligence économique, du fait qu'il s'agit d'une discipline encore en développement et du fait qu'elle est perçue différemment selon les pays et les entités. Nous tâcherons de brosser un tableau global de l'IE, sans entrer dans tous les détails qui risqueraient de perdre le lecteur plutôt que de l'éclairer.

La veille stratégique est avant tout un processus de collecte, de traitement et de diffusion de l'information, qui est le support de l'intelligence économique.

L'intelligence économique est plus une démarche d'interprétation et de synthèse des données et informations fournies par la veille. François Jakobiak¹¹ considérait l'intelligence économique comme une extension de la veille stratégique mais avec, en plus, un usage offensif de l'information. Cette partie s'orientera davantage sur la notion d'intelligence économique, qui va aider directement à la prise de décision de l'entreprise.

Pour commencer, reprenons la définition d'Henri Martre (1994) pour éclairer le concept d'intelligence économique : « *L'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délai et de coût...* ». L'intelligence économique a plusieurs fonctions. Elle a une fonction informative : donner la bonne information à la bonne personne ; une fonction anticipative : anticiper les menaces et opportunités de l'environnement et une fonction proactive : aider à la prise de décision stratégique et améliorer la compétitivité et la performance de l'entreprise. Voici une représentation des fonctions complémentaires de l'intelligence économique et de la veille :

INTELLIGENCE	VEILLE	FONCTIONS
		ANTICIPATIVE
		INFORMATIVE
		ANALYTIQUE, SYNTHÉTIQUE, DE MISE EN FORME
		D'ANIMATION ET DE COMMUNICATION
		D'IDENTIFICATION DES BESOINS D'INFORMATION
		PROTECTRICE
		PROTECTRICE ("SÉCURITAIRE")
		COORDINATRICE
		PROACTIVE (1 & 2)

Figure 2 : Intelligence et performance : mesurer l'efficacité de l'intelligence économique et stratégique (IES) et son impact sur la performance de l'entreprise¹²

¹¹ François Jakobiak, membre de la commission Martre "Intelligence économique et stratégie des entreprises" (1994), nommé en 2004 membre de la commission pour la formation à l'intelligence économique (SCDN), est consultant en information stratégique au sein de la société Existrat qu'il a créée en 1994.

¹² COHEN, Corine. Intelligence et performance : mesurer l'efficacité de l'intelligence économique et stratégique (IES) et son impact sur la performance de l'entreprise. Vie et Sciences de l'entreprise. 2007 /I-2, n°174-175.

Selon Henri Martre, la pratique de l'intelligence économique est devenue complexe avec la globalisation des marchés, qui a multiplié le nombre des acteurs, des activités et des contraintes. Cela rejoint ce que nous avons développé dans la première partie sur la mondialisation. Par ailleurs l'accélération des communications a bouleversé le rythme des événements, nécessitant des réactions rapides.

On peut donc dire que l'intelligence économique est une démarche qui va au-delà des activités de documentation et de veille. L'intelligence économique est au cœur du pilotage des actions stratégiques et tactiques de l'entreprise.

Il s'agit là de définitions et de périmètres de l'intelligence économique assez généraux. Malheureusement, entre les pays, il existe des différences d'interprétations ou de compréhension du concept. On a souvent tendance à mélanger analyse concurrentielle et intelligence économique. Or l'intelligence économique n'est pas uniquement une surveillance de l'environnement concurrentiel. Elle surveille également tous les signaux faibles, tout ce qui touche bien sûr les coopérations et alliances au niveau des concurrents, mais également tout ce qui touche aux contextes sociaux et culturels.

Par ailleurs, nous constatons en France une réticence face à ce concept d'intelligence économique, de renseignement, auquel sont souvent associées des connotations policières et militaires, alors que les termes d'intelligence économique, « economic intelligence », « business intelligence », « competitive intelligence », sont répandus dans les milieux anglo-saxons. Le terme « intelligence » a longtemps été banni en France, car l'étymologie anglo-saxonne faisait référence à des activités d'espionnage, même si le terme français fait seulement référence à la faculté de comprendre. On préfère le terme de veille, mot dont est absent le côté dynamique et proactif de l'intelligence économique. Mais, dans tous les cas, ce qu'il faut retenir, c'est qu'il ne peut y avoir de démarche d'intelligence économique et stratégique sans une activité organisée de veille.

L'intelligence économique va permettre à l'entreprise d'être attentive à toute stratégie de déstabilisation, de les prévenir, d'y réagir et d'y répondre rapidement. Elle agit sur trois plans stratégiques pour l'entreprise :

- La connaissance de son environnement, ce qui permet d'évaluer son positionnement
- La prise de décision : utiliser l'information sur son environnement pour obtenir des avantages concurrentiels et développer ses marchés et ses affaires.

- L'influence : gestion offensive de l'information. Il s'agit de développer sa notoriété, son influence et, par conséquent, son attractivité dans son secteur.

La question de l'influence est encore difficilement acceptée et intégrée dans les entreprises françaises. La gestion de l'influence est souvent délaissée, ce qui est problématique car une entreprise a besoin d'être influente et offensive si elle veut exister, survivre et se développer.

2.1.2 L'intelligence économique et les entreprises : pratique et importance

« L'intelligence économique c'est la maîtrise et la protection de l'information stratégique, utile pour tous les décideurs économiques ». (Alain Juillet, Haut Responsable chargé de l'Intelligence Économique)

2.1.2.1 L'intelligence économique dans les entreprises françaises

La gestion offensive de l'information économique est devenue un moteur des stratégies, dans les grands groupes et les PME innovantes, confrontés au marché de la globalisation. Les grandes entreprises sont en général plus armées que les petites pour mettre en place un tel dispositif. Les PME doivent déployer des efforts particuliers pour cette mise en place. Ces efforts sont d'autant plus importants que les PME pèsent dans le tissu économique et sont des facteurs de croissance et d'emplois.

Depuis quelques années, les sociétés françaises ont rattrapé leur retard dans leur démarche de veille stratégique, par rapport aux entreprises américaines. Les entreprises françaises ont affiné l'expression de leurs besoins, les compétences et les formations dont elles avaient besoin. Ce dynamisme est sans doute dû au contexte concurrentiel de la mondialisation qui impose une grande pression sur les marchés globalisés. Cependant, malgré cette toute récente évolution, l'intelligence économique se heurte encore souvent à des blocages organisationnels et culturels, dus à une gestion individuelle de l'information. La pratique de veille stratégique est encore fragmentée entre les départements de l'entreprise – commercial, financier, technologique, communication, etc. – sans qu'il y ait de véritable processus d'intégration pour rendre plus efficace la prise de décision.

Pourtant une entreprise avertie, qui a compris l'importance d'un processus intégré d'intelligence économique en vaut deux. Un processus d'intelligence économique efficace a toujours un impact sur la performance de l'entreprise.

En France, les PME et TPE représentent 90% des entreprises et sont encore trop peu sensibilisées aux démarches d'intelligence économique. Dans les années 90, Bernard Carayon, homme politique qui a fait de nombreuses interventions sur l'IE, estimait que la France avait un grand retard en termes d'intelligence économique, par rapport à ses concurrents, et qu'elle était « naïve » sur le sujet. Avant 2004, la France ne disposait d'aucun dispositif de protection de ses entreprises stratégiques.

Il y a eu, à partir de 2005, une prise de conscience. Bernard Carayon a pour cela publié un rapport afin que soient mises en place des mesures de protection stratégique des entreprises. Mais l'homme politique regrettait que la démarche soit davantage administrative que politique. Selon Carayon, il faudrait une véritable impulsion des autorités de l'État pour permettre à la France de rattraper son retard par rapport à des puissances comme les États-Unis, la Chine ou la Russie, qui ont de véritables stratégies d'interventions lorsqu'il s'agit de protéger les intérêts de leurs entreprises, au niveau national et mondial.

L'affaire Gemplus a notamment permis à la France et à l'Europe de mesurer l'importance d'une mise en place d'une politique d'intelligence économique, au niveau des États et des entreprises. Gemplus était une entreprise française de fabrication de cartes à puce : elle était un leader dans ces technologies de pointe et représentait donc un enjeu économique majeur pour la France. Elle est devenue un cas d'école en matière de guerre économique et d'intelligence économique. L'entreprise a été victime, entre autres, d'un espionnage économique intense, à partir de 2002, puis d'une prise de contrôle par les services de renseignements nord-américains. Ces derniers sont ainsi entrés en possession des technologies de chiffrement de la carte à puce.

C'est ainsi qu'une part essentielle de la richesse industrielle de la France passait aux mains de nos concurrents nord-américains, révélant l'incapacité des entreprises françaises à faire face aux menaces. Ce cas d'école a permis aux entreprises françaises de comprendre l'importance de la veille stratégique et de l'intelligence économique.

2.1.2.2 Pratique de l'intelligence économique

L'intelligence économique a introduit dans les pays développés l'industrie de l'information. Cette industrie peut varier dans sa taille et sa nature selon les activités des sociétés qui la pratiquent. Les plus importantes équipes d'intelligence économique dans une entreprise peuvent atteindre une cinquantaine de personnes. Elles sont en général composées de cadres.

Une des raisons pour lesquelles les grands groupes se sont intéressés à l'intelligence économique était la perte continue d'informations et de savoir-faire qui n'avaient pas été conservés de façon écrite et tangible. L'intelligence économique, en touchant à la veille, se rapproche également d'une autre pratique qu'est le « knowledge management », la gestion des informations internes à l'entreprise.

Certaines entreprises créent en interne des postes d'intelligence économique, d'autres préfèrent utiliser des sociétés de conseils spécialisées dans ce domaine.

À son niveau, l'intelligence économique n'est pas un remède miracle pour l'entreprise. Elle n'apporte pas aux dirigeants un modèle tout fait pour décider, anticiper, innover et agir. Elle est plus réaliste que le désir de tout modéliser. Elle fait prendre conscience pour ouvrir les yeux, écouter, élargir son champ de vision, s'informer et comprendre.

Pour qu'une démarche d'intelligence économique et de veille stratégique soit efficace, il s'agit de bâtir une structure en réseau. La surveillance des indices d'évolution, menaces, opportunités de développement est tout d'abord confiée à ce que l'on appelle des « observateurs ». Ceux-ci s'occupent concrètement de la mise en place des opérations de recherche, de collecte et de diffusion de l'information. Ensuite, interviennent des experts ou « analystes ». Ces derniers sont chargés de traiter les informations collectées, de les valider et de les analyser. Ils réalisent ensuite une synthèse claire, un rapport, une newsletter, une étude, un tableau de bord, etc., qui seront destinés aux décideurs.

Il est plus efficace et plus sûr de faire valider par des experts des domaines étudiés toute information dont la véracité n'est pas garantie. Pour cela, vérifier la crédibilité en croisant les sources d'information est un bon moyen pour juger de la pertinence et de la véracité de l'information.

Enfin, les analystes veilleront à la diffusion rapide de l'information, au contrôle rigoureux de toutes les opérations afin de viser l'efficacité dans la maîtrise de l'information. Au sein de Digimind, les équipes d'analystes suivent ce processus : les chargés de mission valident les informations récoltées par les logiciels Digimind Social et Digimind Intelligence. Ce sont ensuite les chefs de projets qui vont se charger de la validation, créer les rapports et les diffuser aux clients.

Ce processus d'intelligence économique sera d'autant plus efficace si les dirigeants sont impliqués dans le projet. Ils seront motivés s'ils comprennent les enjeux d'une telle démarche pour la performance de leur organisation. Pour cela, une démythification ou dédramatisation de l'intelligence économique aux yeux des entrepreneurs français ainsi qu'une mise en œuvre réaliste du processus, permettant de définir une vision offensive à long terme de la stratégie de l'organisation, seront des arguments convaincants.

Dans son rapport sur l'intelligence économique et les stratégies des entreprises, voici ce que disait Henri Martre au sujet de la nécessaire maîtrise de l'information : « *Dès lors, la gestion stratégique de l'information économique devient un outil à part entière de compréhension permanente de la réalité des marchés, des techniques et des modes de pensées des concurrents, de leur culture, de leurs intentions et de leurs capacités à les mettre en œuvre* ».

Il rajoute que la mise en place d'un processus d'intelligence économique français ne peut avoir lieu que si des réformes sont engagées. Il enjoignait les administrations à organiser « *une diffusion coordonnée d'informations stratégiques utiles, au service de la performance de l'économie nationale* ». Il encourageait ensuite les entreprises à coordonner leur savoir-faire, à collecter et diffuser leur information.

Il y a donc plusieurs conditions à la bonne mise en œuvre de l'intelligence économique au sein d'une organisation :

1. Impliquer la direction générale ou le dirigeant dans une telle initiative. A ceux-ci revient la charge de formuler les orientations, d'anticiper les besoins d'information.
2. Mettre en place une organisation en réseau avec un animateur
3. Impliquer le personnel en le sensibilisant aux enjeux qui en découlent et organiser des sessions de formation pour ceux qui réalisent le projet. L'intelligence économique est l'affaire de tous. Il y a dans l'entreprise tout type de profils concernés par la démarche : les « clients de la veille », qui bénéficient des

informations traitées, les « traqueurs » toujours en quête, les « experts » dont on a parlés, et ceux chargés de la coordination, de la réalisation et du suivi.

4. Respecter les dispositions légales relatives au caractère privé de l'information. Le code de déontologie de la profession de journaliste et de documentaliste est à suivre.
5. Mettre en place un dispositif de contrôle de l'efficacité du système et du Retour Sur Investissement (ROI).
6. Protéger son patrimoine immatériel et matériel. Le patrimoine matériel concerne l'accès aux locaux, documents, ordinateurs et disques durs. Le patrimoine immatériel concerne les idées, innovations, et les savoir-faire. Nommer un responsable de la sécurité est une solution, sensibiliser tous les acteurs de l'entreprise à la discrétion et protéger les produits de la contrefaçon est un prérequis indispensable.

L'objectif est de mettre en place une démarche offensive et maîtrisée.

Pour résumer un peu cette pratique et les conditions de mise en œuvre de l'intelligence économique, voici donc les points sur lesquels les dirigeants d'entreprise française doivent travailler en matière d'intelligence économique :

1. Impliquer les décideurs ;
2. Confier la mise en place d'un système d'intelligence économique à un collaborateur crédible ;
3. Se concentrer sur l'information à valeur ajoutée ;
4. Encourager les managers à faire circuler l'information utile
5. Défaire l'esprit de compétition en interne ;
6. Valoriser le travail collaboratif des équipes.

Enfin, l'entreprise doit toujours se demander ce que le concurrent est prêt à perdre ou non pour gagner.

Pour terminer sur cette sous-partie, nous citerons une synthèse personnelle, tirée du document sur « Les bonnes pratiques en matière d'intelligence économique » :¹³

*« De l'information pertinente tu collecteras,
À l'écoute tu seras,
De l'analyse avec rigueur tu te délecteras,
Des échanges tu auras, du partage aussi,
Tu devras structurer, diffuser et protéger,
Pour mémoriser, tes neurones tu actionneras,
Et par-dessus tout, ton savoir-faire tu préserveras,
Enfin à la discrétion tu sensibiliseras tes collaborateurs,
Et si tu suis ça et tout le reste, de l'Intelligence Économique tu feras ».*

2.2 Retombées, résultats et impact de l'IE sur la performance

2.2.1 Retombées et résultats

Pour obtenir des résultats, n'oublions pas les points fondamentaux de l'IE :

- Le marketing doit intégrer la démarche de veille stratégique, afin d'avoir un retour sur investissement
- La démarche doit s'intégrer dans une organisation en réseau
- Les connaissances doivent être mémorisées, stockées et protégées.
- Certaines tâches peuvent être automatisées. La technique est un gain de temps.
- La gestion humaine fait partie intégrante du processus. Une logique de partage, de travail collaboratif est à impulser dans la dynamique.

Nous avons montré dans la partie précédente l'importance et la pratique de l'intelligence économique dans l'entreprise. Autant, depuis plusieurs années, ces deux notions ne sont plus vraiment à démontrer, autant ses retombées, ses résultats et ses impacts sur la performance de l'organisation font encore l'objet de nombreuses discussions.

¹³ Chambre Régionale de commerce et d'Industrie de Lorraine. Bonnes pratiques en matière d'intelligence économique. [En ligne]. [Consulté le 22 août 2014]. Non daté.
<http://www.lorraine.cci.fr/index.php5?id=119&ma=guide*ie>

Ces discussions sont le fruit des doutes et incertitudes des managers qui investissent beaucoup dans ces démarches d'intelligence économique, comme le recrutement de spécialistes du domaine, la mise en place de formations, l'investissement dans les équipements informatiques, l'achat des sources, des logiciels et outils de recherche, collecte et le traitement de l'information.

C'est J.P Herring qui a introduit la mesure de l'efficacité de l'intelligence économique, en 1996. Selon lui, il existe un écart entre les attentes et les croyances des producteurs et des utilisateurs de l'intelligence. Les producteurs collectent l'information, conçoivent les bases de données, diffusent les analyses qu'ils ont réalisées. Quant aux utilisateurs de l'intelligence économique, il peut arriver qu'ils réclament « trop » de celle-ci, la considérant comme un remède miracle. Ils attendent de l'intelligence économique une performance et une contribution au succès de leur entreprise, ce qui est vrai, mais réclament des « effets tangibles et immédiats sur leurs affaires », selon leurs mots, ce qui reste idéaliste.

L'intelligence économique, bien sûr, va permettre à l'entreprise d'accroître ses performances, mais ce sera sur le long terme, comme nous l'avons dit plus haut. De plus, les résultats ne seront pas forcément visibles de l'extérieur. Ces résultats feront partie de ce que l'on peut appeler « l'éminence grise » de l'entreprise. Le travail de l'intelligence économique est un travail qui se réalise en arrière-plan. Les résultats de l'intelligence économique sont des résultats mesurables mais indirectement ; l'intelligence économique n'est pas un produit que l'on vend, mais un service. Sa performance n'est donc visible qu'à long terme, sur la stratégie de l'entreprise. La surveillance est un cumul de données, qui n'a pas de référentiel.

La surveillance en elle-même n'a pas de valeur. Elle n'induit pas de changement sur l'entreprise, si elle n'existe que pour elle-même. Par contre, pour mesurer l'impact de la surveillance sur l'entreprise, il faut mesurer les variables extérieures à la surveillance et relatives aux bénéfices de l'entreprise. L'indice de performance permet de mesurer la différence entre la pré-intégration de la surveillance et la post-intégration de l'intelligence économique. Les statistiques calculées à partir de cet indice de performance permettent de déterminer quel impact la surveillance a joué sur la performance de l'entreprise.

Cette idée est résumée par Herring lorsqu'il souligne qu'il est « *aussi important sinon plus de mesurer l'impact de l'efficacité de la surveillance sur la performance de l'organisation que de mesurer l'efficacité de la surveillance elle-même* ».

Une chose qui est à regretter également dans les entreprises est le fait que les dirigeants ont tendance à stopper l'élan d'innovation et de nouvelles entreprises dans leur organisation, dès qu'ils ont atteint un niveau de performance satisfaisant. Non ! L'intelligence économique ne sert pas tant à atteindre un objectif, mais à assurer que cet objectif soit maintenu et même développé. L'intelligence économique permet à l'entreprise d'être en perpétuelle quête de développement, toujours dans le but de rester compétitive, dans un marché globalisé où personne ne sait de quoi sera fait le lendemain.

2.2.2 Impact de l'IE sur l'innovation

La compétitivité d'une entreprise repose désormais sur son potentiel d'innovation technologique, entre autres. La gestion de l'information économique est une des solutions. L'intelligence économique se trouve au service de l'innovation, devenant un outil de développement participatif et collaboratif. Quand nous parlons d'innovation, nous ne parlons pas d'innovation de rupture, une rupture révolutionnaire qui aurait un impact sur les marchés. Nous parlons d'une amélioration quotidienne des produits et des offres d'une entreprise. Là intervient l'intelligence économique, qui, en surveillant l'environnement concurrentiel de l'entreprise, va capter les signaux faibles, utiles pour détecter les facteurs d'innovation que peut saisir l'organisation. En général les innovations de rupture ne sont apportées que par les nouveaux entrants sur le marché. Et, comme il est souvent dit, l'information est le gisement de la connaissance, et la connaissance est le gisement de l'innovation. Collecter et partager l'information est donc primordial si l'entreprise veut se développer.

Les informations récoltées par l'intelligence économique sont transformées en connaissances, qui deviendront des avantages concurrentiels, pour produire de l'innovation. Il n'est pas toujours à la portée de toutes les entreprises de savoir créer de la connaissance à partir de l'information collectée. C'est pour cela qu'il existe des entreprises et prestataires spécialisés dans ces domaines. Cette démarche est donc à prendre en compte dans le budget de l'entreprise : à chaque organisation d'évaluer le budget alloué à l'intelligence économique, par rapports aux bénéfices qu'elle en attend. Cependant, une entreprise qui transforme ses informations en connaissance fabrique ainsi des barrières à l'entrée de concurrents et de nouveaux entrants sur son marché. Le rôle des managers dans ce processus est important car ce sont eux qui impulsent la démarche d'intelligence économique et sensibilisent leurs employés à la collecte et au partage de l'information. Voici

un schéma qui résume bien la transformation de l'information en connaissance et innovation :

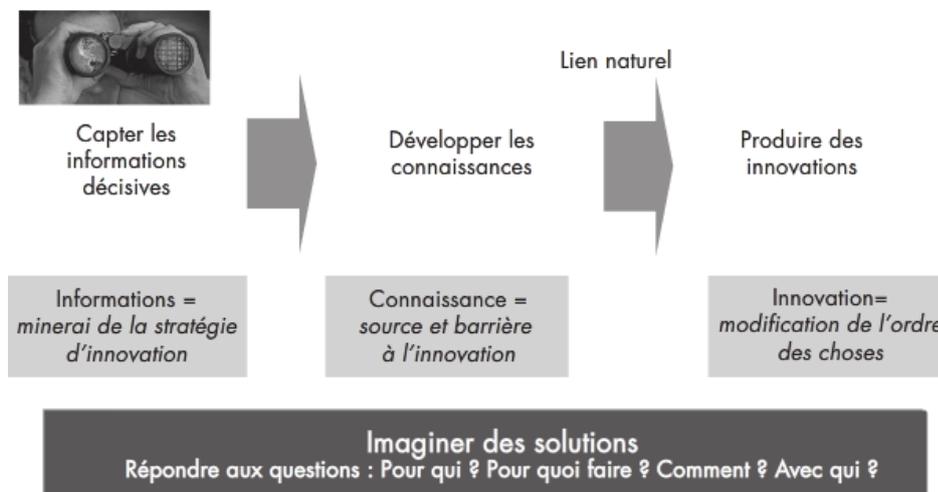


Figure 3 : Intelligence économique au service de l'innovation - Christian Coutenceau¹⁴

Il existe plusieurs formes d'innovation :

- l'open innovation : le concept s'appuie sur des communautés de contributeurs qui apportent leurs savoirs et leurs savoir-faire. L'intelligence économique favorise la protection des savoir et savoir-faire de l'entreprise. L'organisme peut donc s'appuyer sur ses savoirs enregistrés pour innover.
- Le « crowdsourcing » ou « financement par la foule » est une nouvelle forme de gestion des connaissances. C'est une méthode qui consiste à utiliser la créativité, l'intelligence et le savoir-faire d'un grand nombre de personnes pour réaliser des tâches ou mettre à exécution des idées. Cette méthode est un outil nouveau et très efficace pour l'intelligence économique. Par ce moyen, l'intelligence économique peut trouver un terrain d'informations qu'elle pourra utiliser pour les transformer en connaissances et innovation pour l'entreprise.
- L'innovation collaborative : il s'agit d'une innovation réalisée en collaboration avec des partenaires : clients, fournisseurs, centres de recherche, etc. L'innovation collaborative est aussi un terrain d'informations que l'intelligence économique va

¹⁴ COUTENCEAU, Christian. Intelligence économique au service de l'innovation. Eyrolles, 2014. ISBN : 978-2-212-55773-2.

pouvoir exploiter, notamment les savoir-faire des partenaires, les besoins des clients, les capacités des fournisseurs, etc. L'innovation collaborative permet de partager toutes ses connaissances, et de donner ainsi à l'entreprise des avantages compétitifs.

Ainsi, cette première partie nous a permis de brosser le contexte économique dans lequel évoluent les entreprises d'aujourd'hui. Nous avons donc préalablement exposé la situation des entreprises dans un environnement globalisé, dû à la mondialisation. Pour rester compétitives sur le marché mondial, les entreprises ont besoin de disposer d'informations stratégiques. Nous avons alors identifié tous ces types d'informations stratégiques et identifier l'outil qui permet de récolter, traiter et diffuser ces informations, à savoir l'intelligence économique. Nous avons vu en quoi une démarche d'intelligence économique devenait incontournable pour toute entreprise et quels en étaient les apports.

Le domaine de l'intelligence économique est très vaste. Aussi, avons-nous choisi de concentrer notre étude sur l'apport des médias sociaux dans un tel processus, en rapport avec notre expérience professionnelle dans l'entreprise Digimind et notre utilisation du logiciel Digimind Social. L'idée sera d'étudier l'intégration des médias sociaux dans une stratégie d'entreprise.

Deuxième partie

Intégrer les médias sociaux dans une stratégie d'entreprise

1 Le Social Media Monitoring

1.1 Les réseaux sociaux, de nouveaux outils de création de valeur pour l'entreprise

1.1.1 Les applications informatiques des théories sociologiques des réseaux

Le terme de réseau social a été introduit pour la première fois en 1954 par John A. Barnes, membre du département d'anthropologie sociale de l'Université de Manchester.

Avant même la mode des réseaux sociaux sur internet, les sciences sociales se sont intéressées au phénomène des réseaux. « Une sociologie des réseaux sociaux » a été mise en place par des chercheurs d'Harvard. Cette discipline s'intéressait aux relations entre les individus et aux conséquences que ces relations avaient sur les comportements. Ces études ont notamment traité d'une thèse très controversée dans les années 90 : la thèse du déclin de la sociabilité. Certains soutiennent que le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication en est, entre autres, à l'origine ; il s'agirait là d'un effet de génération. D'autres partisans soutiennent au contraire que ces technologies ont permis d'inverser la courbe du déclin de sociabilité, déclin admis par tous. Quoi qu'il en soit, la notion de réseaux et de communication se trouve au cœur des préoccupations des chercheurs depuis les années 90, révélant déjà l'importance et la « révolution » que les réseaux sociaux allaient apporter.

Les premiers médias sociaux sont apparus sur Internet en 2003 avec MySpace, puis Facebook en 2004. Le contenu généré par les utilisateurs se propage très vite et à partir de 2005 le concept se popularise. Émerge alors une nouvelle catégorie d'individus, les « consom'acteurs », qui peuvent user de leur liberté d'expression sans limites via le web.

Avec l'émergence des médias sociaux et leur explosion au niveau mondial, un nouveau marché est né que les entreprises ne peuvent plus ignorer. Le projet du web 2.0 est d'exploiter l'intelligence collective : ce nouveau type de web fait naître de gigantesques ressources d'informations. Le web a fait apparaître une forme d'intelligence collective, et le web 2.0 nous a faits passer de l'intelligence collective à l'intelligence collaborative.

Les réseaux sociaux, apparus en 2003, se caractérisent par trois types de fonctions :

- Construction d'un profil public dans le cadre d'un système délimité
- Organisation d'une liste d'utilisateurs avec lesquels l'utilisateur interagit de plusieurs manières. Comme le disait Pierre Mercklé : « *Un réseau social peut-être défini provisoirement comme constitué d'un ensemble d'unités sociales et des relations que ces unités sociales entretiennent les unes avec les autres, directement ou indirectement à travers des chaînes de longueurs variables* ». ¹⁵
- Croisement de ses listes de relations et croisement des listes des autres utilisateurs qui sont dans le système du réseau social.

Le réseau social repose donc sur l'interdépendance de ses membres. Ces derniers partagent leurs expériences, et attendent les retours et réactions des autres membres sur ces expériences. Ces dernières peuvent être diffusées sous n'importe quelle forme : article, vidéo, image, etc. Les réseaux sociaux ont donc accru le volume d'informations quantitatives. Par ailleurs, ces données sont d'autant plus précieuses pour les entreprises dans une démarche d'intelligence économique que les prises de parole des internautes constituent des données qualitatives. Ce terreau de données qualitatives est un nouveau moyen pour aider une entreprise à augmenter sa création de valeur. « *Les médias sociaux sont aujourd'hui une incroyable source d'informations pour l'entreprise. A la fois quantitative, avec des volumes de données générés rarement atteints, mais également qualitative, via les prises de paroles. Ils constituent en cela un important canal de communication interpersonnelle, d'échanges d'idées, de croyances, participant en parallèle à la création et à la popularisation de nouvelles tendances.* » ¹⁶

Nous évoquions précédemment la perte de confiance des individus dans les entreprises. Étrangement, les réseaux sociaux semblent bénéficier de cette confiance perdue. Nombre d'utilisateurs basent ainsi leurs décisions sur les publications sociales. Toujours selon la société Comarch, éditeur de solutions logicielles informatiques, que nous venons de citer, les individus ont davantage confiance dans les publications des utilisateurs membres de leurs communautés que dans les publicités. D'où cette ambition des entreprises de pouvoir

¹⁵ MERCLKE, Pierre. Sociologie des réseaux sociaux. Editions La Découverte, Paris, 2011. 125p. Repères. ISBN papier 978-2-7071-6710-1

¹⁶ Comarch. Business Intelligence et médias sociaux, de l'analyse à l'engagement. [En ligne]. Publié en 2013. [Consulté le 8 septembre 2014]. http://www.comarch.fr/files_fr/file_28/Social-Intelligence.pdf

surveiller les internautes, de leur répondre directement sur les réseaux sociaux et surtout l'ambition de pouvoir contrôler ce flux d'informations et d'influencer les prises de décisions des utilisateurs. « *Le rôle des médias sociaux deviendra de plus en plus central dans la perception qu'auront les consommateurs de l'entreprise* ». (Comarch, 2013).

De façon pratique, on distingue plusieurs types de réseaux sociaux : les réseaux privés (Meetic), les réseaux mi- privés mi- professionnels (Facebook, Flickr, VKontakte en croissance et Myspace, Foursquare), et les réseaux uniquement professionnels (LinkedIn, Viadeo, Plaxo, Xing). Dans le cadre de notre étude, nous nous appuyerons essentiellement sur les réseaux professionnels et les réseaux de type semi-professionnels semi-privés, tel que Facebook qui est utilisé aussi bien dans le cadre privé que dans le cadre professionnel, et qui est surtout en pleine croissance.

1.1.2 Les médias sociaux, et pas seulement les réseaux sociaux, comme facteurs de viralité et vecteurs d'informations stratégiques

Il ne faut pas oublier que « réseaux sociaux » n'équivaut pas à « médias sociaux ». Voici un tableau récapitulatif des médias sociaux dans lesquels figurent les réseaux sociaux ; cette liste n'est pas exhaustive car de nouveaux outils seront certainement créés par la suite :

Blogs	Forums/plateformes d'avis	Wikis	Partage vidéo/photo
Flux RSS	Agrégateurs	Microblogging	Réseaux sociaux professionnels et privés
Newsletter	Conversations instantanées	Applications de partage	Plateformes de partage

Figure 4 : Les différents médias sociaux

Les réseaux sociaux très connus comme Facebook, Twitter et Google+ font partie du vaste ensemble que sont les médias sociaux. Le terme de médias sociaux tend à remplacer le terme de web 2.0.

En réalité, sous le terme de médias sociaux se retrouvent différentes fonctionnalités du web et différents sites. « *Les médias sociaux rassemblent une nébuleuse de sites, d'applications ou de fonctionnalités liés au développement d'interactions conversationnelles et sociales entre les internautes, avec une réciprocité plus ou moins forte.* »¹⁷

A l'inverse, la première fonction des réseaux sociaux est de mettre les utilisateurs en relation les uns avec les autres. Ils constituent une grande partie des médias sociaux sans pour autant les résumer. Les réseaux sociaux fonctionnent comme des communautés auxquelles les membres sont liés par un sentiment d'appartenance forte. Cet engouement apparu depuis quelques années pour les réseaux sociaux peut s'expliquer par la théorie des besoins de Maslow. Ce psychologue a mis au point une pyramide pour représenter la hiérarchie des besoins chez les individus, appelée aussi la « théorie de la motivation ». Maslow énumère tous les besoins qui vont motiver un individu à accomplir une action, à réaliser un projet. Voici la réalisation de cette pyramide.

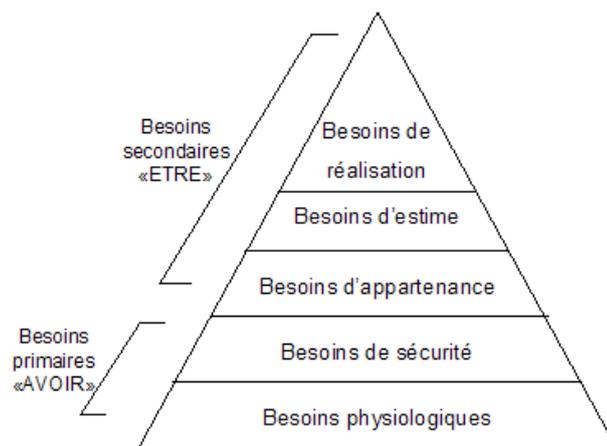


Figure 5 : Pyramide des besoins¹⁸

Cette théorie des besoins peut s'appliquer aux réseaux sociaux pour expliquer l'engouement qu'ils ont suscité. Les individus utilisent de plus en plus les réseaux sociaux qui répondent à leurs différents types de besoins vitaux.

¹⁷ THIERS, Benjamin. Réseaux sociaux et médias sociaux, quelle différence ? In Kinoa.com [En ligne]. Publié le 5 août 2013. [Consulté le 26 août 2014]. < <http://blog.kinoa.com/2013/08/05/reseaux-sociaux-et-medias-sociaux-quelle-difference/> >

¹⁸ Source : ARBOUR, Marc. La pyramide des besoins de Maslow et l'autarcisme. [En ligne]. Publié le 30 septembre 2013. [Consulté le 11 octobre 2014]. < <http://www.autonomiste.com/la-pyramide-des-besoins-de-maslow-et-lautarcisme/> >

Aux besoins physiologiques, se calque le besoin vital de réseaux sociaux dont beaucoup de personnes ne peuvent plus se passer, dans les pays développés.

Les besoins de sécurité font place aux besoins de survie nécessitant de savoir quelle est sa réputation en ligne.

Les besoins d'appartenance à une communauté se retrouvent dans les deux cas.

Les besoins d'estime de soi et de réalisation et d'accomplissement de soi, décrits par le psychologue, sont des phénomènes courants sur les réseaux sociaux. L'internaute cherche à se faire connaître, puis à se faire reconnaître et estimer pour sa valeur, en augmentant son audience et en réalisant des actions publiées sur ses profils.

La pyramide de Maslow est alors appliquée au Social Media, comme le représente la figure suivante :

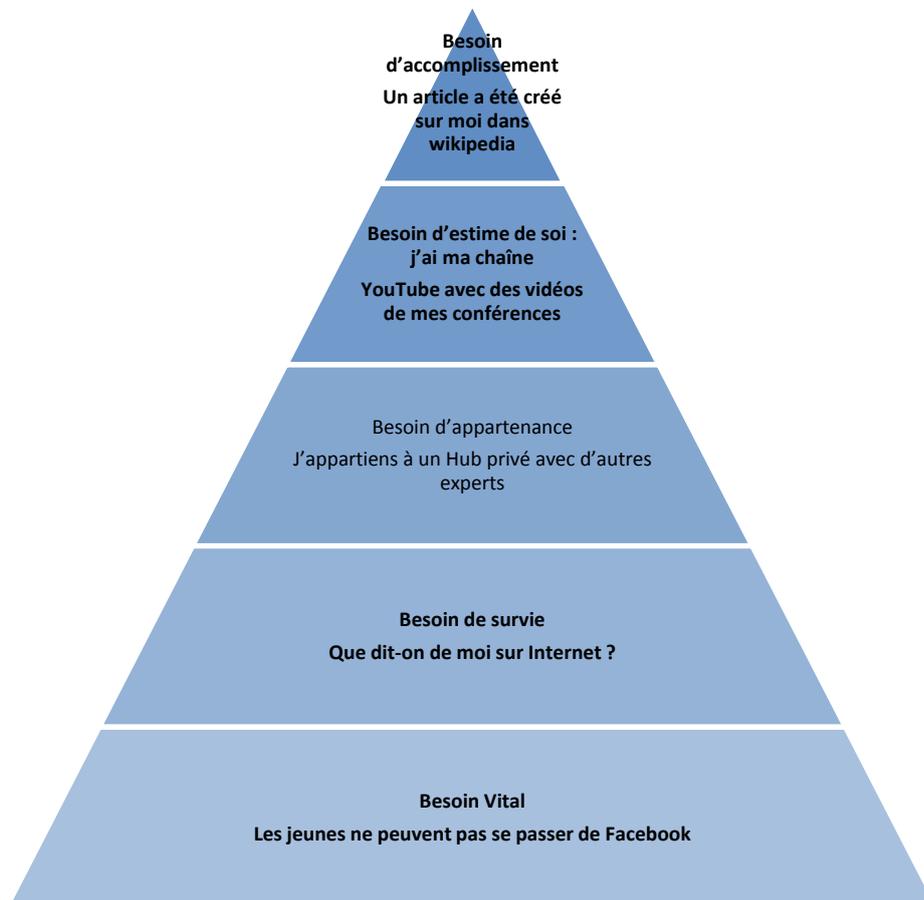


Figure 6 : Pyramide de Maslow appliquée au Social Media

Les usages des médias sociaux sont donc différents selon la nature du média. Le réseautage est propre aux réseaux sociaux, avec des activités de communauté d'apprentissage et des communautés de pratique. Les blogs et les wikis sont les outils adaptés pour le partage de contenus. Les sites de partage de signets sont utiles à la veille pour leur construction de sens grâce à leur structuration et l'organisation de contenu ; les bases de connaissance collaborative facilitent et optimisent la communication entre les individus dans le cadre du travail ; quant aux microblogues et aux outils de visioconférence, ils permettent des interactions, terrain de données qualitatives pour les veilleurs. Ainsi, autant dire que ces médias sociaux sont des contenus riches d'informations pour les spécialistes de l'information. La mise en place d'une stratégie de social media monitoring facilitera la récolte d'informations stratégiques : tout dépend du type d'informations que l'on cherche et de l'objectif de son traitement. Les réseaux sociaux contribuent ainsi à la création de valeur de l'entreprise.

1.2 L'intégration des réseaux sociaux dans les entreprises : objectif de création de valeur

Les entreprises ont souvent vu d'un mauvais œil l'arrivée des réseaux sociaux et nombreuses ont été celles qui ont cherché à en empêcher l'accès par leurs salariés. Cependant, les réseaux sociaux sont parvenus à s'imposer peu à peu. Ils sont entrés dans les entreprises sous l'impulsion du marketing en collaboration avec le commercial, et sous l'impulsion des ressources humaines. Le marketing et le commercial ont vu dans les réseaux sociaux de nouveaux moyens pour promouvoir leurs produits, de communiquer autour des événements organisés par l'entreprise. A ce titre, nous vous proposons comme exemple les études que nous avons réalisées nous-même, durant les 4 mois de stage à Digimind. Une étude sectorielle a été réalisée sur le prêt-à-porter: H&M, Zara et Asos sont trois marques qui ont pleinement intégré les réseaux sociaux dans leurs stratégies de communication¹⁹. Vous trouverez, en Annexe 1, un extrait de cette production sur la stratégie d'H&M.

¹⁹ LEMASSON, Charlotte ; MOUROUX, Isabelle. Les marques de mode sur le web et les réseaux sociaux. [En ligne]. Publié le 28 août 2014. [Consulté le 22 octobre 2014]. <<http://digimind.com/blog/fr/industries/etude-les-marques-de-mode-sur-le-web-et-les-reseaux-sociaux/>>

De nouveaux profils professionnels sont ainsi nés en charge de cette e-communication, accélérant l'intégration des réseaux sociaux dans l'entreprise.

Ce furent ensuite les départements des ressources humaines qui se sont intéressés à ces nouveaux outils devenus populaires. L'utilisation qu'ils en ont faite a été davantage défensive que prospective, au contraire du marketing. Mais les DRH ont vu un nouvel outil multicanal pour partir à la recherche de candidats et les attirer : les « chasseurs de tête » se sont ainsi emparés des réseaux. Une autre utilisation plus intégrée dans la production de l'entreprise est l'ouverture des Systèmes d'information (SI) aux réseaux sociaux. On retrouve ici le concept de l'intelligence collective qui se transforme en intelligence collaborative. Le principe est d'intégrer au SI, avec les réseaux, des outils collaboratifs qui invitent les utilisateurs à imaginer de nouveaux modes de coopération. Les communautés ont ainsi été dynamisées, et le partage et la gestion des connaissances, qui forment ce que l'on nomme « knowledge management » ont pu être mis en place grâce à la flexibilité que permettent les réseaux sociaux. Des entreprises sont même allées plus loin dans l'intégration des réseaux sociaux en créant leur propre réseau interne (SelectMinds, par exemple): exemple, Dassault, France Telecom, etc.

Ces nouvelles formes numériques d'interaction ont modifié la socialisation au sein de l'entreprise : à gains ou à pertes ? Le débat est ouvert, mais, en tout cas, ces nouvelles formes de relations ont sans contexte apporté de multiples avantages. Elles ont favorisé une prise de conscience au sein des entreprises, rappelant que production et socialisation ne sont pas opposées, mais au contraire, étroitement liées. Avec les réseaux sociaux, les barrières qui existaient entre les départements dans une entreprise, entre les statuts, entre les distances ont pu être abaissées : de nouveaux liens ont pu être tissés entre les collaborateurs d'une entreprise. Ces types de collaboration ont favorisé la mise en scène de soi, la stimulation régulière des membres, les échanges et les services. Les réseaux ont aussi permis aux employés de développer leur e-visibilité, de soigner leur réseau, d'entretenir leur employabilité. N'oublions pas qu'avec le contexte mondialisé, l'économie d'une entreprise est devenue plus fragile, aussi les employés sont-ils toujours à l'affût de nouvelles opportunités pour se mettre à l'abri en cas de problèmes au sein de leur organisation. Les réseaux sociaux leur ont permis de rester « en veille » sur les possibilités professionnelles dans leur environnement. Ce phénomène est encore plus évident avec les jeunes générations qui ne sont plus fidèles à leur entreprise comme pouvaient l'être leurs parents. Nous avons parlé

de ce constat dans la première partie, pour expliquer la méfiance des consommateurs à l'égard des entreprises et la mobilité des salariés.

Comme elles ne peuvent plus envisager d'endiguer cette mode du réseau social, car ce serait certainement préjudiciable de le faire, les entreprises doivent apprendre à contrôler l'usage des réseaux sociaux au sein de leur organisation. Le manager qui veut faire du web social un outil participatif, réactif et productif, doit le rendre appropriable par toutes les générations de son entreprise. Il s'agit de la première difficulté, évoquée également en première partie : atténuer de telles différences entre les salariés. De la pédagogie, des formations, des séminaires et un accompagnement devraient permettre à toutes les générations de prendre en main facilement les outils du web 2.0.

Le web social répond à plusieurs logiques qu'un manager doit réussir à intégrer rapidement auprès de ses salariés.

- Libérer la parole et écouter. L'entreprise d'aujourd'hui, avons-nous également dit en première partie, a subi de profondes mutations dans son organisation. Une des mutations concerne la remise en cause du système de hiérarchie pyramidale, depuis les années soixante. Désormais, les entreprises accordent plus d'importance et de considération au salarié, comme l'affirment les sociologues Boltanski et Chiapello : « *(On cherche à) donner aux cadres l'autonomie à laquelle ils aspirent et (à) décentraliser la décision de façon à limiter les inconvénients du gigantisme bureaucratique* ». ²⁰ Le réseau social va permettre de mettre en évidence cette importance et cette considération. Les liens entre collaborateurs vont pouvoir être resserrés avec cette valorisation du travail et des idées de chacun.
- Redonner confiance aux salariés : le réseau social doit permettre de renforcer la confiance entre l'employeur et son employé, sinon le réseau social ne sera d'aucune utilité.
- Transmettre la culture d'entreprise et les savoir-faire entre les salariés et entre les générations.

²⁰ BOLTANSKI, Luc ; CHIAPELLO, Eve. Le nouvel esprit du capitalisme. Tel Gallimard, Mesnil sur l'Estrée, 2013. Chap. : Le discours de management des années 90. P 112-113.

Les réseaux ont donc donné un nouveau pouvoir aux collaborateurs. Ils ont modifié l'organisation jusqu'ici hiérarchique de l'entreprise et ainsi modifié les processus de communication à tous les niveaux. Si un manager respecte ces principes d'intégration des réseaux sociaux à son entreprise, il pourra alors mettre en place une stratégie efficace d'intégration des réseaux. Le web social court-circuite les canaux de diffusion d'information traditionnels. Chaque salarié se transforme en ambassadeur de son entreprise. Les risques liés à ce phénomène ne sont pas faibles, et nous les verrons plus loin. Mais avant tout, il nous semble important de mentionner l'importance pour l'entreprise de définir clairement sa politique de communication, afin que les contenus des salariés cadrent à cette politique. Il revient donc à l'entreprise de déceler en son sein les personnes chargées de cette communication sur les réseaux, en interne et en externe, sachant qu'il existe, comme rappelé précédemment, une méfiance à l'égard de l'entreprise au sein de l'opinion. À l'entreprise de savoir briser cette défiance !

Les petites entreprises ont compris l'importance des avantages que pouvaient leur procurer les réseaux sociaux. Un sondage avait été mené en 2011 sur cette question, publié dans le *2011 Social Media Marketing Industry Report* de Michael Stelzner qui présentaient les bénéfices que les entreprises ont acquis par les réseaux sociaux :

- Visibilité pour l'entreprise ;
- Augmentation du trafic des abonnés ;
- Amélioration du classement dans les recherches ;
- Nouveaux partenariats d'affaires ;
- Nouveaux clients potentiels intéressés ;
- Réduction des coûts de marketing ;
- Amélioration des ventes.

Notre étude sur le prêt-à-porter confirme ces avantages. Les médias qui ont parlé le plus des marques, sur la période du 23 juin au 23 juillet 2014, ont été Twitter, Facebook et les forums²¹. Facebook est le média qui a obtenu le score d'audience le plus élevé. Cette étude permettait de mesurer la visibilité des marques, leur part de voix sur le web, leur classement et les thèmes évoqués par les internautes.

²¹ Cf. Annexe 2 : Où parle-t-on du prêt-à-porter sur le web ?

Voici, en complément, une reproduction des bénéfices qu'une entreprise acquiert grâce à la mise en place d'une stratégie de *social media marketing* :

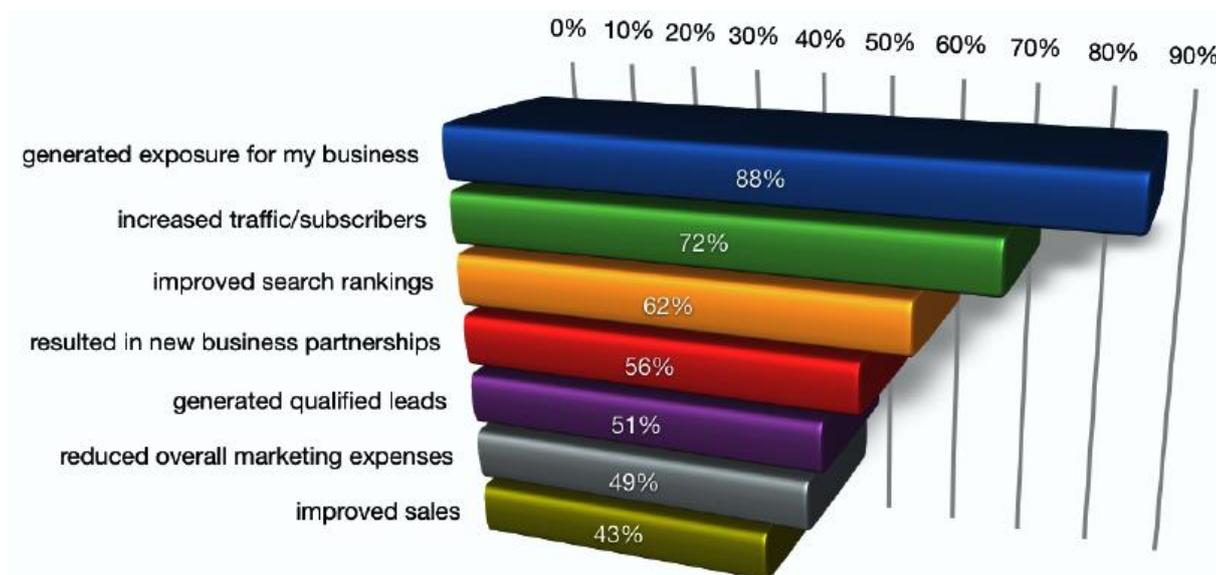


Figure 7 : Le social media marketing - Source: 2011 social media marketing industry report: how marketers are using social media to grow their businesses

Ainsi les bénéfices des réseaux sociaux peuvent être multiples pour les entreprises lorsqu'elles prennent le parti d'utiliser les réseaux sociaux. Nous avons vu que les réseaux peuvent être utilisés par plusieurs départements dans une entreprise : le marketing, le commerce, la communication, les ressources humaines, etc. Dans le cadre de cette étude, nous nous contenterons d'étudier leur utilisation dans un processus de veille et d'étudier leurs apports dans une démarche d'intelligence économique.

1.2.1 Diriger dans un monde en réseau

La technologie, comme vu en première partie, est un des facteurs les plus puissants de changement dans l'organisation. Les chefs de direction considèrent la technologie comme un facteur externe de changement à l'origine des plus grandes mutations susceptibles de se produire lors des cinq prochaines années. Les jeunes entreprises à fort potentiel de croissance, type Facebook, Rennes, Twitter, Weibo, Foursquare, ont pris d'assaut les marchés et les industries. La technologie est maintenant considérée davantage que comme un facteur d'efficacité, mais comme un facilitateur de collaboration et des relations.

En 2012, les réseaux sociaux étaient encore les outils les moins utilisés dans toutes les interactions avec les clients. En 2014, la situation a considérablement évolué. Les médias sociaux dépassent les sites web, les centres d'appel et les partenaires commerciaux quand il s'agit de trouver des moyens d'intéresser les clients à son entreprise. Le marketing et le commercial ont été les premiers départements dans les entreprises françaises à s'approprier les médias sociaux. Peu à peu ces derniers se sont implantés dans toute l'entreprise. Bien entendu, leur impact variera d'un secteur à l'autre.

Les chefs de direction reconnaissent que les médias sociaux sont des sources de connaissances et des outils collaboratifs efficaces. Une étude avait été menée sur ce sujet en 2012 auprès de 1700 chefs de la direction de 64 pays, ayant fait l'objet d'un livre blanc : « Diriger dans un monde réseauté »²². Voici le témoignage d'un chef de la direction du secteur des assurances en Suisse : « *Nous nous servons moins des médias sociaux comme canaux de mise en marché ou de distribution et plus comme plateformes de connaissances pour obtenir de l'information à propos des clients* ». Ce témoignage corrobore ce que nous étudions concernant les apports des médias sociaux dans les démarches d'intelligence économique afin de recueillir des informations stratégiques.

De nombreux chefs d'entreprises, de par le monde, ont ainsi décidé d'intégrer les réseaux dans leur stratégie. Nous vous livrons encore le témoignage d'un autre chef de direction, du secteur électronique, au Japon, qui nous explique pourquoi il utilise les médias sociaux : « *Nous intégrons la voix de l'utilisateur final directement dans le cycle de développement des produits* ». Le retour d'expérience est primordial car il est désormais possible d'intégrer directement au niveau de la chaîne de production le rendu client. L'entreprise peut ainsi innover plus en amont de sa production.

La préoccupation des chefs de direction aujourd'hui face aux réseaux sociaux est de ne pas tomber dans l'effet de mode. Les réseaux sociaux doivent être la source d'opportunités réelles. Certains chefs de direction sont réticents car ils se rendent compte qu'avec les médias sociaux, et a fortiori avec les réseaux sociaux, leur marque et sa réputation se retrouvent entre les mains de leurs employés et de leurs clients. C'est ce qu'exprime un chef de direction du secteur des produits industriels des États-Unis, témoignage tiré de l'étude

²² IBM. Diriger dans un monde réseauté : résultats de l'étude mondiale réalisée auprès des chefs de la direction. [En ligne] publié en 2012 [Consulté le 1^{er} septembre 2014]. < <http://livreblanc.silicon.fr/wp-content/uploads/2014/04/R%C3%A9ussir-dans-un-monde-connect%C3%A9-.pdf>>

citée précédemment : « *Nous ne pensons pas que les médias sociaux soient parvenus au point de maturité où ils seraient plus profitables que nuisibles* ». Rappelons que l'étude date de 2012. En deux ans, les entreprises ont pu davantage se familiariser avec les réseaux, connaître et anticiper les dangers qui y sont liés et améliorer ainsi leur compétitivité.

Nous sommes conscients que nombre d'entreprises sont encore réticentes ou craintives face aux réseaux sociaux. Diriger dans un monde réseauté n'est effectivement pas sans risques. Il est vrai, comme le disait un autre chef de direction, que les médias sociaux ont connu une croissance plus rapide que le développement du savoir-faire industriel à leur sujet. Les réseaux se sont rapidement intégrés dans les activités privées et professionnelles des individus, affectant fortement le « business model » des entreprises. Cependant, la formation à de tels outils n'a pas été aussi rapide. Il n'existe pas vraiment, à proprement parler, de formation professionnelle à l'utilisation des réseaux sociaux et de compétences professionnelles qui en découlent. Cette formation est comprise dans des parcours de « community manager », par exemple, mais elle n'a pas le statut et l'importance d'une formation de savoir-faire industriel.

Cependant, les entreprises sont dans la nécessité de se montrer là où leurs clients s'attendent à les voir. Nous avons constaté les inconvénients d'une absence d'une entreprise sur les réseaux sociaux, durant notre stage, à travers l'exemple de certaines chaînes hôtelières, absentes du Twitter français, alors que les clients internautes publient la plupart de leurs avis sur ce réseau²³.

Il s'agit de tirer profit de la réactivité qu'offrent le numérique et les médias sociaux, de tirer profit de ce mélange des mondes physiques et numériques et d'attirer l'attention. Cela semble plus facile à dire qu'à réaliser, mais les clients sont de plus en plus sur les réseaux : c'est donc ce terrain qu'il faut conquérir car les médias sociaux permettent d'acquérir de la rapidité, de la pertinence et de la personnalisation dans les interactions.

²³ Cf. Annexe 3 : Une absence remarquée des hôtels sur le Twitter français.

1.2.2 L'intégration des réseaux sociaux dans un processus de veille

Maintenant que nous avons vu brièvement l'intégration des réseaux dans une organisation, étudions plus précisément l'intégration des réseaux et médias sociaux dans un processus de veille ou « monitoring ».

Le « social media monitoring » est une stratégie ou une opération mise en place sur les réseaux sociaux. Cette stratégie consiste à surveiller et suivre un certain nombre d'indicateurs ou de mots-clés sur les réseaux sociaux. Il s'agit d'agréger des données quantitatives, comme les traditionnels indicateurs de fréquentation, mais aussi des données qualitatives sur les réactions et les commentaires des internautes. C'est une surveillance médiatique dont les objets peuvent être multiples : en général, les entreprises pratiquent le « social media monitoring » pour surveiller leur réputation. Mais cela peut-être aussi pour détecter les meilleurs moments et moyens pour promouvoir un produit, ou alors pour recruter un candidat. C'est pour cela que l'on dit que le « social media monitoring » se rapproche plus des pratiques de veille et d'intelligence économique que des pratiques du « web analytics ».

De nombreux acteurs spécialistes en veille stratégique offrent des prestations en « social media monitoring », car ils ont compris l'importance d'intégrer les réseaux sociaux dans les pratiques de veille et d'intelligence économique. Digimind est un exemple d'acteur qui est devenu leader dans le domaine du « social media monitoring », grâce à son outil Digimind Social, qui permet de faire de la veille sur les réseaux sociaux, comme Facebook, Twitter, LinkedIn, Pinterest, Instagram. A titre d'exemple, vous trouverez en Annexe 4, un sommaire type pour la réalisation d'une étude de « social media monitoring » dans un secteur donné.

Les entreprises qui ont fait le choix du « social media monitoring » ont donc mis en place une stratégie « social media ». Développer sa présence sur les réseaux sociaux permet avant tout d'accroître sa notoriété sur le web, d'entrer en contact plus facilement avec les clients et prospects et de disposer ainsi d'un nouveau canal de vente.

Voici, à titre d'exemple, certains avantages que peut apporter le déploiement d'une démarche de veille sur les réseaux selon la solution Digimind :

- Meilleure anticipation des mouvements sur un secteur

- Meilleure appréhension des enjeux métiers
- Meilleure connaissance de l'information
- Unicité-Valorisation de l'information
- Partage de l'information-Ergonomie-Pérennité
- Développement d'une véritable culture veille au sein de l'entreprise
- Accompagnement sur mesure
- Paramétrage collaboratif grâce aux équipes conseil de Digimind
- Professionnalisation-Autonomie
- Gestion souple des droits
- Succès du déploiement de la solution sur l'ensemble du groupe

La veille sur les médias sociaux s'intègre donc à ce qu'on appelle « la stratégie Internet de Marketing des réseaux sociaux ». Elle permet de développer ses affaires, découvrir de nouvelles opportunités, surveiller les stratégies des concurrents, surveiller la performance d'une campagne marketing, observer la satisfaction des clients et consommateurs à l'égard d'un produit ou d'un service, surveiller les besoins de clients potentiels, gérer des crises, recruter de nouvelles compétences, etc.

La mise en place d'une stratégie de « social media » commence avant tout par une étape délicate mais indispensable : convaincre les membres de l'entreprise de son utilité. Reprenons donc les points qui achoppent :

- Surveiller les besoins de clients potentiels. Critique : « Nous avons surveillé les besoins et après ? » Après, l'entreprise connaît mieux ses clients, cela permet d'anticiper les besoins et d'y répondre. L'entreprise évite ainsi de méconnaître les besoins de ses consommateurs et de risquer de perdre des clients et parfois des marchés si l'on n'a pas été assez prudent et curieux pour prévoir les évolutions du marché, les avis fluctuants des clients et s'adapter pour innover et proposer des nouveaux produits qui vont séduire encore et encore le client.
- Surveiller les stratégies des concurrents. Critique : « Le « benchmarking » est déjà difficile sur un marché physique. Nous allons le faire correctement sur un marché numérique avec quoi, les médias sociaux ? ». Tout d'abord, nous sommes d'accord, la veille sur les réseaux ne fera pas de miracle. La surveillance a un impact sur la performance de l'entreprise, elle n'est pas le moteur principal de la performance.

Cependant, surveiller les médias sociaux peut apporter des informations sur les stratégies des concurrents, savoir ce qu'en disent leurs clients, connaître les innovations sur leurs outils si leurs équipes marketing le publient, surveiller leurs arguments de vente, de publicité, etc.²⁴. Toutes ces informations peuvent être recueillies à partir des réseaux sociaux. Cela nécessite avant tout de définir exactement ce qu'on recherche sur les réseaux. Quelles sont les informations recherchées ? Pour quels besoins ?

- Prendre le pouls de la performance d'une campagne marketing. Critique : « Pouls !!! Expliquez-nous cela... ». Lorsqu'une entreprise lance une campagne marketing sur un nouveau produit, il est primordial de savoir comment cette campagne marketing est perçue sur les réseaux. Encore une fois, qu'en dit le public ? Le moindre faux pas et l'entreprise subit une avalanche de critiques sur les réseaux, et il ne faut pas plus d'une heure pour que l'information ait franchi les frontières de son pays d'origine. D'où l'importance en même temps de gérer son e-réputation sur les réseaux sociaux, ce que nous verrons un peu plus loin.

Ainsi, pour terminer cette première partie sur le « social media monitoring », nous avons eu un aperçu des avantages et bénéfices que les réseaux sociaux pouvaient apporter aux entreprises. Nous n'avons pas manqué de remarquer que ces avantages répondaient le plus souvent à des besoins que nous avons identifiés en première partie : le besoin de connaître son environnement concurrentiel, de connaître les clients, de mesurer son influence sont des besoins informationnels auxquels les entreprises sont confrontées dans une économie mondialisée. Nous avons vu que l'intelligence économique était un moyen de répondre à ses besoins. A présent, au cœur de cette démarche d'intelligence économique, primordiale pour une entreprise, nous découvrons que les réseaux sociaux peuvent aussi contribuer au succès d'une entreprise, l'aider à innover et ainsi à rester compétitive dans notre contexte de mondialisation.

La veille sur les réseaux sociaux devient donc un outil de création de valeur ajoutée pour les entreprises. Celles-ci peuvent appréhender leur image de marque en temps réel, analyser les retombées de leurs actions et mesurer leur e-réputation.

²⁴ Nous vous renvoyons à nos productions Digimind, présentées en bibliographie. Ce sont des exemples d'informations stratégiques que peuvent récolter les entreprises dans une démarche de « social media monitoring ».

2 Les réseaux sociaux en appui à l'Intelligence Économique

2.1 Les opportunités des réseaux sociaux pour l'IE

2.1.1 Réseaux sociaux et intelligence économique : une relation encore récente

La relation des réseaux sociaux à l'intelligence économique est quelque chose d'encore peu étudié. Tout le monde s'accorde à dire que les réseaux sociaux sont d'une grande importance pour l'intelligence économique, mais tous les mécanismes, les contours et les modes d'activation n'ont pas été explorés encore aujourd'hui. Il n'est donc pas possible à l'heure actuelle de définir des modèles, des théories complètes qui permettraient une mise en œuvre optimale de l'intégration des réseaux sociaux dans une démarche d'intelligence économique. Nous essaierons néanmoins de mettre en évidence les avantages que peut apporter la surveillance des réseaux sociaux pour l'intelligence économique.

La surveillance sur les réseaux sociaux permet l'acquisition d'informations stratégiques pour l'entreprise. Les données fournies sont à la fois quantitatives et qualitatives : quantitatives, car l'entreprise peut connaître le volume de données générées autour de sa marque ; qualitatives, car l'entreprise a la possibilité d'identifier les différentes prises de parole. On dit que les réseaux sociaux sont un puissant canal de communication interpersonnelle, d'échanges et de partage d'idées. Dans le cadre d'une étude sur l'influence digitale des universités et des grandes écoles, entre le 15 juillet et le 15 septembre, nous avons récolté des données quantitatives et qualitatives. A titre d'exemple, nous avons enregistré plus de 34470 mentions au total, dont 3447 mentions publiées en moyenne par jour²⁵.

²⁵ MOUROUX, Isabelle. Universités vs écoles : une étude supérieure sur les réseaux sociaux. [En ligne]. Publié le 30 septembre 2014. [Consulté le 22 octobre 2014]. <<http://digimind.com/blog/fr/industries/universites-vs-ecoles-une-etude-superieure-sur-les-reseaux-sociaux/>>

Les réseaux sociaux sont créateurs et diffuseurs de nouvelles tendances, devenant donc des outils incontournables dans une démarche d'intelligence économique. Avec plus de 1,28 milliard d'internautes actifs sur Facebook (mars 2014²⁶) et 255 millions d'utilisateurs actifs sur Twitter dans le monde, 300 millions d'utilisateurs sur Google+, sans compter les autres réseaux, dont voici un aperçu :

Types de réseaux sociaux	Description	Exemples	Principales caractéristiques
Réseaux sociaux de masse	Réseaux de personnes connectés par des systèmes d'amis, de fans.	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Google + • Myspace • LinkedIn • Foursquare 	Réseau de personnes Partage de contenu Divertissement et exploration
Agrégateur social (Social News)	Sites de contenus dont la une et les contenus importants sont choisis par la communauté	<ul style="list-style-type: none"> • Digg • Reddit • Scoopeo • Fuzz • Wikio • TapeMoi 	Actualités percutantes et divertissantes Offrent des systèmes de réseaux d'amis
Social Bookmarking	Sites qui stockent, organisent, identifient, gèrent et cherchent les marque-pages (bookmarks)	<ul style="list-style-type: none"> • Delicious • Diigo • Stumbleupon • Pearltrees 	Donnent de la signification aux marque-pages par les tags et les commentaires
Médias sociaux et partage de contenus	Sites qui permettent la publication de contenus générés (photos, vidéos, etc.), par les utilisateurs	<ul style="list-style-type: none"> • YouTube • Dailymotion • Flickr • 500px • Slideshare • Wikipedia 	Réagissent en temps réel à l'activité Canaux aussi importants que la TV

Figure 8 : Différents types de médias sociaux – Adaptation d'un tableau d'analyse des réseaux sociaux²⁷

Les entreprises ont de grandes chances d'avoir une bonne part de leurs clients sur les réseaux. Or ce sont les clients qui font les tendances et qui constituent le marché, même si c'est sous l'impulsion de professionnels qui créent les modes et les tendances. Ces derniers

²⁶ D'après Médiamétrie

²⁷ RAYMOND, Jean-Luc. Typologie des réseaux sociaux et usages pédagogiques des réseaux sociaux. [En ligne]. Publié le 26 mars 2012. [Consulté le 10 octobre 2014]. < <http://www.netpublic.fr/2012/03/typologie-des-reseaux-sociaux-et-usages-pedagogiques-des-reseaux-sociaux/>>

auront accompli leur travail, si leurs idées ou modes lancées sont reprises par les internautes. Les partages des internautes sur les réseaux sociaux vont donc souvent occasionner des effets de masse, des buzz et faire évoluer les tendances du marché. Ne pas mettre en place une stratégie de social media monitoring constitue donc une erreur pour les entreprises.

Les réseaux sociaux sont donc des sources évidentes d'intelligence économique, car ils fournissent de nombreuses informations sur les clients, les salariés et les fournisseurs. Les réseaux sociaux ne servent pas seulement à entretenir une communauté mais peuvent être une source de business pour les entreprises. Les entreprises de plus en plus tentent de dépasser les incertitudes économiques en se tournant vers le collaboratif. Les réseaux sociaux sont une porte d'entrée vers l'interaction, la collaboration, l'instantanéité, le dialogue, la création d'une communauté, sans compter la médiatisation qu'ils offrent aux entreprises qui s'y investissent.

Il faut être conscient que les internautes passent maintenant par les médias sociaux pour se renseigner sur une marque, détrônant ainsi la télévision, la presse, et autres canaux de publicité. Le rôle des médias sociaux est donc central dans la perception que beaucoup de consommateurs-internautes ont des entreprises.

L'analyse des publications sur les médias sociaux doit prendre en compte la multiplicité des sources : blogs, forums, web, réseaux sociaux, plateformes de partage de vidéos, d'images, etc. Les volumes d'informations recueillies sont souvent très importants, nécessitant le recours à des outils dédiés pour en effectuer l'analyse automatique.

Le recours à des outils dédiés comme Digimind, spécialisés dans le social media monitoring, permet de traiter des informations automatiquement et d'en recueillir des données stratégiques. Le recours à l'homme est néanmoins nécessaire pour l'analyse. Voici la nature d'informations que l'on peut ainsi recueillir : le sexe des personnes qui mentionnent la marque, la tonalité négative ou positive des commentaires publiés, le type d'émetteurs qui publient des contenus sur la marque, les influenceurs qui parlent de l'entreprise, etc. La représentation suivante décrit une démarche d'intelligence économique basée sur les réseaux sociaux. Elle montre que la surveillance des réseaux et des médias sociaux permet de recueillir rapidement des données (*data*), des informations sur les tendances, d'analyser ensuite ses données, en les mettant en relation, de traiter ces données pour en faire de la connaissance, afin que cette connaissance soit utile pour la prise de décision. L'entreprise à

l'écoute de tous ces médias sociaux peut mettre en place une « analyse de sentiment », c'est-à-dire connaître l'avis de l'opinion publique sur un sujet (favorable ? négative ?) à partir de la tonalité des messages ; elle peut identifier les opportunités pour améliorer son service client en étant plus proche de ces derniers ; elle est consciente des besoins de ses clients ; elle est à l'affût des nouvelles tendances et nouveautés technologiques, par exemple. Avec toutes ces données, une entreprise peut ainsi optimiser son marketing sur les réseaux sociaux afin de mieux cibler ses produits et clients.

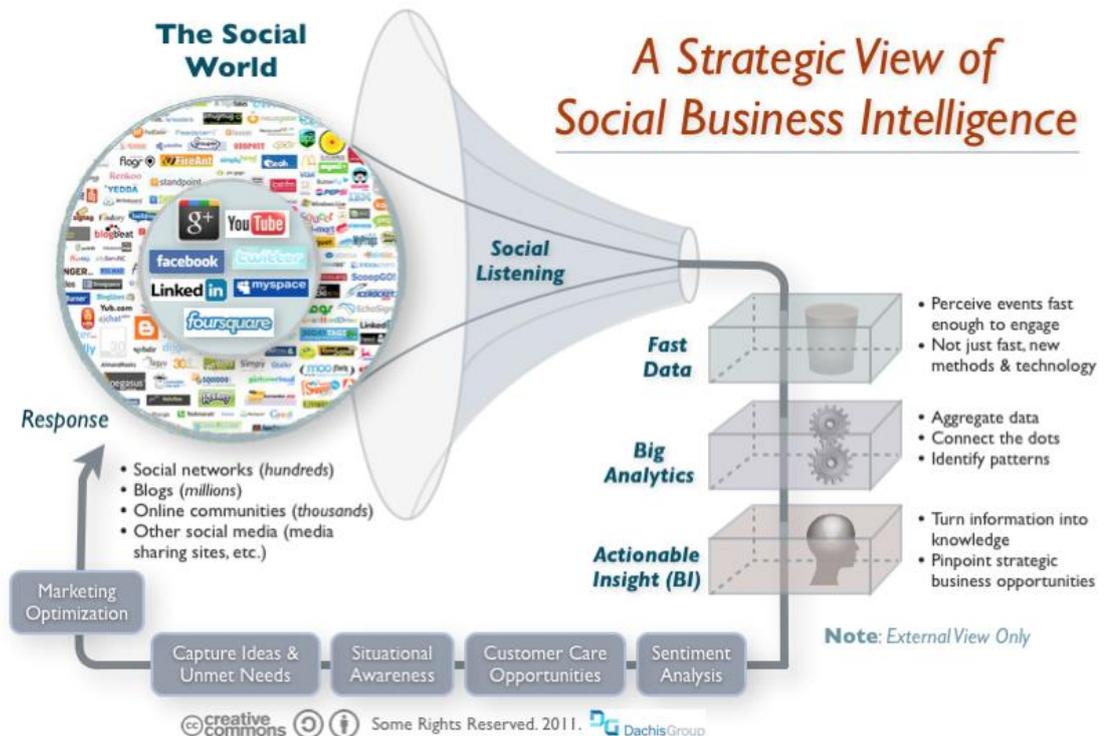


Figure 9 : Social Business Intelligence: positioning a strategic lens on opportunity²⁸

²⁸ HINCHLIFF, Dion. Social Business Intelligence: positioning a strategic lens on opportunity. [En ligne]. Publié le 25 août 2011. [Consulté le 6 septembre 2014]. < <http://www.sprinklr.com/social-scale-blog/social-business-intelligence-positioning-a-strategic-lens-on-opportunity/>>

2.1.2 Une efficacité accrue de l'intelligence économique grâce à l'exploitation des réseaux sociaux

Nous venons de voir brièvement les avantages que les réseaux sociaux pouvaient apporter dans une démarche d'intelligence économique afin de fournir des informations stratégiques utiles dans la prise de décision. Nous allons analyser plus en profondeur ces avantages, à différentes échelles d'une entreprise, afin de montrer de quelle manière ils peuvent être une source de données stratégiques pour l'intelligence économique.

Les réseaux sociaux, avons-nous dit, sont une source d'informations utiles pour optimiser le marketing dont les services ont été les premiers à les utiliser. Avant le social media monitoring, les équipes marketings prévoyaient ou constataient les besoins des clients, adaptaient sans cesse les productions aux demandes : ils analysaient le *quoi*. Désormais, avec la veille sur les réseaux sociaux, ils peuvent également analyser le *pourquoi*. Une surveillance des réseaux sociaux par des veilleurs permet d'identifier davantage le pourquoi des tendances et des « sautes d'humeur » dans les comportements des consommateurs...car les consommateurs s'expriment librement, donnent leurs avis et impressions, partagent leurs expériences. Notre étude sur les hôtels présente des prises de parole et le taux de satisfaction des clients²⁹. Ces données que représente l'avis du client étaient des données rares et difficiles à obtenir auparavant. Les réseaux sociaux ont ainsi facilité le travail de l'intelligence économique, travail d'enquête, d'investigation, d'écoute, de collecte de renseignements, en « capturant » des données hétéroclites, comme des idées, des innovations, ou des besoins non satisfaits. L'entreprise a la possibilité de s'impliquer dans des actions médiatiques plus profondes et plus ciblées pour améliorer sa visibilité. L'intelligence économique appuyée par la surveillance sur les réseaux sociaux va lui permettre de détecter des innovations, des nouvelles idées sur le marché, de mesurer l'adéquation de sa politique stratégique à l'opinion et aux demandes du client, et de mesurer s'il y a des failles dans ses services.

Les réseaux permettent également de détecter des signaux faibles. Les veilleurs disposent d'une source très riche pour dépister des événements qui vont survenir, déceler des situations critiques qui risquent de survenir. Dans une démarche d'intelligence économique, ils ont aussi un rôle de prévention, afin que l'entreprise ait vraiment une connaissance

²⁹ Cf. Annexe 5 : Comment sont perçus les hôtels sur les réseaux sociaux ?

anticipée et précise de la situation environnementale. Les réseaux sociaux sont un appui dans ce cas pour l'intelligence économique car celle-ci peut jouer son rôle de protection de l'entreprise, de ses connaissances et savoir-faire, de protéger ses informations stratégiques. Ils permettent de prémunir les crises, de les anticiper, ils aident l'intelligence économique à protéger la marque et ses clients. Les médias sociaux aident l'intelligence économique à donner du sens aux données et informations qui submergent les entreprises. Ils aident l'intelligence économique à répondre aux besoins informationnels de l'entreprise, et donc à créer de la valeur.

Cela permet d'optimiser la gestion client ou « customer relationship management ». Le social media monitoring donne les moyens d'augmenter l'interaction avec les clients. On pourrait croire que cela dépasse le cadre de l'intelligence économique, mais cela n'est pas le cas. Rappelons rapidement que l'intelligence économique n'est pas une simple démarche de surveillance, elle optimise une utilisation offensive de l'information. L'intelligence économique va être soutenue par le social media monitoring, afin de permettre à l'entreprise de disposer des informations nécessaires pour améliorer sa gestion client. L'entreprise, au plus proche de ses clients et des attentes de ce dernier, sera plus à même d'améliorer le tri, la priorisation et les processus de résolutions dans le service client. Et ainsi, la boucle est bouclée dans le sens où les clients, satisfaits de cette bonne gestion adaptée à leurs besoins et surtout personnalisée, n'hésiteront probablement pas à faire partager pour la plupart leurs bonnes impressions sur les réseaux sociaux. Ainsi, la réputation de l'entreprise aura progressé en visibilité positive.

Les réseaux sociaux sont également incontournables pour la veille concurrentielle. Nous rebondissons sur les besoins des entreprises, exprimés en première partie. Les entreprises ont besoin de connaître leur environnement concurrentiel. Les réseaux sociaux permettent de repérer des concurrents, d'observer leur politique de communication et surtout d'identifier ce que les clients disent sur eux et leurs produits, et d'observer leur satisfaction. Digimind, par exemple, propose un logiciel performant permettant de récolter un nombre important de mentions sur un sujet, d'identifier les tendances, de comparer la réputation et l'audience de diverses entités. En paramétrant le logiciel avec les concurrents préalablement identifiés que l'on souhaite surveiller, le logiciel, via l'outil Digimind Analytics, permet de comparer la présence digitale des acteurs, à partir de leur présence sur les réseaux. La solution Digimind calcule le nombre d'abonnés à une marque, calcule le nombre de publications de la marque et le nombre d'interactions. Elle fournit ensuite des données quantitatives sur la tonalité des commentaires : est-elle globalement positive ou négative ? Les outils de social media

monitoring sont des aides précieuses pour une démarche d'intelligence économique, dans le cadre d'une veille concurrentielle.

Les algorithmes des outils de veille sont en effet très efficaces pour déceler, mieux que n'importe quel être humain, des logiques cachées dans l'abondance d'informations que nous fournit le web. Comme le disait Denis Ettighoffer, spécialiste des TIC, en 2011 : « *Une meilleure utilisation des informations détenues par l'entreprise permet d'établir des corrélations entre des événements afin, par exemple, de mieux « profiler » un client et ses comportements. [...] Les réseaux sociaux sont devenus des instruments de l'analyse prédictive* »³⁰. Ils analysent et permettent de détecter les moindres interventions sur les forums, médias et réseaux, etc.

« Nous pensions que l'enjeu majeur des réseaux était de passer d'une logique de productivité individuelle à une logique de productivité de l'intelligence collective. On se trompait : l'enjeu était de déceler des logiques cachées avant tout le monde. »

Des connaissances circulent sur les réseaux sociaux, et tous les grands systèmes informatiques, y compris ceux de la NSA, procèdent à l'exploitation de ces connaissances, et en couplant ces données, en faisant des rapprochements, il est possible d'anticiper des événements, surtout socio-économiques. Le principe est le même que Google, qui analyse les occurrences de certains termes utilisés sur son moteur. La firme internationale a ainsi pu contribuer à prédire l'évolution de ventes de logements, et autres biens d'équipements. Les outils qui analysent les mots, les expressions ou occurrences sont plutôt des logiciels de datamining plutôt que des logiciels de monitoring. Mais les deux sont complémentaires : les logiciels de monitoring traquent les informations, les analysent, etc., et les logiciels de datamining permettent d'aller plus loin dans le traitement de données, afin de faire surgir des tendances, des informations stratégiques clés. Le datamining explore les données à partir d'outils statistiques et d'algorithmes mathématiques: ils mettent en évidence des tendances à partir de données analysées de façon sémantique, alors que la veille sur les réseaux sociaux va identifier des tendances à partir de variables qui sont davantage qualitatives. Ce sont en réalité deux méthodes différentes de traitement de données.

³⁰ ETTIGHOFFER, Denis. Les réseaux sociaux, instruments majeurs de l'intelligence économique. [En ligne]. Publié le 7 juin 2011. [Consulté le 7 septembre 2014]. < <http://www.jeune-dirigeant.fr/011-325-Les-reseaux-sociaux-instruments-majeurs-de-l-intelligence-economique.html> >

Quoi qu'il en soit, cette exploitation des réseaux sociaux en intelligence économique fait gagner un temps précieux aux entreprises.

Pour terminer cette partie, nous citerons à nouveau Denis Ettighoffer, qui a bien résumé cet atout des réseaux sociaux pour l'intelligence économique : « *Google, Yahoo mais aussi d'autres réseaux sociaux comme Twitter ou les millions de blogs, sont devenus des instruments majeurs de l'intelligence économique. Ils permettent aux services spécialisés de déceler, par exemple, l'augmentation de recherches d'emplois en ligne, de repérer des discussions sur des procédés innovants dans un secteur d'activité donné, d'évaluer le niveau d'anxiété d'une corporation ou d'une région donnée. Ainsi se construisent, parfois à notre insu, les instruments d'un pilotage social et économique du futur.* »

Le recours stratégique aux réseaux sociaux peut être résumé en trois points :

- Le développement d'un « système de vigilance » : logique de réseau anticipatoire (on utilise les réseaux sociaux pour obtenir de l'information sur ce qui va arriver), logique de réseau active (on s'appuie sur ces réseaux pour répondre à un besoin informatif urgent).
- Le développement d'une « analyse de l'information » : identifier les personnes en interne et en externe capables de capter et d'analyser l'information.
- La mise en œuvre des décisions stratégiques, déjà évoquée: elle peut passer également par la mise en réseau d'organisations souhaitant prendre des décisions similaires, comme l'action de lobbying.

2.2 Mise en place d'une stratégie de Social Media

La mise en ligne d'informations et l'analyse de publications sont deux choses différentes même si étroitement liées.

Avant tout, il s'agit de définir ses objectifs stratégiques : pourquoi mettre en place une stratégie de social media ? Pour recueillir quelles informations ? Dans quel but ? Pour mesurer l'impact d'une stratégie de social media, fixer des objectifs pertinents à une stratégie sur les réseaux sociaux est une première étape indispensable. Ensuite, la deuxième étape nécessite de constituer une équipe de veilleurs. Les personnes qui ne proviennent pas de l'environnement informatique auront besoin d'une formation et d'un temps

d'apprentissage. Il existe plusieurs types de mises en place de monitoring : soit elle est le cœur de métier d'une cellule de l'entreprise dédiée uniquement à la veille, soit elle est intégrée dans les tâches quotidiennes de salariés sélectionnés, auxquels cas, plusieurs conditions sont à prendre en compte. Les salariés qui devront faire de la veille doivent être à la base des personnes motivées, qui ont compris l'importance stratégique de la veille. Le nombre n'a pas besoin d'être important. Il est faux de considérer que plus il y aura de traqueurs, plus il y aura d'informations stratégiques. À la base, ce n'est qu'une question de formulation des besoins de l'entreprise, auxquels devront répondre les veilleurs.

Rappelons brièvement l'intérêt d'une veille sur les réseaux sociaux, répondant aux besoins en informations exprimés dans la première grande partie : surveiller les besoins de clients potentiels, surveiller les stratégies des concurrents, mesurer l'impact de ses campagnes, gérer les crises, observer la satisfaction des clients, etc. Comme vu un peu plus haut, certaines entreprises, ou du moins certains cadres, sont encore sceptiques face à la réalité de ces résultats escomptés.

Pour mettre en place une stratégie de social media monitoring, il existe plusieurs outils à destination des entreprises. Certains sont gratuits, d'autres payants. Les outils payants permettent entre autres d'(e) :

- Agir en tant que plateforme unique de monitoring couvrant une majorité de médias sociaux ;
- Collaborer avec plusieurs utilisateurs ;
- Interagir directement sur les réseaux sociaux à partir de l'outil lui-même ;
- Nettoyer la masse de conversations sur les médias sociaux grâce à des filtres ;
- Analyser les résultats des recherches à l'aide de tableaux et de graphiques ;
- Analyser, comparer ses campagnes marketing, ses marques et ses concurrents ;
- Découvrir sa véritable e-réputation ;
- Mesurer l'impact et le retour sur investissement de ses campagnes marketing.

Les solutions qui offrent de telles opportunités à valeur ajoutée pour les entreprises sont souvent payantes. Nous pouvons citer entre autres les solutions de Digimind, Synthesio, Linkfluence dont l'outil est Radarly, BuzzWatcher et l'outil AMI Opinion Tracker de AMI Software. Les outils gratuits n'offrent pas toutes leurs fonctionnalités.

Il existe des outils qui ne sont pas à proprement parler des outils de social media monitoring mais qui permettent une veille partielle des réseaux sociaux, tels que des outils de recherche spécifiques aux réseaux comme Topsy pour Twitter. Une liste de 20 outils français pour mieux gérer les réseaux sociaux est présentée en Annexe 1.

Autre exemple d'exploitation des données, les algorithmes de segmentation automatique (« clustering ») donnent la possibilité de diviser une population de clients en groupes homogènes : à partir de ces groupes, l'entreprise peut cibler de façon plus précise ses campagnes marketing. Il s'agit ici d'une méthode d'analyse de données qui n'est pas propre à des outils de social media monitoring mais à des outils statistiques. Ce qu'il est important de voir, c'est que le social media peut faire appel à de tels outils. En effet, les algorithmes de segmentation automatique appliquent une méthode de partitionnement des données ou « clustering » en anglais. Il s'agit d'une méthode statistique d'analyse des données assez simple à comprendre. Prenons l'exemple d'une entreprise qui collecte un volume important de données sur des clients. Pour traiter ces données, les outils divisent l'ensemble de ces données en « paquets » homogènes. Ces paquets forment des sous-ensembles, dont les données partagent entre elles des caractéristiques communes, qui correspondent à des critères de proximité. Ces critères sont en réalité définis à la base d'un calcul de mesures et classes de distance entre les objets étudiés³¹, ici les clients. L'avantage pour l'entreprise est donc de pouvoir analyser précisément les profils de ses clients, d'en faire ressortir leurs caractéristiques communes ou différentes. L'entreprise dispose alors de données précises pour cibler ses campagnes marketing, ses produits, ou autres.

Cette méthode bien sûr n'est pas une méthode propre à une stratégie de social media, mais il est tout-à-fait envisageable d'appliquer cette méthode pour traiter des informations récoltées à partir d'une veille sur les médias sociaux. Chaque outil et méthode sont différents : il revient à l'entreprise de choisir celui qui sera le plus adéquat à ses besoins et objectifs.

Ensuite, il s'agit de mesurer l'impact de sa stratégie de social media. Il existe plusieurs indicateurs pour en mesurer la performance.

³¹ Cf. GONZALEZ, Pierre-Louis. Méthodes de classification. [En ligne]. Publié en 2008. [Consulté le 13 octobre 2014]. < <http://maths.cnam.fr/IMG/pdf/Classification-2008-2.pdf> >

Tout d'abord, l'entreprise peut mesurer le trafic sur son site généré par les réseaux sociaux, indicateur qui peut être facile à quantifier. Mais ce taux d'audience ne permet pas d'analyser le taux d'engagement des visiteurs, c'est-à-dire les interactions qu'ils vont engager avec l'entreprise : achat, téléchargement, abonnement, etc. Dans le même genre, même si c'est pour un usage un peu différent mais proche, un outil comme Digimind permet de calculer le taux d'audience dont dispose une entreprise à partir des comptes sociaux de cet organisme. L'outil dispose d'un algorithme qui calcule le taux d'audience de l'entreprise, à partir de l'importance de la communauté, calcule les publications de l'entreprise, et enfin calcule les interactions de l'entreprise avec les internautes. Il est ainsi possible d'établir des comparaisons, des relations et de mesurer l'impact d'une stratégie de social media de l'entreprise et son e-réputation.

Toutes ces données peuvent ensuite être croisées, rapprochées entre elles, pour savoir le nombre d'actions réalisées par les internautes qui interagissent avec l'entreprise, pour comparer des campagnes marketing sur les réseaux sociaux, Facebook et Twitter, par exemple et savoir quels réseaux a généré le plus de trafic, etc. Le but, rappelons-le, est de réussir à identifier la part active de son audience, afin de récolter ensuite les informations stratégiques sur cette population, connaître ses besoins, et ainsi savoir cibler ses campagnes pour mieux vendre ses produits.

Ensuite, connaître le nombre d'abonnés, de « likes », de « followers » est un autre moyen pour évaluer la performance de sa stratégie de social media. Connaître le nombre de fans, de « followers », de « likes » permet de déterminer son audience, déterminer le comportement des internautes et leur taux d'engagement envers la marque et de se positionner par rapport à ses concurrents. Des entreprises de la grande distribution ont par exemple fait appel à Digimind pour mesurer leur e-réputation, connaître leur e-communauté, les taux d'interactions, les sujets qui fédèrent des discussions. Ils ont également passé des contrats avec Digimind pour surveiller la réputation de leurs concurrents et se positionner ainsi par rapport à eux. C'est ce que nous disons plus haut : si une entreprise ne surveille pas sa réputation, ses concurrents le feront pour elle.

Les interactions peuvent prendre plusieurs formes : commentaires, « likes », « retweets », etc. Les niveaux d'interactions ne sont pas les mêmes et les interactions n'auront pas toutes le même impact. Par exemple, le retweet d'un journaliste sera plus influent que le retweet d'un jeune étudiant. De plus, un billet publié sur le blog d'une personnalité influente aura plus d'impact qu'un simple « like » sur un message. C'est pour cela que posséder des informations quantitatives sur le nombre de fans ou de « likes » n'est pas suffisant. Il est

primordial de mesurer l'audience des personnes qui interagissent avec l'entreprise. Un outil comme Digimind permet à la fois de mesurer le nombre de mentions associées à une marque ou une entreprise, et de mesurer l'audience des personnes et médias qui ont mentionné l'entreprise. L'outil mesure également les influenceurs par rapport à un sujet donné. Cela permet de détecter facilement soit des clients potentiels, soit de nouveaux canaux de diffusion ou caisses de résonance qui serviront d'ambassadeurs pour la marque ou l'entreprise. En possession de telles données, un organisme est plus à même d'adapter ses campagnes marketing et d'en appréhender l'impact.

Mettre en place une stratégie de social media nécessite d'évaluer les réseaux sociaux. Quel réseau social sera utile à mon entreprise ? Les blogs et les forums sont par exemple intéressants pour placer des liens vers les sites de l'entreprise. Twitter est intéressant dans le sens où il permet une interaction et des échanges rapides et directs avec le client et les internautes. Facebook offre de multiples opportunités pour s'adresser également directement au client et cibler des populations très précises pour les campagnes de marketing. LinkedIn est un réseau professionnel sur lequel les entreprises promeuvent leurs produits et services. Quant à Google+, il offre la possibilité de partager des contenus et présente des outils d'analyse pour comprendre comment l'activité des internautes a un impact sur la marque de l'entreprise. Voici donc un aperçu de la manière d'exploiter les réseaux sociaux dans une démarche d'intelligence économique. Nous avons essayé de souligner l'importance du défi de la gestion des réseaux sociaux au sein d'une entreprise. Une absence de stratégie de surveillance sur ce type de dispositif est un gâchis d'opportunités pour les entreprises.

3 La veille sur les réseaux sociaux au service de l'e-réputation

« Les marchés sont des conversations, les internautes sont le média ».

3.1 Gérer son identité numérique

Nous avons choisi de traiter ici de l'e-réputation, facteur essentiel de réussite pour une entreprise, car elle se trouve au cœur du social media monitoring. L'entreprise Digimind analyse l'e-réputation de ses clients, via son outil Digimind Social. Nous avons mené diverses études lors de notre stage, et particulièrement pour le secteur de la mode et de l'hôtellerie. L'e-réputation se trouve au cœur de la veille stratégique et se révèle un facteur important de réussite pour une entreprise.

Rappelons succinctement ce que nous définissons par e-réputation. L'e-réputation est également appelée cyber-réputation, web-réputation, réputation numérique sur le web, sur internet ou en ligne, ou encore réputation digitale. Nous reprendrons tout simplement la définition et l'explication qu'en donne Digimind. Digimind considère la réputation digitale comme *« la perception que se forgent les internautes sur votre entreprise ou les personnes qui y collaborent (dirigeants, cadres, employés). [...] L'e-réputation est une représentation, une perception que les internautes (clients, médias, concurrents...) vont se constituer en fonction des flux d'informations qu'ils rencontrent sur le net. Ces informations sont produites par l'organisation elle-même mais aussi par les acteurs de son environnement économique proche : par ses salariés, ses fournisseurs, ses concurrents, ses clients...et toute une écosphère réputationnelle »*.³²

Selon l'auteur, le besoin pour les entreprises de mettre en place une veille e-réputation est né de la fusion de trois phénomènes : les internautes sont de plus en plus nombreux à s'exprimer sur les réseaux sociaux ; les outils de publication se multiplient et sont de plus en plus faciles à utiliser par tout genre de personnes ; les entreprises et leurs dirigeants sont

³² ASSELIN, Christophe. *L'e-réputation : quelle(s) définition(s) ?* [En ligne]. Publié le 3 juillet 2014. [Consulté le 8 septembre 2014]. < <http://digimind.com/blog/fr/usages/le-reputation-queles-definition-s/?hvid=2MwZO> >

constamment exposés publiquement, en dehors de tout contrôle par eux-mêmes. Le discours de l'entreprise n'est plus désormais unique, il se mêle à celui des utilisateurs super-informés, dont les audiences peuvent dépasser celles de la société en question.

C'est justement parce qu'il n'y a plus de contrôle de son image que l'enjeu de la réputation est devenu stratégique pour l'entreprise. Comme l'affirmait en 2008 Serge-Henri Saint-Michel, dans un article sur le site marketing-professionnel.fr, « *C'est une question de stratégie marketing et de stratégie de communication, et donc de cible, d'objectifs, d'orientation du discours, de valorisation du positionnement.* »³³. Une organisation peut être plus performante que son concurrent mais bénéficier d'une réputation moindre, ce qui peut lui faire perdre des clients, ou du moins lui éviter d'en gagner. Les clients en effet sont très fluctuants, en raison du contexte mondialisé dans laquelle évoluent les entreprises et les individus. Nous n'avons eu de cesse de le dire dans la première partie, révélant l'urgence pour les entreprises de soigner leurs relations avec les clients. Or cette gestion des relations passe également par la gestion de son e-réputation.

Cette gestion demande une réelle réactivité de la part de l'entreprise. Un buzz, positif ou négatif, peut éclater en quelques heures, pour mettre ensuite simplement une heure pour franchir les frontières de son pays d'origine. A ce propos, l'auteur Christophe Asselin distingue plusieurs types de réputation :

- L'e-réputation instantanée : elle se construit via les tweets, par exemple, postés dans les 24h.
- L'e-réputation vive, elle se construit dans les 48h suivantes.
- L'e-réputation de moyen terme : « *elle sera constituée des messages web accessibles à J+7 dans les premiers résultats* ».
- L'e-réputation de long terme : « *elle se caractérise, elle, par la persistance des messages après 1 an (accès via des moteurs de recherche web ou les moteurs internes des réseaux sociaux) au sein des premières places de résultats* ».

³³ SAINT-MICHEL, Serge-Henri. Réseaux sociaux et entreprises : facteurs clé de succès, risques et opportunités marketing et communication. [En ligne]. Publié le 6 décembre 2008. [Consulté le 13 octobre 2014]. <http://www.marketing-professionnel.fr/parole-expert/reseaux-sociaux-et-entreprises-facteurs-cle-de-succes-risques-et-opportunités-marketing-et-communication.html>

Pour donner un exemple d'entreprise, il nous a été donné d'étudier l'e-réputation de la chaîne d'hôtels Accor, dans le cadre de notre analyse sectorielle sur l'hôtellerie³⁴. La chaîne a encouragé toutes ses enseignes à analyser chaque matin leur e-réputation. L'identité numérique est en effet importante pour les hôtels, tout aussi importante que « la propreté de sa façade ». Voici le témoignage du directeur général adjoint d'Accor, Vivek Badrinath, lors de l'événement sur la transformation numérique des entreprises, organisé le 1^{er} juillet 2014 : « *L'e-réputation fait partie du « morning briefing » de chaque hôtel, avec les chefs de service qui passent en revue leurs sujets. On remonte la voix du client toutes les 24 heures. Ce n'est pas le cas dans beaucoup d'autres secteurs avec ce niveau de granularité, qui est l'entité agissante, c'est-à-dire l'hôtel. L'équipe hôtelière, tous les matins, a besoin de regarder tous les avis clients* », décrit-il.

Tous les commentaires ou publications sur l'hôtel sont analysés et traités. Tous les avis négatifs par exemple font l'objet d'une réponse, révélant l'importance que la chaîne porte à son identité numérique. Pour les avis positifs, une réponse n'est pas forcément nécessaire si celle-ci n'apporte rien de plus à la réputation de l'hôtel.

À la base de cet exemple, nous voyons que la gestion de l'identité numérique constitue un enjeu essentiel pour les organisations.

N'importe qui désormais peut avoir de l'influence sur la réputation d'une marque ou d'une entreprise, via les blogs, les forums, les sites d'avis consommateurs, Facebook, Twitter, les commentaires dans la presse, Instagram, et tous les outils collaboratifs du web 2.0. Le fondateur de Nike disait très justement : « *Les grandes marques n'ont pas de clients, elles ont des fans* ». Seulement, les entreprises n'ont pas que des fans. Elles ont aussi des clients qui peuvent être mécontents des produits et le faire savoir rapidement. Qu'ils soient leaders d'opinion ou simples consommateurs, influenceurs ou individus lambda, tous les internautes doivent être pris en compte dans leurs commentaires sur la marque. Tout commentaire, même si son impact sera différent selon l'audience de son émetteur, est important dans la gestion de l'image de l'entreprise.

³⁴ MOUROUX, Isabelle. La guerre digitale des hôtels contre les plateformes de location en ligne. [En ligne]. Publié le 23 septembre 2014. [Consulté le 22 octobre 2014]. <<http://digimind.com/blog/fr/industries/la-guerre-digitale-des-hotels-contre-les-plateformes-de-location-en-ligne/>>

On peut distinguer deux catégories d'acteurs d'e-réputation selon leurs activités :

- Les acteurs de l'e-réputation : les « pure-players » spécialisés dans l'e-réputation, les acteurs historiques de la veille et de l'intelligence économique, les agences de communication, les spécialistes du marketing et des médias.
- les acteurs caractérisés par leur offre en e-réputation : les éditeurs de logiciels, les prestataires de services, les solutions mixtes qui allient outil et prestations de services, comme c'est le cas de Digimind.

Cette catégorisation est un peu rigide et ne rend pas compte de la multiplicité et de la flexibilité de tous les acteurs de l'e-réputation. Leurs champs d'actions peuvent aussi être différents.

3.2 Gestion de crise : les risques liés à l'e-réputation

3.2.1 Les conséquences des buzz

Les réseaux sociaux sont à double tranchant au niveau de la réputation des entreprises. En effet, les utilisateurs peuvent être de formidables caisses de résonance pour la marque, mais peuvent se révéler être des moyens de dénigrement dangereux. La surveillance de l'e-réputation est devenue une contrainte incessante pour les entreprises afin d'anticiper les crises. Cette tâche « en ligne » nécessite des outils spécialisés, comme Digimind Social, ou ses concurrents Synthesio et Linkfluence-TrendyBuzz.

Digimind a publié un livre blanc sur l'e-réputation³⁵, citant une étude publiée sur le blog américain 97thFloor. Sur les 100 entreprises du classement Fortune 100, 29 étaient dotées de résultats au contenu « négatif » dès la première page de Google, lorsque l'on tape leur nom sur le moteur. Il est dès lors réalisable mais difficile d'effacer les traces laissées sur le web.

Les risques liés à la réputation et aux buzz négatifs peuvent être multiples. Allant de la manipulation de l'information à l'atteinte d'image, les conséquences sont de toute nature.

³⁵ ASSELIN, Christophe ; DUHOT, Philippe. « Réputation internet : écoutez et analysez le buzz digital. » Digimind, mai 2008. < <http://digimind.com/fr/resources/livres-blancs/reputation-internet-ecoutez-et-analysez-le-buzz-digital/>>

Une des conséquences, selon Digimind, d'un buzz négatif est le retrait de produit ou le retour en arrière sur une mesure annoncée.

Nous pouvons citer comme exemple le cas très connu de la banque HSBC de Londres. La banque avait décidé de faire payer 9.9% d'intérêt sur les comptes des étudiants qui sont à découvert de moins de 1500 livres. Le syndicat étudiant décide de réagir en créant une page Facebook pour rassembler les étudiants contre cette mesure. Alors que tout se passe en pleines vacances d'été, le rassemblement se généralise très vite, les médias relaient l'affaire et le buzz éclate. Avec 4000 étudiants sur la page Facebook en quelques semaines, le groupe appelait au boycott ou au changement de banque. Le buzz a été tel qu'il a fait reculer la banque, celle-ci étant revenue sur sa décision. De plus elle annonce que les étudiants déjà pénalisés seront remboursés !

Une autre conséquence d'un buzz négatif est l'atteinte à l'image. Le déficit d'image est moins visible et plus insidieux. L'atteinte à l'image est souvent créée par les rumeurs qui circulent sur les réseaux et se répandent dans la presse. Il est plus difficile d'en quantifier les effets et pour en mesurer la durabilité, il faudra souvent sonder l'opinion afin de savoir si le déficit d'image persiste encore dans les esprits, longtemps après le buzz, même des années après.

Les conséquences des buzz négatifs peuvent être multiples : ils relèvent également de tout ce qui est manipulation, désinformation, usurpation d'identité, ils peuvent être fatals pour une entreprise.

Mais il existe aussi des buzz positifs, bénéfiques pour l'entreprise et sa marque. Les stratégies de buzz viral et de marketing font partie des plans de communication des entreprises pour améliorer leur visibilité et leur notoriété. Les buzz positifs peuvent être orchestrés par des agences et leurs clients et avoir des retombées positives. Ils peuvent aussi être des buzz spontanés, où l'entreprise, sa marque et ses produits sont valorisés par les internautes. Ces buzz spontanés, bien sûr, sont parfois savamment provoqués par les entreprises qui ont diffusé quelques messages, laissant ensuite la magie du web et l'imagination des internautes faire le reste.

Les conséquences de ces buzz positifs sont avant tout des économies : il n'est parfois plus besoin de dépenser des sommes en communication, les réseaux sociaux, les médias et les plateformes de partage se chargent très rapidement de la diffusion d'une campagne, d'une vidéo, de la promotion d'un produit, etc.

3.2.2 La veille sur les réseaux sociaux pour anticiper les crises

La surveillance sur les réseaux sociaux est un challenge afin de surveiller efficacement sa réputation. L'entreprise se doit de relever plusieurs défis à ce niveau : déterminer l'influence de sources multiples, gérer un volume d'informations croissant, prendre en compte la très grande variété de sources disponibles sur le net, et enfin anticiper la propagation.

Identifier les sources réellement influentes

Surveiller un maximum de sources ne sera pas la solution la plus efficace pour anticiper les buzz. Il est plus profitable de se concentrer sur les sources influentes. On définit une source comme influente lorsqu'elle dispose d'une audience importante et lorsque ses messages ont un grand impact sur les lecteurs, les contributeurs du web. Une personne ou une source est d'autant plus influente que ses messages vont se propager sur le web, puis sur les médias traditionnels. L'influence d'une personne ou d'une source se mesure à son audience, à son espace d'influence, et à la durée de son influence, au nombre de fois où ses messages seront partagés et par qui ils seront partagés. A titre d'exemple, nous vous proposons un extrait de notre étude sur l'influence digitale du retour en politique de Nicolas Sarkozy, en septembre 2014. Cet extrait, présenté en Annexe 6, est une représentation des 5 premiers influenceurs Twitter qui ont relayé l'évènement de ce grand retour³⁶.

Pour déterminer les sources qui ont une influence, il faut identifier leur niveau de visibilité directe (audience, positionnement dans les moteurs), et leur influence indirecte (nombre de liens entrants, nombre de personnes abonnées à ses flux Rss, etc.). Il faut ensuite identifier la confiance qu'ils engendrent chez leur audience.

Les outils spécialisés dans l'e-réputation disposent d'algorithmes de calcul automatique d'influence. Ils permettent entre autres de calculer l'audience des sources, le positionnement de la source au sein des outils de recherche et au sein des outils du web 2.0, le nombre de liens entrants, la fréquence et la qualité des médias reprenant l'information de la source, le nombre de commentaires moyens d'un forum, d'un blog, etc.

³⁶ MOURoux, Isabelle. Nicolas Sarkozy, 2 : le retour. [En ligne]. Publié le 29 septembre 2014. [Consulté le 22 octobre 2014]. <<http://digimind.com/blog/fr/buzz-fr/etude-nicolas-sarkozy-2-le-retour/>>

Traiter un volume d'informations important et en croissance

Il s'agit de la deuxième difficulté pour surveiller sa réputation et anticiper les crises. Des milliers d'informations sont créées chaque seconde, de toute nature : articles, billets, « tweets », « likes », commentaires, vidéos, images, etc. Même si une entreprise a auparavant sélectionné les sources influentes à surveiller, elle sera toujours face à une masse importante d'informations à traiter, d'où la nécessité de recourir à des logiciels de veille e-réputation, et d'analystes qui vont aider au traitement, à l'analyse de ces informations pour qu'elles contribuent à la création de valeur de l'entreprise.

Diversifier les sources à surveiller

Il s'agit de prendre en compte à la fois les sites web, bases de données, blogs, forums, MS-Excel, newsgroup, newsletters, courriels viraux, réseaux sociaux, discussions instantanées, plateformes de partage. À ce challenge s'ajoute celui des formats de diffusion nombreux et des langues dans lesquelles sont diffusées les informations. Le web est mondial. Un internaute peut parler du produit d'une entreprise dans sa langue natale, différente de celle d'origine de l'entreprise. Aussi est-il important que les outils de veille maîtrisent plusieurs langues pour savoir ce que les internautes étrangers disent sur les produits ou sur une marque.

Autre challenge : anticiper la propagation de buzz. Il s'agit d'anticiper le développement des rumeurs et de déceler les départs de buzz, avant qu'ils ne se propagent sur la toile, et surtout avant qu'ils n'aient été propagés par des médias à forte visibilité. Nous citerons Christophe Asselin qui l'a très bien résumé dans le livre blanc sur l'e-réputation de Digimind : *« Dans ce contexte, il devient impératif de professionnaliser la veille internet et de l'intégrer à la veille des média traditionnels afin d'en faire un véritable «outil d'aide au pilotage» de la communication « corporate » et produits ».*

C'est cela anticiper les signaux faibles, dont nous avons déjà parlé avec l'intelligence économique. Nous voyons à nouveau l'aide qu'apportent les réseaux sociaux à l'intelligence économique, en permettant de détecter les signaux faibles, les « informations stratégiques ». Cela permet à l'entreprise de bâtir une logique de prévention des risques et des crises potentielles. Nous appelons crises tout ce qui relève des rumeurs négatives, des réclamations de clients mal gérées, d'appel au boycott, de l'affaiblissement de campagnes, etc.

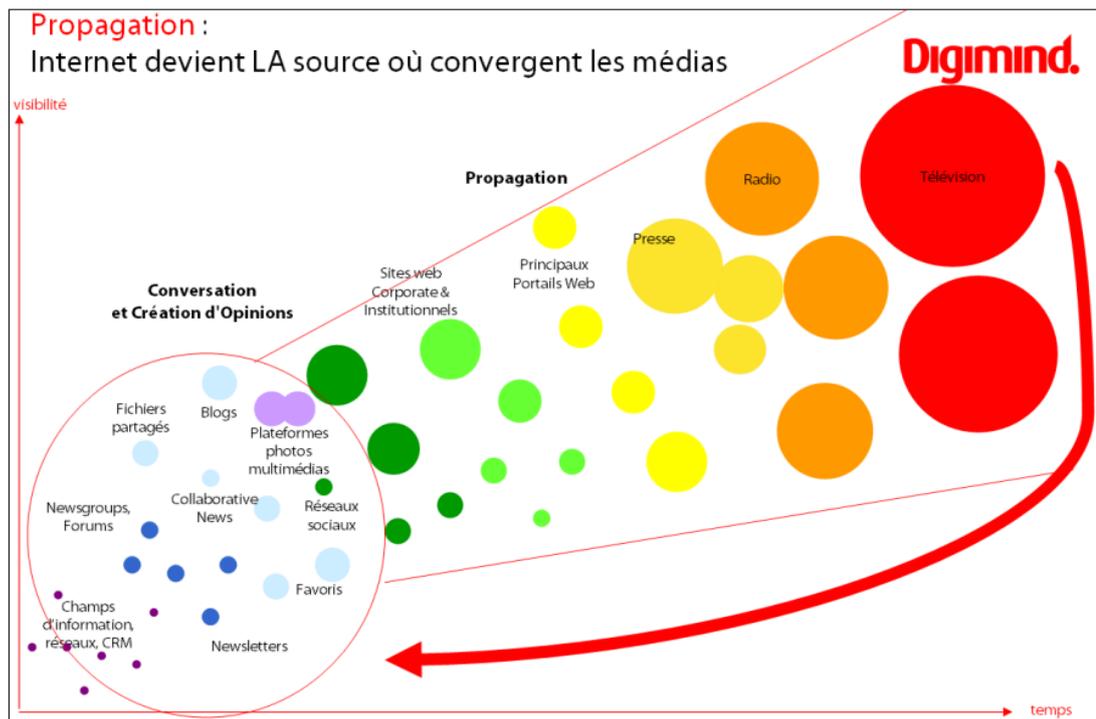


Figure 10 : Réputation internet : écoutez et analysez le buzz digital – Source : www.digimind.com³⁷

« Internet devient la source où convergent les médias ». Ce schéma représente tous les canaux de diffusion de l'information, selon leur importance. Il représente le parcours d'une information et notamment d'un buzz quand il est généré sur le web et repris ensuite par les médias.

Digimind, qui a créé cette représentation, considère les réseaux sociaux, forums, newsletters, blogs, plateformes de partage comme les espaces de conversations et de créations d'opinion. En effet, ce sont les médias les plus populaires, à disposition de tout internaute qui veut bénéficier de sa liberté d'expression pour exprimer son opinion. Cette opinion, ou l'information qui y est publiée, lorsqu'elle fait l'objet d'un buzz, est reprise par les sites « corporate » des sociétés et les sites institutionnels, augmentant son poids/ sa part de voix et son audience ; elle se propage ensuite par tous les canaux traditionnels de diffusion que sont la presse, la radio et la télévision. L'information connaît alors une audience nationale et internationale et atteint ainsi une immense influence.

³⁷ ASSELIN, Christophe ; DUHOT, Philippe. « Réputation internet : écoutez et analysez le buzz digital. » Digimind, mai 2008. < <http://digimind.com/fr/resources/livres-blancs/reputation-internet-ecoutez-et-analysez-le-buzz-digital/>>

La boucle est ensuite bouclée, car les réseaux reprennent alors cette information transmise par les grands médias. Les médias sociaux se présentent donc comme un maillon important dans le cycle de diffusion de l'information ; ils se révèlent comme stratégiques pour une démarche d'intelligence économique et de veille stratégique.

En somme, la présence des entreprises sur les réseaux sociaux est-elle un effet de mode ou un « gros coup de volant », selon l'expression de S-H. Saint-Michel ? Il semble que les réseaux sociaux soient davantage des facteurs de modification des « business model » des entreprises que des effets de mode. Ou en tout cas, il s'agit d'un effet de mode qui a durablement modifié les modes de gestion et les activités des entreprises.

Nous terminerons en citant à nouveau S-H. Saint Michel. Ce dernier affirme que cet effet de mode des réseaux sociaux applique le principe de la longue traîne face au principe de la loi de Pareto, encore très présente à l'esprit des dirigeants :

« Ainsi, le concept de la long tail (longue traîne), développé par Chris Anderson, fait voler en éclat la loi de Pareto et ses 20 / 80.

Avec la long tail, le business peut se faire sur de multiples produits vendus chacun à un nombre restreint d'exemplaires puisque la diffusion, entre autres, représente un très faible coût. On s'adresse donc à une population plus large, qui vous trouve par les outils de recherche.

Le web 2.0 et les réseaux sociaux vont amener les e-marketeurs à échanger des vues opposées avec leurs dirigeants, parfois peu orientés web. Ces derniers raisonnent encore d'après la loi de Pareto pour sélectionner ce que l'on doit vendre, mettre en avant. Le web 2.0 et les réseaux sociaux invitent donc à une nouvelle posture. Supplantera-t-elle la vision traditionnelle du marketing ? » (Serge-Henri Saint Michel)

La première affirmation de cette citation serait cependant à atténuer, concernant la loi de Pareto. Cette dernière n'est pas remise en cause par le concept de la long tail qui permet aux commerçants du e-business, notamment, d'agréger de multiples références appartenant à différentes enseignes. Cela ne remet pas en cause le principe de Pareto, selon lequel, 20% des références d'un magasin correspondent à 80% des ventes.

Mais effectivement, l'émergence de la long tail, accentuée par l'arrivée des réseaux sociaux, a tout de même considérablement modifié les modèles économiques traditionnels.

4 Enjeux et failles des réseaux sociaux

Jusqu'à maintenant, nous avons surtout évoqué les avantages des réseaux sociaux dans une entreprise, et surtout leurs avantages au service de l'intelligence économique. Cependant, il faut être conscient des failles et risques liés aux réseaux sociaux et de leur exploitation dans les cadres de l'e-réputation et de la veille.

Nous allons citer tous les risques liés à leurs usages, pour nous concentrer essentiellement sur les risques touchant directement le domaine de la veille et de l'intelligence économique.

4.1 Les défis des réseaux sociaux pour l'entreprise

Un mauvais usage des réseaux sociaux peut entraîner :

- Une baisse de productivité, dans le cas d'une utilisation de ces réseaux sans contrôle de la part de l'entreprise. L'augmentation du temps passé sur les réseaux par les salariés entraîne une baisse de la productivité.
- Une augmentation du nombre d'outils de gestion de la relation client. En effet, une nouvelle tendance émerge : utiliser les réseaux sociaux comme outils de CRM (« customer relationship management »). La gestion de la relation client sur les réseaux sociaux est difficile ; mal organisée, elle peut entraîner une perte de confiance des clients, et par la suite une perte de chiffre d'affaires.
- La divulgation d'informations sensibles dans l'entreprise et hors de l'entreprise. Les réseaux sociaux sont des outils rapides de communication et des caisses de résonance énormes. Une seule information sensible publiée sur les réseaux peut provoquer de grands dégâts au sein d'une entreprise. Nous traiterons plus en profondeur ce sujet, car il rentre dans le domaine de l'intelligence économique, également chargée de protéger les informations de l'entreprise. La divulgation d'informations stratégiques reste le principal danger des médias sociaux. Une simple photo, un simple tweet, une vidéo peuvent contenir des données sensibles sur l'entreprise.

- Piratage informatique des comptes sociaux d'une entreprise. Les réseaux et médias sociaux sont souvent bien loin d'être sécurisés, devenant le nouveau terrain de prédilection des hackers pour nuire aux entreprises, usurper leur identité, récupérer des informations, nuire à leur image, etc.
- Atteinte à l'e-réputation en cas de buzz négatifs, ce que nous avons vu plus haut.

À l'heure actuelle, ce sont près de 94% d'entreprises qui sont touchées par la divulgation d'informations sensibles, autant dire presque toutes. Les entreprises sont en effet exposées sur les réseaux sociaux, qu'elles y soient actives ou non. Celles qui sont touchées parlent toutes, au sujet des répercussions sur leurs activités, de « dommages d'image, de perte de confiance de leurs clients, de perte de données et de chiffre d'affaires ».

Les incidents les plus courants auxquels elles sont confrontées sont l'excès d'informations transmises par les salariés sur les forums et réseaux, la perte ou l'exposition d'informations confidentielles et le niveau plus élevé d'exposition aux litiges.

«Les entreprises savent qu'il est important de protéger et conserver les e-mails, messages instantanés, feuilles de calcul et autres informations non structurées. Aujourd'hui, elles doivent reconnaître que les informations circulant sur les réseaux sociaux sont tout aussi importantes [...] », déclarait, en 2011, Greg Muscarella, chef de produit au sein du groupe Information Management de Symantec. *« [...] Symantec permet aux entreprises de continuer à accéder à des informations par le biais des réseaux sociaux et à les partager tout en les collectant et en les conservant à des fins juridiques et de conformité. [...] Il est tout aussi important d'apprendre au personnel à utiliser correctement les réseaux sociaux à des fins professionnelles que d'avoir les technologies requises en place³⁸ »,* ajoute M. Muscarella.

La divulgation d'informations sensibles par les salariés est souvent le résultat de négligences ou de méconnaissance d'une part de la portée dangereuse des réseaux sociaux et de leurs conséquences, et d'autre part des règles et de la politique de l'entreprise en termes de publication et de communication. Et pourtant, Platon, déjà son époque, enjoignait ses concitoyens à faire attention à ce qu'ils disaient : *« l'art de parler se divise en quatre parties :*

³⁸ BOULLARD, Frédéric. Les incidents associés aux réseaux sociaux ont coûté aux entreprises 4 millions de dollars en moyenne au cours des 12 derniers mois selon une enquête Symantec. [En ligne]. Publié le 25 juillet 2011. [Consulté le 13 septembre 2014]. <
http://www.symantec.com/fr/fr/about/news/release/article.jsp?prid=20110725_02>

il faut considérer quelle chose il convient de dire, combien de choses il faut dire, à qui il convient de les dire et quand il convient de les dire ». (Le Phèdre)

Les salariés, lorsqu'ils publient sur les réseaux sociaux, et a fortiori lorsqu'ils parlent de leurs entreprises ou de ses produits, doivent avoir conscience de l'effet accélérateur et amplificateur des réseaux sociaux.

Dans une démarche d'intelligence économique, les réseaux sociaux sont utiles mais ils révèlent également vite leurs failles. Les réseaux sociaux ne tiennent en effet pas compte des indicateurs suivants :

- Indicateurs qualitatifs que fournissent les « analyses croisées » : ce sont tous les indicateurs qui permettent de faire ressortir les caractéristiques des internautes qui s'expriment sur une entreprise, une marque, un produit. Cet indicateur est important car il permet de cerner davantage les personnes que ciblera la stratégie marketing, personnes susceptibles de se laisser séduire par les produits de l'entreprise.
- Indicateurs qualitatifs de type « segmentation automatique » : ces indicateurs permettent de « classer » en catégories les internautes qui s'expriment sur une entreprise, de « classer » en catégories les « fans » et « followers » d'une marque. Ces indicateurs sont importants pour que l'entreprise puisse adapter son discours aux catégories de personnes.
- Indicateurs que l'on appelle « scoring d'appétence » ou « analyse prédictive » : ce sont des indicateurs quantitatifs qui permettent de déterminer les caractéristiques des personnes qui ont la plus forte probabilité de plaire à l'entreprise. Ces indicateurs permettent de déterminer les personnes qui peuvent être les plus « rentables » pour l'entreprise. Évidemment, ces méthodes sont utilisées avec beaucoup de discrétion.

Sans ces indicateurs, il est plus difficile pour l'entreprise d'analyser de façon explicative et prédictive les informations recueillies par les réseaux sociaux. Il reste tout de même possible de déduire des informations sur l'internaute à partir du réseau formé par ses amis et les personnes avec qui il est en contact ; à partir de ce que l'internaute écrit, publie et de ce qu'il fait sur les réseaux et sur le site de l'entreprise.

Bien entendu, les réseaux sociaux ne fourniront pas toutes les informations stratégiques dont a besoin une entreprise. Ils ne sont qu'un support pour la démarche d'intelligence économique, qui, elle, dispose d'autres ressources pour s'informer, telles que les bases de données, les réseaux professionnels, les salons professionnels, les sites spécialisés, et toutes les autres sources possibles et imaginables, où un veilleur en alerte est susceptible de recueillir des informations stratégiques.

Par ailleurs, une entreprise qui se lance dans une analyse de son e-réputation ne doit le faire qu'à certaines conditions. Camille Alloing énumère plusieurs raisons pour lesquelles il serait inutile pour une entreprise de faire de l'e-réputation : « *ne pas avoir un public assez conséquent, ne pas être sur une thématique qui emballe les foules, ne pas avoir une activité nécessitant une relation directe avec le client ou en ligne ; ne pas avoir de budget, ne pas avoir le temps ; ne pas avoir les moyens de traiter l'information ; ne pas savoir quoi faire de l'information collectée* ». ³⁹

4.2 Protéger l'information sensible et l'entreprise

Les fuites d'informations n'ont certes pas attendu les réseaux sociaux, mais ces derniers ont multiplié les canaux et les vecteurs de fuite et de diffusion massive. Pour se protéger des risques liés aux réseaux sociaux, l'objectif de l'entreprise est double : veiller et se protéger, c'est le rôle de l'intelligence économique ; et engager le dialogue.

Facebook est désormais le premier réseau social au monde, il se trouve donc au cœur des problématiques d'intelligence économique et stratégique. Déjà en 2009, le site Silicon.fr, site des décideurs IT, révélait les résultats d'un sondage, comme quoi la plupart des salariés des entreprises avaient accès à des données stratégiques⁴⁰. Cela révèle le fort taux de risques potentiels de divulgation, accentué avec la présence désormais omniprésente des réseaux sociaux au cœur des entreprises. Cet article révèle qu'une étude a été menée à Londres où était posée une question simple à des cadres : « vendriez-vous les secrets de votre compagnie pour un million de livres sterling ? » À la plus grande surprise générale, 37%

³⁹ ALLOING, Camille. 10 raisons de ne pas gérer l'E-réputation de son organisation. [En ligne]. Publié le 19 mars 2013. [Consulté le 13 octobre 2014]. < <http://caddereputation.over-blog.com/article-10-raisons-de-ne-pas-gerer-l-e-reputation-de-son-organisation-116330822.html> >

⁴⁰ FEUGEY, David. Un tiers des salariés seraient prêts à céder des informations sensibles. [En ligne]. Publié le 23 avril 2009. [Consulté le 13 septembre 2014]. < <http://www.silicon.fr/un-tiers-des-salaries-seraient-prets-a-ceder-des-informations-sensibles-35168.html> >

des personnes interrogées seraient prêtes à livrer des informations confidentielles. Les raisons de ces fuites sont diverses : diffusion d'informations confidentielles en échange d'une certaine somme d'argent, ou en échange d'un autre emploi. Nous en revenons à ce que nous disions, au début de cette étude, sur la perte de fidélité des salariés à l'égard de l'entreprise, perte qui s'est accentuée sur les 30 dernières années. Heureusement, l'étude assure que 63% des travailleurs ne diffuseraient rien, même en échange d'une importante somme d'argent.

Sans tomber dans une défiance paranoïaque envers tous les salariés, il est recommandable d'adopter des démarches de prudence, pour éviter les risques. Pour se protéger, l'entreprise doit identifier toutes les informations sensibles, et savoir quels employés ont accès à quelles données. Les employés ont en général accès à des bases de données clients, au business plan de la compagnie, aux informations comptables et financières, à des informations liées aux ressources humaines, aux mots de passe administratifs, etc. N'importe quelle information de cette nature peut être diffusée sur les réseaux, par mégarde ou intentionnellement. Il est donc urgent pour les entreprises d'établir une charte d'utilisation des réseaux sociaux, une charte de confidentialité.

Selon l'adage, il vaut toujours mieux prévenir que guérir. Aussi, vaut-il mieux, au plus tôt, catégoriser les informations circulant dans l'entreprise et spécifier leur statut :

- Informations librement accessibles et diffusables sans contrainte
- Informations non diffusables, détenues par quelques personnes identifiées et averties du caractère sensible de ces informations
- Informations strictement confidentielles, connues et détenues par un nombre restreint de personnes parfaitement identifiées.

Les entreprises doivent réagir avant la publication de ces informations.

Si elles réagissent une fois que l'information est publiée, elles n'auront aucune possibilité de faire disparaître toutes les traces de l'information publiée. La fuite n'est plus maîtrisable dès lors qu'elle est sur internet. Une information même supprimée peut réapparaître à tout moment : on appelle ce phénomène l'info-rémanence. La maîtrise de la fuite d'information est d'autant plus difficile que l'émetteur utilise souvent un pseudonyme sur internet, facilitant la divulgation de l'information.

On peut à juste titre se poser la question : pourquoi un salarié publie-t-il des informations sur son entreprise, via les réseaux sociaux ? Les raisons peuvent être multiples, entre autres le fait que l'entreprise devient facilement et souvent un sujet de diffusion dans les médias sociaux : publier des informations de ou sur l'entreprise peut résulter d'un besoin de reconnaissance que l'individu ne trouve pas dans son cadre professionnel, ou alors le réseau social est un moyen d'user de sa liberté d'expression, ce qui n'est pas toujours évident au sein de l'entreprise. Mais le salarié est tout de même tenu à une obligation de loyauté en vertu de l'article 1134 alinéa 3 du code civil :

« Les conventions légalement formées tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites. Elles ne peuvent être révoquées que de leur consentement mutuel, ou pour les causes que la loi autorise. Elles doivent être exécutées de bonne foi. »

Cependant, même sans dénigrer son entreprise, un salarié qui use de sa liberté d'expression sur les réseaux sociaux peut, même à son insu, diffuser des informations stratégiques sur son entreprise. Par exemple, un employé parle de son travail, du projet sur lequel il travaille. À première vue, ces informations peuvent sembler inoffensives, cependant, s'il n'existe pas au sein de l'entreprise de clause de non concurrence, si le salarié n'est pas tenu au secret, qui, dès lors, l'empêchera de fournir, à son insu ou non, des informations qui se révéleront intéressantes pour la concurrence ?

L'entreprise doit donc anticiper les fuites ! Des chartes de confidentialité, des chartes d'utilisation des réseaux sociaux, la publication auprès de tous les salariés de la politique de l'entreprise, des clauses de non concurrence, des clauses de confidentialité, des clauses de contrat de travail bien déterminées et claires, sont des moyens sûrs pour protéger l'information. Tout doit être rédigé en plein accord avec les lois en vigueur dans le pays où se trouve l'entreprise. Aux États-Unis, la liberté d'expression est très large, les salariés ont plus de liberté pour s'exprimer au sujet de leur entreprise ou des dirigeants sur les réseaux sociaux, forums, etc. En France, il n'est pas possible de licencier un salarié parce qu'il a publié des commentaires sur une entreprise et sur son travail, sauf en cas de commentaires diffamatoires ou injurieux. Il est donc parfois difficile pour l'entreprise de contrôler la fuite de l'information, il lui revient de sensibiliser les employés sur la nature des données qu'ils publient sur leurs blog ou réseaux.

Une protection globale des informations sensibles implique donc d'identifier ces informations confidentielles, et d'identifier les moyens à mettre en œuvre pour les protéger, moyens matériels et humains.

Troisième partie
Médias sociaux : émergence de
nouveaux métiers

1 Un environnement favorable au développement de nouveaux métiers

1.1. Impact de la transformation numérique et sociétale

De nombreux facteurs ont favorisé l'émergence de nouveaux métiers liés à internet. Dans un contexte de mondialisation, où les entreprises doivent rester compétitives, l'innovation est un facteur clé de réussite et Internet, directement ou indirectement, nourrit une grande partie de notre économie. Les principaux éléments qui ont amené ces évolutions sont avant tout la technologie, avec l'immédiateté de l'accès à l'information, les réseaux sociaux et le e-business ; autre facteur de ces évolutions : la société avec l'arrivée de la génération Y ; mais également le développement de la connaissance client ; le renforcement des contraintes business générées par une économie de plus en plus mondialisée, nécessitant de la part des entreprises des retours sur investissements toujours plus rapides et importants, comme analysé au début de cette étude.

1.1.1 Le facteur technologique et numérique

L'arrivée d'Internet dans les entreprises françaises à partir de 1996 a modifié les conditions et les pratiques de travail. De nouvelles entreprises, spécialisées en informatique, se sont créées. Avec la vulgarisation des nouvelles technologies, le coût de celles-ci a considérablement baissé. Elles sont devenues rapidement incontournables dans les processus de travail au cœur des entreprises. Les ordinateurs, les réseaux, les communautés en ligne, puis les réseaux sociaux se sont immiscés au sein des entreprises.

L'histoire des métiers de l'internet a commencé avec la création de pages, de sites pour les entreprises, créant des profils de professionnels d'informaticiens, de « webmasters », de « webdesigners », de spécialistes de l'écriture du web.

Les sites ont proliféré, les technologies se sont développées, créant de plus en plus de liens et d'interconnexions entre les sources sur le web. Le web 2.0 est arrivé, permettant aux internautes de devenir producteurs d'informations, et non plus simples lecteurs et consommateurs d'informations. Des nombreuses informations, appelées data, ont ainsi commencé à proliférer et leur volume est devenu gigantesque.

En quelques années, les technologies devenant plus rapides, accessibles à tout le monde, et de plus en plus faciles à utiliser, les internautes se sont emparés du web pour en faire le terrain de leur liberté et de leur appétit d'expression. Les informations créées à la minute n'ont cessé de croître en l'espace d'une petite dizaine d'années. Des milliards d'informations sont créées aujourd'hui par minute sur le web, devenant impossibles à gérer sans l'aide de spécialistes. De nouveaux métiers ont alors émergé pour traiter ces masses d'informations, en tirer de la valeur ajoutée, en les rendant exploitables.

L'arrivée des réseaux sociaux a notamment favorisé l'émergence de métiers spécialisés dans le web 2.0, alors que de nombreux métiers de l'internet existaient déjà auparavant. Nous les détaillerons par la suite.

Une autre avancée de la technologie a été un élément moteur dans l'accélération du besoin de professionnels du web : le mobile. Le mobile est le support qui a permis le développement rapide et massif du web 2.0, des réseaux sociaux. Via leur mobile, les individus ont pu accéder au web de façon instantanée, n'importe où et n'importe quand. Ils ont pu facilement s'exprimer sur les réseaux sociaux, augmentant le volume de données créées sur le web. Avec le mobile, les informations ont atteint des masses gigantesques, rendant nécessaire la création de profils professionnels pour apprendre à les traiter.

Le facteur technologique est donc sans aucun doute le facteur majeur dans l'émergence et l'évolution des métiers liés au web et surtout au web 2.0.

1.1.2 Le facteur sociétal

Le contexte sociétal est un autre élément majeur dans cette évolution. Les comportements des individus, en France, notamment, ont contribué à ces nouveautés, comportements certes influencés par les nouvelles technologies et les réseaux sociaux. L'arrivée de la génération Y, qui est née avec le web, a favorisé le développement de l'utilisation des nouvelles technologies, accentuant les efforts d'innovation des entreprises spécialisées dans le domaine. Cette génération Y a développé des rapports particuliers avec les outils technologiques, modifiant jusqu'aux comportements et modes de vie, en comparaison de la génération de leurs parents et grands-parents.

Les personnes issues de la génération Y ont intégré les technologies dans leur vie quotidienne, vie privée et vie professionnelle. La distinction entre vie privée et vie publique

s'est considérablement atténuée, ouvrant l'ère du partage massif, de la collaboration. Les internautes intègrent de plus en plus leur vie virtuelle dans leur vie quotidienne. Les outils technologiques se sont immiscés dans la vie privée : le cas le plus flagrant est celui des réseaux sociaux. Chacun peut partager à loisir ses données privées sur son profil Facebook, Twitter, sur son compte Google+, YouTube, Pinterest, Instagram, etc.

Ces nouveaux comportements ont donc eux aussi aidé à la production de données en masse, devenues des données à grande valeur ajoutée pour les entreprises. Ces dernières ont ainsi vu dans ces données publiées sur les médias de nouveaux moyens pour connaître les tendances, les clients, et ainsi cibler davantage leur campagne marketing.

1.1.3 Le développement de la connaissance client

Le besoin de connaître mieux son client présent sur le web a favorisé l'émergence de nouveaux métiers. Avec les nouvelles technologies, et en particulier l'émergence d'internet et du web 2.0, la relation client a été à la fois complexifiée et simplifiée. Elle a été complexifiée car les prises de parole des clients ont été démultipliées sur les réseaux. Les avis des clients, leurs questions sont rendus plus faciles à diffuser et les réseaux permettent une plus grande flexibilité et une plus grande rapidité dans les interactions entre clients et entreprises.

Il a fallu de nouvelles compétences pour s'occuper de cette gestion des relations client 2.0. Ces compétences nécessitent de développer une relation de confiance avec les clients-internautes, il s'agit de montrer que l'entreprise se préoccupe des besoins de ses clients, qu'elle est attentive aux réclamations et souhaits de ces derniers. Le professionnel doit également, à travers ses interactions avec les clients, anticiper les besoins de ces derniers, avant que ceux-ci ne les expriment. Il doit veiller à développer un service personnalisé avec ses clients, ce qui est tout-à-fait possible avec les réseaux sociaux. Le professionnel ne doit pas pour autant oublier les objectifs qu'il doit atteindre à travers ses interactions sur les réseaux sociaux ; il travaille pour une entreprise et il aura des comptes à rendre, concernant les retours sur investissement de cette mission. Bien-sûr, cela demande du temps, de l'investissement et des ressources, mais c'est en cela que les entreprises reconnaissent l'utilité de former ou de faire appel à des spécialistes de ces nouveaux profils.

Le facteur de la connaissance client a donc fortement contribué au développement des nouveaux métiers liés au web.

1.2 Les opportunités de la transformation numérique pour les métiers

Une étude a été publiée par Microsoft, en France, en début d'année 2014, sur le sujet des nouveaux métiers liés à l'évolution numérique⁴¹. L'innovation repose aujourd'hui sur les technologies de « Cloud Computing » et de « Big Data », la mobilité et les réseaux sociaux, d'où l'importance de cette partie sur les métiers liés aux réseaux sociaux.

Cette étude révèle que 71% des départements marketing, finance et RH pensent que l'explosion du volume de données va fortement affecter les compétences métiers des professionnels. L'évolution du numérique a fait émerger de nouveaux besoins, et la nécessité de l'évolution des compétences internes. On constate cependant un décalage entre la prise de conscience des évolutions numériques et la mise en place réelle de nouveaux métiers. Les directions financières, par exemple, font partie des acteurs qui ont rapidement perçu l'impact que l'explosion des données aller provoquer, et pourtant elles sont les plus tardives à faire évoluer leurs compétences en interne. La direction marketing des entreprises, en revanche, semble plus réactive face aux besoins et aux évolutions en interne.

Au lieu de faire appel à des prestataires externes, les entreprises ont d'abord privilégié le transfert et l'évolution de compétences en interne. Les projets numériques sont en majorité portés par la DSI (Direction des Systèmes d'Information) ou par la direction générale elle-même, révélant l'importance que revêtent ces nouveaux métiers pour l'entreprise. Voici une représentation issue de l'étude de Microsoft qui illustre bien l'impact de l'évolution numérique sur les départements de l'entreprise :

⁴¹ IDC. Observatoire de l'évolution des métiers liée à la transformation numérique. 2014. Microsoft.

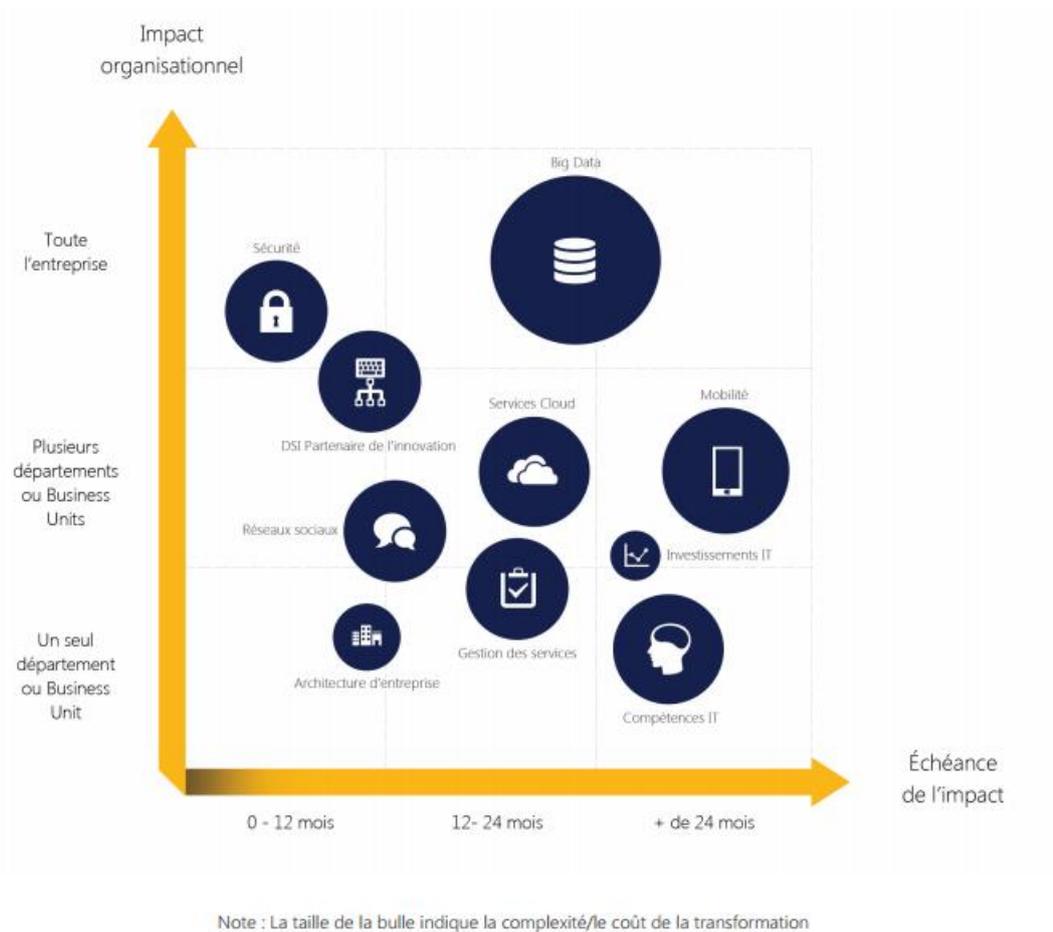


Figure 11 : l'évolution numérique sur les départements de l'entreprise – Source : IDC, 2014⁴²

L'étude de Microsoft traite des opportunités que le numérique offre pour tous les métiers de l'entreprise. Mais elle précise cependant que ce sont les métiers de l'analyse des données qui ont une meilleure connaissance des profits qu'ils peuvent tirer du numérique : « *La connaissance, par les métiers, des opportunités offertes par les technologies numériques est bonne, en particulier sur les sujets de l'analyse des données, de la mobilité et des réseaux sociaux.* ».

Nous disions que des compétences étaient indispensables au sein de l'entreprise pour pouvoir adapter les métiers aux numériques afin de développer l'entreprise. Plusieurs

⁴² IDC ; Microsoft. Observatoire de l'évolution des métiers liés à la transformation numérique. 2014.

conditions sont donc à respecter. La première est l'adaptabilité des équipes aux outils numériques. La deuxième est la capacité d'intégration des compétences avec les différents métiers. Pour cela, les entreprises mettent en place des formations aux nouvelles évolutions du web et des mesures de recrutement.

« Au global, le rôle de la donnée apparaît bien comme central pour les entreprises et les métiers qui seront créés ou se développeront y seront donc très fortement liés. Le premier métier qui se distingue au global est d'ailleurs celui de « Chief Data Officer » ».

Depuis 2013, notre société est entrée dans l'industrialisation des métiers du numérique. Les fonctions se spécialisent, les services se structurent. Les entreprises ont besoin davantage de connaissances pointues dans le domaine, or les professionnels ayant de l'expérience sont tout à la fois difficiles à trouver et de plus en plus demandés. Tous s'accordent à dire que le métier de demain est celui de « *data analyst* ». Nous en reparlerons plus loin en détail. Mais nous pouvons à notre tour affirmer que le numérique et l'explosion des données ont engendré une profonde nécessité d'adaptation de la part des entreprises et des professionnels.

2011 a été une période charnière où les entreprises ont vraiment pris conscience de la nécessité de s'adapter aux nouvelles compétences. TNS Sofres, société référence d'études marketing et d'opinion, a publié un article⁴³ sur le sujet, suite à une enquête effectuée auprès de plusieurs entreprises. Parmi les responsables interrogés, la plupart estiment que l'acquisition de nouvelles compétences et de nouvelles expertises est une tâche compliquée. Ils ont identifié les domaines de l'entreprise qui allaient être affectés par l'évolution du numérique :

- La relation client, comme vu précédemment, voyant naître de nouvelles compétences de « social marketing », de communication relationnelle, de management de l'expérience client sur point de vente ;
- La prospective et la connaissance client qui a vu naître également de nouveaux métiers ;
- Le numérique qui a fait émerger de nombreux profils professionnels.

⁴³ TNS Sofres. *Les nouveaux métiers du marketing et de la communication au service de la marque*. [En ligne]. Publié le 6 octobre 2011. [Consulté le 23 septembre 2014]. < www.tns-sofres.com/etudes-et-points-de-vue/les-nouveaux-metiers-du-marketing-et-de-la-communication-au-service-de-la >

- « les logiques de mise en cohérence stratégique et d'orchestration, en particulier à travers les métiers liés à la marque ».

« Les pratiques digitales arrivent en tête de liste quand on demande spécifiquement aux responsables quels sont les métiers qui n'existent pas encore dans les entreprises et qui demain vont émerger ».

Dans ces processus d'adaptation, ce sont donc l'agilité et la réactivité de l'entreprise qui seront mises à l'épreuve.

2 Évolution des nouveaux métiers du web

2.1 Évolution des métiers du numérique depuis 2011

On a tendance à regrouper 4 territoires d'expertises englobant les métiers d'avenir : la prospective et l'innovation, le marketing relationnel, le numérique, et le développement durable. En 2011, une étude a été menée par le Club des Annonceurs, qui rassemble les professionnels du marketing et de la communication, autour de l'évolution des métiers de ces deux domaines. Il est intéressant de constater, dans les entretiens avec les professionnels issus de l'entreprise ou des agences, que le numérique est un profond facteur de mutation, ou plutôt d'adaptation des compétences à de nouveaux enjeux économiques et professionnels.

Parmi les nouveaux métiers qui devraient apparaître ou continuer à se développer, le numérique se trouve donc en première position. Il s'installe partout et devient un moyen incontournable pour la production. Il est sans aucun doute un domaine d'avenir.

« Le digital a entraîné non seulement une démultiplication des points de contact à la marque mais aussi une autre façon d'interagir avec nos consommateurs », témoignait ainsi Anne-Marie Gaultier-Dreyfus, Présidente du Club des Annonceurs et Directeur Marketing des Galeries Lafayette et BHV en octobre 2011.

Le développement du numérique est une des premières innovations dans la course à la compétitivité. L'innovation permet de regagner des avantages concurrentiels, et le numérique en est un des moyens. Les tendances y sont fortes : le marketing se numérise, il fait appel à des spécialisations fortes et le directeur devient un multi-spécialiste, le e-commerce se développe. Le contenu est roi, d'où l'importance des métiers de « community management ». Le « data analyst » devient l'objet de recherche des chasseurs de tête. Et les autres métiers qui ont le vent en poupe concernent ceux des développements web et mobile.

L'évolution du numérique modifie également en conséquence le recrutement qui devient du recrutement 2.0. En France, plus de 50% des recruteurs utilisent les réseaux sociaux. Les recruteurs deviennent ainsi des « community manager recruteurs ».

L'évolution du numérique nécessite de s'adapter à gérer des profils agiles. Depuis les années 90, le système de gestion hiérarchique de l'entreprise a été remis en cause pour faire place à ce qu'on appelle « l'entreprise en réseau » ; les frontières de l'entreprise s'estompent. Cette nouvelle organisation des entreprises a également été un facteur d'avancée des nouveaux métiers. En effet, « *par la vertu de ces nouveaux dispositifs [d'organisation], le principe hiérarchique est battu en brèche et les organisations deviennent flexibles, innovantes et hautement compétentes* ». ⁴⁴ La circulation de l'information et l'innovation ont été rendues plus fluides par ce changement des modes d'organisation et des méthodes agiles dans la gestion de projet. Le thème de la concurrence et du changement permanent devient partie intégrante des modes de fonctionnement. Les nouvelles technologies ont ainsi accéléré ce processus, elles ont permis aux entreprises de s'adapter à toutes les transformations, de « surfer » sur toutes les « vagues ». L'avance technologique est nécessaire pour avoir un avantage compétitif sur son concurrent. Tous ces éléments ont donc fortement favorisé l'émergence et l'évolution rapide des métiers du numérique.

2.2 Les métiers de l'e-réputation

Les animateurs de pages Facebook, Twitter, Google+ sont devenus des personnages clés dans les dispositifs de communication des entreprises. Les réseaux sociaux ont modifié les pratiques de travail des dispositifs de communication et des agences. Ces adaptations, pour interagir sur les forums, sont survenues depuis de nombreuses années, chez des sociétés comme l'éditeur de jeux vidéo Ubisoft, puisque les premiers forums ont fait leur apparition à la fin des années 90. Mais Facebook et Twitter ont été les relais de communication, les porte-parole les plus visibles sur le web. Orange a longtemps été classé numéro un dans le « rayonnement numérique », cette entreprise emploie en interne une trentaine de « community managers » en France et dans le monde, révélant l'importance de ce nouveau profil professionnel. Les agences investissent de plus en plus dans le « temps réel et le Big Data », mettant fin à la communication à sens unique. « Fini » le monopole des agences de publicité, bienvenue dans l'ère du « Big Data », de « l'Open Data » et de l'interaction !

Avec les réseaux sociaux, de nouveaux métiers ont foisonné. « *Aux États-Unis, les entreprises de plus de 100.000 salariés emploient en moyenne 49 personnes à temps plein*

⁴⁴ BOLTANSKI, Luc ; CHIAPPELLO, Eve. Le nouvel esprit du capitalisme. Mesnil-Sur-l'Estrée : octobre 2013. Tel Gallimard. ISBN 978-2-07-013152-5

pour les médias sociaux, selon le cabinet Altimeter. Plus de 25 millions d'entreprises, dont beaucoup de PME, ont leur page sur Facebook. [...] Tout un écosystème de startups, représentant plusieurs centaines d'emplois en France, s'est aussi créé autour des réseaux sociaux, des agences développant des outils marketing spécifiques et des solutions d'optimisation des campagnes sur les réseaux, et des sociétés d'analytique, qui permettent aux marques de se positionner par rapport à la concurrence, de mesurer leur "part de voix" au sein de leur secteur.

Orange fait ainsi appel à deux sociétés françaises, Netino pour la modération 2.0 de ses comptes sociaux 24h/24, et Linkfluence pour l'analyse de ce qui se dit sur son compte et sur la concurrence. Facebook a une centaine de « développeurs marketing choisis » certifiés, dont 15 en France, comme KRDS, MakeMeReach ou Social Moov, qui est également partenaire de Twitter»⁴⁵

Les nouveaux métiers du web sont nombreux et variés. Nous allons principalement évoquer les métiers du web 2.0 qui ont subi l'impact des réseaux sociaux et du « Big Data ». Les métiers de l'e-réputation sont étroitement liés aux médias et réseaux sociaux et concernent davantage notre cœur de métier de veilleur-analyste.

Le « community manager » est un des tout premiers métiers à être né du web 2.0. C'est un métier bien connu de l'opinion, car la gestion de communautés est une nécessité qui existe depuis plusieurs années. Nous avons dit plus haut que les premières communautés sont apparues à la fin des années 1990, avec l'arrivée d'internet. Ce métier est donc né avec l'arrivée du web. Il n'est pas issu de l'ère des réseaux sociaux et du « Big Data ». Cependant, ce métier a évolué avec l'arrivée des réseaux sociaux qui ont libéré la parole et sont devenus une caisse de résonance très influente pour la liberté d'expression.

Un autre métier typique du web 2.0 est celui de « social media manager », qui est responsable de la construction et de l'optimisation des stratégies de social media dans l'entreprise. Il gère entre autre, quotidiennement, les plateformes de réseaux sociaux de la société.

Les métiers de « community manager » et de « social media manager » sont différents. Le « community manager » est responsable d'une communauté. C'est un exécutant qui produit

⁴⁵ CUNY, Delphine. Réseaux sociaux, de nouveaux métiers à foison. [En ligne]. Publié le 10 février 2014. [Consulté le 24 septembre 2014]. < <http://www.latribune.fr/technos-medias/internet/20140207trib000814251/reseaux-sociaux-de-nouveaux-metiers-a-foison.html> >

des contenus au travers de réseaux sociaux, mais il n'est pas responsable de la stratégie de communication sur les réseaux sociaux. Le « social media manager » est le responsable de cette stratégie de positionnement de la société sur les réseaux. Son rôle n'est pas d'animer, il a davantage la casquette d'un consultant en interne, ainsi que celle en marketing numérique ou « webmarketing » : il gère les campagnes de communication sur les réseaux sociaux, en identifiant les nouvelles opportunités qu'offrent les évolutions des outils sociaux, en identifiant les influenceurs et les trolls (personnes générant volontairement des sujets de discussion polémiques), en effectuant une veille d'e-réputation, en effectuant des « reportings » et en surveillant les indicateurs, en amplifiant le message de la société sur les réseaux et médias sociaux.

Le « social media application developer » est, quant à lui, responsable de tous les aspects du développement d'applications sociales pour les communautés de l'entreprise. C'est un spécialiste technique pour Facebook notamment et toutes les plateformes sociales.

Enfin, le « digital media analyst » ou veilleur stratégique et les consultants en e-réputation coordonnent les projets de veille incluant l'e-réputation des entreprises, la veille concurrentielle, la veille innovation, la veille commerciale. Ils effectuent des analyses de marchés, de positionnement, détectent des leviers de croissance, gèrent l'analyse des informations collectées, réalisent des audits et rapports. Ces métiers sont en étroite collaboration avec l'intelligence économique. Il s'agit de surveiller, de détecter l'information stratégique qui va être traitée de façon à la rendre exploitable pour une prise de décision au niveau des directions.

Le responsable « Customer Relationship Management » (CRM) est un métier qui a dû s'adapter aux nouveaux outils du web 2.0 et notamment aux réseaux sociaux. Le responsable CRM est celui qui met en place des outils et des stratégies pour améliorer la satisfaction des clients à l'égard des services d'une entreprise. Il est responsable de la relation client, fonction plus connue sous ce nom-là. Nous mentionnons cette fonction dans les nouveaux métiers du numérique, alors qu'il existe dans toutes les entreprises, et ce depuis longtemps. Mais avec les réseaux sociaux, la fonction a considérablement évolué. Désormais, la relation client passe par les réseaux sociaux, où les clients s'adressent directement à l'entreprise via ses profils sociaux. Répondre à leurs besoins, les satisfaire des services de l'entreprise, demande un réel travail de stratégie sur les outils sociaux.

2.3 Les métiers du web 2.0

Le premier métier que nous avons mentionné plus haut et qui devient un des plus stratégiques pour l'entreprise est celui de « data scientist ». Le « data scientist » est la personne qui structure les données de façon à les rendre exploitables. Cette compétence a été combinée aux statistiques car, à l'ère du « Big Data », le volume de données est gigantesque et les statistiques permettent de les trier, analyser, catégoriser de façon à leur donner du sens. Ce métier combine les pratiques de « data-mining » et de statistiques. Il exige une bonne connaissance des technologies de l'information et une bonne maîtrise des outils informatiques. Ce sont essentiellement les directions marketing qui mettent en place ce type de postes au sein de leur service.

Un autre métier émergent est celui de « Chief Data Officer ». « *Le Chief Data Officer est un métier dont le rôle est de garantir la qualité, la cohérence et la gouvernance des données de l'entreprise* », selon l'étude de Microsoft citée précédemment. C'est le responsable de la gestion des données de l'entreprise. À nouveau, ce sont les directions marketing qui sont les plus avancées dans le développement et l'intégration de ce métier dans l'entreprise. C'est un profil encore méconnu. Il est un des premiers métiers à se distinguer dans le domaine des données.

Le « Chief digital Officer » est un métier totalement différent du premier. « *Le Chief Digital Officer est un métier dont le rôle est de favoriser la transformation de l'entreprise et en particulier de ses canaux de distribution traditionnels (réseau physique) vers des canaux de distribution numériques (e-commerce, réseaux sociaux, smartphones, etc.)* », toujours selon l'étude de Microsoft.

Le « Data Protection Officer » est le responsable de la sécurité, de l'intégrité, de la confidentialité et de la disponibilité des données de l'entreprise. Il s'assure que l'usage des données dans l'entreprise est conforme à la législation. Apparemment, ce poste est celui qui est le plus développé dans les entreprises parmi les nouveaux profils émergents.

Les métiers suivants concernent moins la donnée en elle-même. Ce sont des métiers du numérique qui couvrent un domaine plus large.

Le « search engine marketing specialist » réalise des campagnes de SEM, ce qui signifie « référencement » en français. Cela désigne l'ensemble des actions de référencement des

sites de l'entreprise. Voici la définition précise qu'en donne wikipedia : « *Le Search Engine Marketing appartient au marketing exercé sur les moteurs de recherche. Il a pour but d'augmenter la visibilité d'un site sur les moteurs de recherche, soit par une optimisation du site pour des mots clés donnés, soit par une politique appropriée d'achat de liens commerciaux sur les pages de résultats des moteurs de recherche* ». C'est en réalité le résultat de la combinaison suivante : SEO+ SEA + SMO = SEM.

Le SEO (« search engine optimization ») ou référencement naturel est l'activité liée au positionnement d'un site dans les moteurs de recherche.

Le SEA (« search engine advertising ») consiste à positionner son site sur les moteurs de recherche en contrepartie d'un paiement.

Le SMO (« search media optimization ») consiste à donner plus de visibilité à un site sur les réseaux sociaux : c'est l'optimisation de sa visibilité sur les médias.

Le « search engine marketing » est donc l'ensemble de ses activités liées au référencement de son site.

Le « web content manager » produit un contenu régulier pour la marque afin d'entretenir une relation constante avec les internautes, en adaptant au mieux le site aux particularités des navigateurs, en travaillant le SEO que nous venons de voir, en gérant bases de données et maintenance du site et des serveurs, en menant des initiatives commerciales.

Un autre métier bien connu est celui de « webmaster », qui est responsable d'un site internet. Il est chargé de la conception du site, de son suivi technique, du graphisme et de l'identité visuelle, de l'animation éditoriale, de la gestion du référencement et de la promotion du site. L'identité visuelle sera définie principalement par le « webdesigner ». Le contenu du site est soit rédigé par le « webmaster » lui-même, soit par un rédacteur web attitré.

Le rédacteur web se rapproche du journaliste web, chargé de produire du contenu pour un média en ligne. Les fonctions sont les mêmes, ce sont surtout les champs d'actions qui sont différents.

Le cyber documentaliste est, quant à lui, chargé de la veille internet, c'est-à-dire qu'il met en relation des demandeurs et des ressources d'informations stockées sur internet et le web.

Le responsable « web analytics », métier encore peu connu du grand public, est responsable de l'analyse et de l'optimisation des sites web. Il s'occupe de choisir, mettre en place et

déployer les outils « Web Analytics », il analyse les parcours et comportements des internautes sur le site en identifiant les pages les plus visitées, le temps passé sur celles-ci, le taux de rebond et le taux d'abandon des internautes.

Le responsable affiliation, métier très peu connu, contribue au développement de l'audience et du chiffre d'affaires d'un site e-commerce notamment. Il crée pour cela des partenariats susceptibles d'attirer et de fidéliser de nouveaux clients.

Le chef de projet web gère les différentes étapes et processus de construction ou de refonte d'un site web et gère l'équipe de développement. Il est responsable du bon déroulement du processus, du respect du cahier des charges et des délais et constitue le principal interlocuteur du client.

Le chef de projet mobile, tout comme le chef de projet web, est responsable de la gestion d'une équipe dont l'objectif est de mener des projets en rapport avec la nouvelle économie du mobile. Il est responsable entre autres du développement d'applications pour smartphones, de sites consultables sur les mobiles, du développement du « responsive design » de ces sites mobiles. Le « responsive design » est une notion de conception de sites web permettant d'adapter l'affichage des sites à la taille de l'écran et aux caractéristiques techniques du support.

Cette liste n'est certes pas exhaustive, mais elle a l'avantage de donner un aperçu de toutes les opportunités qu'offre le numérique, et l'arrivée du « Big Data » auquel les réseaux sociaux contribuent en partie.

2.4 Accompagner et transformer l'entreprise

Le développement des compétences est donc un levier de transformation de l'entreprise pour améliorer sa performance. De collaborative l'entreprise est devenue numérique.

Devant cette transformation numérique, l'entreprise fait face à davantage d'enjeux de gestion de changement, d'évolution des compétences et d'évolution de la culture d'entreprise.

Nous avons vu que les postes qui émergent sont relativement nombreux et demandent des compétences variées. Pour s'assurer de ce succès, les entreprises comptent d'abord sur

l'évolution de leurs compétences en interne, puis le transfert de compétences en interne, avant de faire appel à des compétences externes.

Par ailleurs, la transformation numérique des entreprises demande l'implication de l'ensemble des directions générales pour faire évoluer les profils et les compétences. Le rôle de la DSI (Direction des Systèmes d'Information) est à ce titre fondamental dans cette évolution. Elle est le premier facilitateur, le premier relais dans l'usage des outils numériques. Il revient à la DSI de mettre en place les approches, les méthodologies et solutions dans ces utilisations.

La numérisation est un enjeu majeur pour l'entreprise. Là se situe la véritable révolution du XXe et du XXIe siècle. Souvent, on entend dire que la révolution numérique est due à Facebook et autres réseaux sociaux. Mais Facebook a été « seulement » un accélérateur et un facteur de changement vers cette numérisation. L'action principale des réseaux sociaux est la modification qu'ils ont apportée dans les approches des entreprises : il ne s'agit plus désormais de promouvoir une marque par tous les supports et les médias, mais désormais, l'approche est recentrée sur le client-internaute, sur la satisfaction de la personne.

Mais réduire la numérisation de l'entreprise à un processus de relation client ou de communication sur le web serait réducteur. La numérisation est un puissant levier pour réfléchir à de nouveaux moyens de produire et consommer autrement. Elle s'accompagne de deux démarches : une montée des compétences numériques et digitales, que nous avons résumée dans la partie précédente, et une bonne communication sur les réseaux sociaux, gérée par le « community manager ».

Il faut comprendre que la numérisation a pris beaucoup de poids pour l'entreprise car elle est à la fois une source de revenus actuels et futurs (croissance), et une source d'investissements (ressources, achats médias, comme l'investissement d'une chaîne YouTube pour l'entreprise, comme le fait Bouygues pour diffuser ses guides d'utilisation...).

Associée aux outils sociaux, la numérisation a fait émerger une nouvelle approche dans l'entreprise, que l'on appelle le « social business ». Il s'agit du lien entre médias sociaux et l'entreprise 2.0.



Figure 12 : Les 3 étapes de l'évolution digitale de votre entreprise - Source : mediassociaux.fr⁴⁶

Le « Social Business » touche à la fois le partage de l'information et le mode d'organisation de l'entreprise.

Pour terminer sur cette partie, la numérisation nécessite de véhiculer une véritable culture du numérique à travers toutes les sphères de l'entreprise, à tous les échelons, et au sein des différents départements. Le cercle du « Social Business » présenté ci-dessus est alors complet, connecté et intégré en interne. C'est ainsi que l'on peut accompagner et transformer son entreprise pour la rendre toujours plus compétitive. Le plus important à retenir est qu'il ne s'agit pas de succomber à des effets de mode, mais de comprendre les

⁴⁶ DENIAUD, Cédric. Les 3 étapes de l'évolution digitale de votre entreprise. [En ligne]. Publié le 10 février 2012. [Consulté le 12 octobre 2014]. <http://www.mediassociaux.fr/2012/02/10/les-3-etapes-de-levolution-digitale-de-votre-entreprise/>

enjeux et objectifs de la numérisation de son entreprise. Celle-ci prend du temps et elle dépend notamment de l'implication managériale et des freins rencontrés en interne.

En tout cas, en ce qui concerne les réseaux sociaux, les entreprises doivent être conscientes que les médias sociaux évoluent très vite. Leur usage se multiplie, montrant à quel point les solutions et les outils d'analyse doivent être flexibles pour s'adapter. D'une part les technologies évoluent, mais d'autre part, sur les réseaux eux-mêmes, les audiences peuvent passer en quelques heures d'un nombre restreint d'utilisateurs à plusieurs milliers : les outils d'analyse doivent suivre ces évolutions. Cela nécessite de nouvelles compétences informatiques, mais également de nouvelles compétences d'analyses de la part des spécialistes pour traiter ces volumes toujours croissants. Par ailleurs, de nouvelles applications apparaîtront sans nul doute, laissant place à l'espoir de nouvelles perspectives pour toute la sphère des spécialistes de l'information.

Pour reprendre à nouveau Comarch, « *Internet a bouleversé les business models des entreprises, les médias sociaux sont en train de modifier significativement la manière de communiquer des entreprises.* » Cela est juste, mais pour être plus objectif, nous compléterons en disant que la communication n'est pas le seul département de l'entreprise à être modifié. La plupart des départements vont être impactés, directement ou indirectement, par l'évolution des médias sociaux, dans un processus de création de valeur de l'entreprise, à condition d'apprendre toujours à tirer au mieux parti de ces outils sociaux tout en prenant garde aux risques.

Conclusion

Nous ne pouvons qu'être frappés par l'importance que les réseaux sociaux ont acquise en quelques années, dans la vie professionnelle des individus. Et nous ne parlons pas ici de l'usage dans le cercle privé. La notion de réseau, dans les années 60, était encore d'un « *usage relativement spécialisé ou marginale* », selon les sociologues Chiapello et Boltanski. Elle faisait l'objet de nombreux travaux théoriques et empiriques. En 2014, la connectivité bat son plein dans toutes les institutions, dans les entreprises, dans les relations entre les individus. En effet, depuis les années 90, la littérature de management a bien intégré cette notion de connexion et de réseaux, en décrivant le « management en réseau », sous l'angle de deux thèmes principaux : la communication et la complexité. La connectivité des individus et des entreprises a certes facilité la communication, mais celle-ci s'est aussi complexifiée, de par le nombre de personnes qui interagissent et la puissance des outils de communication.

Jusqu'au XIXe siècle, la société était irriguée, pour reprendre les mots des sociologues, « *par des flux, qu'ils soient matériels (les voies de communication, ou les systèmes de distribution des sources d'énergie) ou immatériels (flux financiers ou flux d'informations)* ». Depuis les années 2000, la société des pays développés est irriguée par des flux virtuels : l'information est transmise par la voie virtuelle de l'internet.

La mondialisation, par la société de l'information, a accéléré et démultiplié ces flux matériels et immatériels. Les entreprises en 2014 fonctionnent pratiquement toutes en réseau : les fonctions sont externalisées, les relations se font à distance, le pouvoir est décentralisé. C'est un contexte aussi développé au niveau de la connectivité qui explique l'apparition des réseaux, dits sociaux, et leur ascension fulgurante. Ils ont répondu à un besoin à la fois des individus et des entreprises. Éparpillées dans le monde entier, les entreprises avaient besoin d'outils de communication rapides et faciles d'utilisation pour communiquer entre elles et avec les clients ou les partenaires. Quant aux individus, le marché et ses produits s'étant diversifiés, ils avaient besoin de pouvoir échanger entre eux, pour partager des expériences, des avis, ou tout simplement s'informer. Pour le monde professionnel, auquel nous nous cantonnons dans cette étude, les réseaux sociaux représentaient une nouvelle opportunité d'information. Mais pourquoi ont-ils eu plus de mal à s'y intégrer que dans le monde privé ? Cela s'explique en partie par le fait que ce sont les individus qui se sont emparés des réseaux sociaux pour leur usage personnel, ce qui était le but des réseaux sociaux, à commencer par Facebook, une plateforme d'amis. L'usage des réseaux comme Facebook était simplement de créer une plateforme communautaire.

Puis les entreprises et les spécialistes de l'information, sous l'impulsion de la sociologie américaine des réseaux, ont compris l'importance de ces outils populaires, en constatant le volume de données générées. Les réseaux ont alors pénétré le business de l'entreprise.

Nous avons donc étudié de quelle manière les réseaux sociaux, associés à une démarche d'intelligence économique, ont permis la création de valeur dans l'entreprise. Leur exploitation représente une source d'informations stratégiques importantes pour les entreprises. Bien entendu, comme le mentionnait Camille Alloing, il ne sera pas judicieux pour chaque entreprise d'utiliser ces réseaux : tout dépend en effet du domaine d'activité de l'organisation, de ses clients et de ses relations avec ces derniers.

Mais nous sommes persuadés que cette connectivité qu'établissent les réseaux sociaux est un facteur d'innovation ; Michel Serres affirmait que la communication est « *un lieu électif de l'innovation* ». (Serres, 1972, p.128). Les réseaux sociaux ont modifié le « business model » de l'entreprise, ils ont permis une plus grande création de valeur, grâce à une meilleure connaissance du marché qu'ils apportent à l'organisation.

L'exploitation des réseaux sociaux aide l'intelligence économique à satisfaire les besoins d'informations d'une entreprise, dans un contexte économique impitoyable et fluctuant. Une meilleure connaissance du marché dévoile à l'entreprise les pans du marché où elle peut innover. L'innovation va soutenir les efforts de création de valeur de l'entreprise. Celle-ci satisfait ainsi ses objectifs « métiers » et les objectifs « clients ».

Atout pour les entreprises, les réseaux sociaux représentent également de nouvelles perspectives pour les professionnels de l'information, via le « Big Data ». Celui-ci est un phénomène qui va continuer à s'accélérer. Le « Big Data » et les réseaux sociaux représentent une équation gagnante pour l'entreprise. Nous connaissons les 6V qui caractérisent le « Big Data » : Volume, Variété, Vitesse, Visibilité, Vérité, Valeur. La vitesse et la visibilité sont notamment dues aux médias sociaux. Couplés ensemble, le « Big Data » et les médias sociaux vont devenir inséparables et ce duo est porteur d'opportunités pour les entreprises : il aide à mieux mesurer les dispositifs d'une entreprise, à optimiser sa stratégie et ses actions, et comprendre si les investissements sont bénéfiques ou non.

« *Le Big Data ajoute une valeur commerciale à toute une gamme de nouvelles sources de données comprenant entre autres, les données des médias sociaux [...].* »⁴⁷

De nouveaux défis sont encore à relever avec le « Big Data ». Des modèles sont à étudier pour son exploitation, et dans notre cas, pour son exploitation dans une démarche d'intelligence économique. En tout cas, le « Big Data » va permettre d'aller encore plus loin que ne permet à l'heure actuelle l'intelligence économique. Cette dernière, bien sûr, capte des signaux faibles et peut prévenir l'entreprise d'évènements qui vont arriver à court terme. Mais, avec le « Big Data », le potentiel de prévision de ces phénomènes fait un bond en avant.

Pourra-t-il réellement prévenir l'avenir comme l'ont rêvé Isaac Asimov, auteur du célèbre cycle de Fondation des années 40 aux années 90 et le réalisateur Steven Spielberg, dans son film *Minority Report* ? Seul l'avenir nous dira ce dont sera capable le « Big Data », mais ce qui est certain aujourd'hui, c'est qu'il représente une formidable source de création de valeur pour l'entreprise et de grandes perspectives pour la veille stratégique, l'intelligence économique, et donc l'avenir des professionnels de l'information !

⁴⁷ BOUCHER, Simon. Le Big Data et les réseaux sociaux. Fujitsu. [En ligne]. Publié le 30 octobre 2013. [Consulté le 14 octobre 2014]. <file:///C:/Users/Isabelle/Downloads/aiim-MTL-%20Quest-ce%20que%20le%20Big%20Data%20-%20AIIM%20-%20Simon%20Boucher.pdf>

Bibliographie

La bibliographie analytique suivante, arrêtée au 10 octobre 2014, est conforme aux normes : Z44-005. décembre 1987 (Documentation. Références bibliographiques : contenu, forme et structure) et à la norme NF ISO 690-2 Février 1998 (Information et documentation. Références bibliographiques Documents électroniques, documents complets et parties de documents).

La bibliographie a été classée selon l'ordre des thématiques abordées dans ce mémoire : les entreprises et la mondialisation ; l'intelligence économique et les entreprises ; le social media monitoring ; l'émergence des nouveaux métiers. Au sein de chaque thème, les références sont classées par ordre alphabétique des auteurs. Certains documents pouvaient être référencés dans plusieurs parties simultanément. Dans un souci de clarté, nous avons cité une seule fois chaque document dans la partie de notre choix.

Nous avons incorporé, dans une partie indépendante, nos analyses sectorielles, produites durant notre stage à Digimind. Ces études sont présentées à part, car ce ne sont pas tant des travaux de réflexion, mais des réalisations concrètes d'application d'une stratégie de « social media monitoring ».

Les entreprises et la mondialisation

La mondialisation et la globalisation

[1] BARTOLI, Henri. La mondialisation doit être gouvernée. Revue Quart Monde, n° 175, septembre 2000.

[2] DUMEZ, Hervé ; JEUNEMAITRE, Alain. Comprendre la globalisation. La Gazette de la société et des techniques, n° 4, septembre 2000.

Ces deux articles de l'économiste français donnent la définition de ce qu'est la mondialisation, à différencier avec la globalisation.

[3] BAUCHE, Gilles. Synthèse des travaux de la conférence- « la société de l'information : menace ou opportunité pour l'Europe ? Institut Aspen France Lyon, mai 1996. [En ligne].

[Consulté le 8 août].

<<http://www.admiroutes.asso.fr/action/sitedito/article/bauche/aspen.htm>>

Cette synthèse d'une conférence sur la société de l'information analyse les menaces et opportunités de celle-ci pour l'Europe. Ce fut une précieuse aide pour comprendre ces

menaces et ces opportunités au sein même des entreprises. Cette analyse nous permettait de mieux cerner le contexte socio-économique dans lequel évoluent les entreprises.

[4] CURIEN, Nicolas ; MUET, Pierre-Alain. La société de l'information. Paris, 2004. La Documentation française. ISBN : 2-11-005534-0.

Comme l'analyse précédente, cet ouvrage nous a donné des clés de compréhension pour mesurer de quelle manière la société de l'information s'est installée et quels en ont été les impacts économiques, sociétaux et technologiques pour les entreprises.

[5] Journal Du Net. Bien vivre les nouvelles technologies. Des outils indispensables pour les managers. [En ligne]. Mis en ligne le 8 novembre 2004. [Consulté le 8 août 2014]. < <http://www.journaldunet.com/management/dossiers/041261techno/lead.shtml>>

Cet article présente un sondage effectué auprès de managers afin d'expliquer leurs usages respectifs des technologies de l'information et de la communication. Cela nous a permis de percevoir globalement les avantages et inconvénients des nouvelles technologies pour les cadres d'entreprises.

[6] MERCURE, Daniel (dir.). Une société-monde? Les dynamiques sociales de la mondialisation. Presses de l'Université Laval, De Boeck, 2001.

Cet ouvrage présente les différents mécanismes et dynamismes propres à la mondialisation.

La société de l'information

[7] ALLOING, Camille. Peut-on réellement identifier un signal faible, et comment ? [En ligne]. 16 mai 2013 [Consulté le 12 août 2013]. < <http://caddereputation.over-blog.com/article-peut-on-reellement-identifier-un-signal-faible-et-comment-117837262.html>>

Cet article présente une définition claire d'un signal faible et donne les astuces pour en tenir compte dans une démarche de veille.

[8] DESCARREGA, Boris. De la défiance à l'égard des grandes entreprises. In L'Observatoire : société et consommation. [En ligne] Publié le 18 novembre 2013. [Consulté le 16 août 2014]. <<http://www.asso-lobso.org/actualites-asso/174-de-la-defiance-a-legard-des-grandes-entreprises.html>>

Cet article explique l'évolution des comportements des individus à l'égard des entreprises. Il explique le contexte de défiance de notre époque, rendant plus délicate la tâche pour les entreprises de fidéliser le client pour rester compétitive sur le marché.

[9] Les Carnets d'Expérience. Quand le savoir des uns se fait l'intelligence de tous. [En ligne]. Paris, 2014. [Consulté le 16 août 2014]. < <http://livreblanc.silicon.fr/wp-content/uploads/2014/06/Exp%C3%A9riences-Forces-de-vente-Quand-le-savoir-des-uns-se-fait-lintelligence-de-tous.pdf>>

Ce livre blanc présente l'impact des mutations numériques et culturelles sur les métiers du commerce, du marketing et de l'informatique.

L'intelligence économique et les entreprises

[10] Agora Vox. Intelligence économique et compétitivité des entreprises. In Agoravox.fr. [En ligne]. 17 décembre 2007. [Consulté en août 2014]. < <http://www.agoravox.fr/actualites/economie/article/intelligence-economique-et-33074>>

Cet article est intéressant pour notre étude car il montre l'apport direct de l'intelligence économique au service de la compétitivité de l'entreprise.

[11] Chambre Régionale de commerce et d'Industrie de Lorraine. Bonnes pratiques en matière d'intelligence économique. [En ligne]. [Consulté le 22 août 2014]. Non daté. < http://www.lorraine.cci.fr/index.php5?id=119&ma=guide*ie>

Cet article est une base pour connaître les bonnes pratiques de base en matière d'intelligence économique.

[12] COHEN, Corine. Intelligence et performance : mesurer l'efficacité de l'intelligence économique et stratégique (IES) et son impact sur la performance de l'entreprise. Vie et Sciences de l'entreprise. 2007 /I-2, n°174-175.

Cet ouvrage a été primordial dans notre analyse sur la relation entre l'intelligence économique et l'entreprise. Il nous a permis de comprendre quels étaient les apports concrets de l'intelligence économique sur la performance de l'entreprise. Il explique bien comment calculer cette performance de l'intelligence économique, qui présente des résultats bénéfiques pour l'entreprise à long terme.

[13] COUTENCEAU, Christian. *Intelligence économique au service de l'innovation*. Eyrolles, 2014. ISBN : 978-2-212-55773-2.

Cet ouvrage explique l'importance de l'intelligence économique et son utilité au service de la compétitivité de l'entreprise. L'intelligence économique joue directement sur l'innovation dans l'entreprise, or l'innovation est un facteur clé de succès pour une société, montrant l'enjeu stratégique d'une démarche d'intelligence économique.

[14] DESCHAMPS, Christophe ; MOINET, Nicolas. L'émergence d'internet dans les outils d'intelligence économique. Nouveau Monde Editions | Le Temps des Médias. 2011/1n° 16, p. 147-160. DOI : 10.3917/tdm.016.0147. ISSN 1764-2507.

[15] MARTRE, Henri. Intelligence économique et stratégie des entreprises. [En ligne]. Base de Connaissance AEGE. [Consulté le 8 juillet 2014]. < <http://universitaire-etude.e-monsite.com/medias/files/intelligence.economique.et.strategies.des.entreprises-.www.worldmediafiles.com..pdf>>

Il s'agit du rapport Martre indispensable dans toute étude de l'intelligence économique. Henri Martre en donne la définition, les composantes et les modes d'application.

[16] VIARD, Rudy. Comment réaliser une veille sur internet ? In Webmarketing-conseil.fr [En ligne]. 21 juin 2014. [Consulté le 20 août 2014].< http://www.webmarketing-conseil.fr/benchmark-et-veille-dinformation-sur-internet-connaître-son-marche-et-surveiller-la-concurrence/?utm_content=bufferdea84&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer>

Cet article très complet explique la démarche de la mise en place d'une veille sur internet.

Les entreprises et les réseaux sociaux

Le Social Media Monitoring

[17] ALLOING, Camille. 10 raisons de ne pas gérer l'E-réputation de son organisation. [En ligne]. Publié le 19 mars 2013. [Consulté le 13 octobre 2014]. < <http://caddereputation.over-blog.com/article-10-raisons-de-ne-pas-gerer-l-e-reputation-de-son-organisation-116330822.html>>

Cet article énumère les conditions requises pour mettre en place une bonne stratégie d'e-réputation pour une entreprise.

[18] DENIAUD, Cédric. Les 3 étapes de l'évolution digitale de votre entreprise. [En ligne]. Publié le 10 février 2012. [Consulté le 12 octobre 2014].

<http://www.mediassociaux.fr/2012/02/10/les-3-etapes-de-levolution-digitale-de-votre-entreprise/>

Cet article rappelle ce qu'est vraiment la digitalisation d'une entreprise et le social business. Il a l'avantage de rappeler que la révolution n'est pas Facebook mais ce phénomène de la digitalisation de l'entreprise.

[19] GONZALEZ, Pierre-Louis. Méthodes de classification. [En ligne]. Publié en 2008. [Consulté le 13 octobre 2014]. < <http://maths.cnam.fr/IMG/pdf/Classification-2008-2.pdf>>

Cette étude explique les différentes méthodes de classification statistique dans l'analyse de données. Nous avons brièvement donné un aperçu de la méthode de clustering afin d'en montrer les avantages pour une entreprise. Reste que ces méthodes sont encore à développer et doivent encore convaincre les entreprises de leur précieux avantage.

[20] HARBULOT, Christian ; POUX, Anne ; et al. Enjeux et failles des réseaux sociaux : l'exemple de Facebook en France. [En ligne] ESSEC, Janvier 2012. 89 p. Cours. [Consulté le 8 août 2014]. <

http://www.infoguerre.fr/fichiers/Enjeux_Failles_Reseaux_Sociaux_Facebook-France_Janvier2012.pdf>

Ce cours très complet s'appuie sur le cas pratique de Facebook pour montrer les dangers liés à Facebook notamment. Nous nous sommes appuyés sur ce cours pour notre analyse sur les dangers des réseaux appliqués aux entreprises.

[21] IBM. Diriger dans un monde réseauté : résultats de l'étude mondiale réalisée auprès des chefs de la direction. [En ligne] publié en 2012 [Consulté le 1^{er} septembre 2014]. <

<http://livreblanc.silicon.fr/wp-content/uploads/2014/04/R%C3%A9ussir-dans-un-monde-connect%C3%A9-.pdf>>

Cette étude très riche publiée par IBM montre les résultats d'une enquête réalisée auprès de directeurs du monde entier. Le but était de comprendre les appréhensions ou avantages que ces cadres tiraient de la connectivité des réseaux. Cette enquête a été une base très

importante pour notre mémoire de par le sujet traité et l'internationalité des intervenants et des opinions.

[22] MERCKLÉ, Pierre. Sociologie des réseaux sociaux. Editions La Découverte, Paris, 2011. Repères. 125 p. ISBN papier 978-2-7071-6710-1.

Cet ouvrage nous a été notamment utile pour son introduction qui établit bien le contexte sociologique d'apparition des réseaux sociaux.

[23] RAYMOND, Jean-Luc. Typologie des réseaux sociaux et usages pédagogiques des réseaux sociaux. [En ligne]. Publié le 26 mars 2012. [Consulté le 10 octobre 2014]. < <http://www.netpublic.fr/2012/03/typologie-des-reseaux-sociaux-et-usages-pedagogiques-des-reseaux-sociaux/>>

Cet article nous a été utile principalement pour la typologie des réseaux sociaux qu'il donne.

[24] SAINT JORES de, Elie. Comment bien utiliser les réseaux sociaux. [En ligne]. 17 octobre 2011. [Consulté le 8 octobre 2014]. < <http://journaldesgrandesecoles.com/comment-bien-utiliser-les-reseaux-sociaux/>>

Cet article révèle les avantages que l'on peut tirer d'une bonne utilisation des réseaux sociaux. Cet article nous a permis d'argumenter notre analyse critique sur l'utilisation controversée des réseaux sociaux.

[25] THIERS, Benjamin. Réseaux sociaux et médias sociaux, quelle différence ? In Kinoa.com. [En ligne]. Publié le 5 août 2013. [Consulté le 26 août 2014]. < <http://blog.kinoa.com/2013/08/05/reseaux-sociaux-et-medias-sociaux-quelle-difference/>>

Cet article révèle la différence entre les réseaux et les médias sociaux, souvent confondus à tort.

Les réseaux sociaux et l'intelligence économique

[26] BARQUIN, Ramon; CRUZ, Ashley. Extracting Business Intelligence from Social Media. [En ligne]. 22 avril 2014. [Consulté en juillet 2014]. <http://www.b-eye-network.com/view/17263>

Cet article explique avec précision comment extraire des informations stratégiques des médias sociaux pour recueillir les informations utiles à la création de valeur dans l'entreprise.

[27] BOUAKA, Najoua. Apport de l'intelligence économique dans le processus de prise de décision. Cadre d'une entreprise virtuelle. Les Cahiers du numérique, 2009/4Vol. 5, p. 179-192.

Cet article fut un outil précieux dans notre étude en raison de l'angle d'analyse traité. L'intelligence économique est montrée dans tout son bénéfice car elle un élément indispensable à la prise de décision au sein d'une entreprise. L'intelligence économique est encore une discipline mal comprise ; l'auteur s'attelle à lever les doutes et les incompréhensions sur cette démarche.

[28] Comarch. Business Intelligence et médias sociaux, de l'analyse à l'engagement. [En ligne]. 2013. [Consulté le 23 juillet 2014]. http://www.comarch.fr/files_fr/file_28/Social-Intelligence.pdf

Ce livre blanc met en évidence l'importance prise par les réseaux sociaux pour promouvoir une marque. L'intérêt de ce dernier est l'accent qu'il met sur les médias sociaux comme sources d'informations pour l'entreprise.

[29] ETTIGHOFFER, Denis. Les réseaux sociaux, instruments majeurs de l'intelligence économique. [En ligne]. Publié le 7 juin 2011. [Consulté le 7 septembre 2014]. < <http://www.jeune-dirigeant.fr/011-325-Les-reseaux-sociaux-instruments-majeurs-de-l-intelligence-economique.html> >

Cet article court mais important révèle les avantages de l'utilisation des réseaux sociaux dans une démarche d'intelligence économique.

[30] GORIA, Stéphane, « Cartographie et processus d'intelligence économique » L'analogie du plateau de jeu comme aide à la décision stratégique. Les Cahiers du numérique, 2009/4Vol. 5, p. 111-137.

Comme dans les articles précédents, l'intelligence économique est ici présentée comme un atout et une aide à la décision stratégique.

[31] HINCHCLIFF, Dion. Social Business Intelligence: positioning a strategic lens on opportunity. [En ligne]. Publié le 25 août 2011. [Consulté le 6 septembre 2014]. < <http://www.sprinklr.com/social-scale-blog/social-business-intelligence-positioning-a-strategic-lens-on-opportunity/> >

Cet article décline tout le processus de récolte, d'analyse, de traitement et de création de valeur des données issues des médias sociaux, au service de la performance de l'entreprise.

[32] Kapow. Five Key Lessons for Converting Social Media Data into Business Intelligence. [En ligne]. Non daté. [Consulté en août 2014].

<http://kapowsoftware.com/assets/whitepapers/Five%20Key%20Lessons%20Converting%20Social%20Media%20Data.pdf>

Très pratique, cet article donne 5 grandes méthodes ou outils pour tirer des médias sociaux des informations stratégiques dans une démarche d'intelligence économique.

[33] KERHOAS, Rémi. Comment intégrer les réseaux sociaux dans le système d'information afin d'appliquer une démarche de business intelligence. [En ligne]. 13 janvier 2012. [Consulté le 20 août 2014]. < <http://www.orange-business.com/fr/blogs/usages-dentreprise/entreprise-20/comment-integrer-les-reseaux-sociaux-dans-le-systeme-dinformation-afin-dappliquer-une-demarche>>

Cet article dresse un rapide panorama de l'avenir du web, de son impact sur l'entreprise et des différentes évolutions numériques qui se développent : « Big Data », « Social Business », etc.

[34] QUONIAM, Luc ; LUCIEN, Arnaud, « L'intelligence économique 2.0 ? ». Les Cahiers du numérique, 2009/4Vol. 5, p. 11-37. ISSN 1622-1494

Cet article décrit une démarche d'intelligence économique adaptée au monde interconnecté du web 2.0.

[35] G. Sylvestre. La veille créative : deux cas concrets d'application à la veille sur les réseaux sociaux. [En ligne] 23 juin 2014. [Consulté le 15 juillet 2014]. < [http://ressourcenlit.fr/2014/06/la-veille-creative-deux-cas-concrets-dapplication-a-la-veille-sur-les-reseaux-](http://ressourcenlit.fr/2014/06/la-veille-creative-deux-cas-concrets-dapplication-a-la-veille-sur-les-reseaux-sociaux/?utm_content=buffer5d027&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer)

[sociaux/?utm_content=buffer5d027&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer](http://ressourcenlit.fr/2014/06/la-veille-creative-deux-cas-concrets-dapplication-a-la-veille-sur-les-reseaux-sociaux/?utm_content=buffer5d027&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer)>

Cet article d'un consultant à l'ADIT, leader européen de l'intelligence économique, explique les composantes de la veille sur les réseaux sociaux, en donnant deux cas concrets d'application de cette veille chez Nissan et la FDA.

[36] SALAM, Ghizlane, « Qui dit intelligence économique dit partage d'information », Marché et organisations, 2013/2N° 18, p. 41-66. DOI : 10.3917/maorg.018.0041

Cet article révèle l'importance de l'intelligence économique pour la prise de décision au sein d'une entreprise.

[37] Pseudonyme : anacanhoto. Les médias sociaux : sources incontournables pour l'analyse concurrentielle. [En ligne]. 23 janvier 2013. [Consulté le 5 juillet 2014]. <http://intelligenceeconomiques.wordpress.com/2013/01/23/les-medias-sociaux-sources-incontournables-pour-lanalyse-concurrentielle/>

Cet article présente les médias sociaux comme des sources au service de la veille. Il nous a été utile pour expliquer comment les réseaux sociaux pouvaient donner des informations sur les concurrents d'une entreprise, et ainsi répondre aux besoins d'informations de cette dernière.

Avantages et risques liés aux réseaux sociaux

[38] ASSELIN, Christophe. L'e-réputation : quelle(s) définition(s) ? [En ligne]. Publié le 3 juillet 2014. [Consulté le 8 septembre 2014]. < <http://digimind.com/blog/fr/usages/le-reputation-queelles-definition-s/?hvid=2MwZO>>

Cet article traite de l'e-réputation, nous en donne toutes les définitions et les facteurs qui impactent la réputation d'une entreprise. L'e-réputation est un axe majeur d'une démarche d'intelligence économique sur les réseaux sociaux. La réputation permet à une entreprise de percevoir son image dans l'esprit de ses clients et des internautes.

[39] ASSELIN, Christophe ; DUHOT, Philippe. « Réputation internet : écoutez et analysez le buzz digital. » Digimind, mai 2008. < <http://digimind.com/fr/resources/livres-blancs/reputation-internet-ecoutez-et-analysez-le-buzz-digital/> >

Tout comme l'article précédent, celui-ci apporte des éléments complémentaires, notamment sur la manière de gérer un buzz détecté par les veilleurs et spécialistes de l'information.

[40] BOULLARD, Frédéric. Les incidents associés aux réseaux sociaux ont coûté aux entreprises 4 millions de dollars en moyenne au cours des 12 derniers mois selon une enquête Symantec. [En ligne]. Publié le 25 juillet 2011. [Consulté le 13 septembre 2014]. < http://www.symantec.com/fr/fr/about/news/release/article.jsp?prid=20110725_02>

Cet article permet de compléter notre analyse avec un regard critique sur les dangers liés aux réseaux sociaux utilisés au sein des entreprises.

[41] BREULEUX, Marion. Au-delà des risques les réseaux sociaux sont une opportunité formidable pour l'entreprise. [En ligne]. 22 avril 2013. [Consulté en août 2014]. <http://rh-droit-social.efe.fr/2013/04/22/au-dela-des-risques-les-reseaux-sociaux-sont-une-opportunit-formidable-pour-lentreprise/>

Cet article présente une interview de Muriel Rucher, directrice des Ressources Humaines à ING Bank France.

[42] Clusif. Divulgarion 2.0 : la divulgation compulsive d'informations par l'internaute, quelles solutions pour l'entreprise ? [En ligne]. Paris, 20 octobre 2011. [Consulté en septembre 2014]. <https://www.clusif.fr/fr/production/ouvrages/pdf/CLUSIF-2011-Divulgations-Synthese.pdf>

Cet article décrit les risques liés à la divulgation d'informations stratégiques des entreprises et les solutions pour y remédier. Cet article est très important car la protection de l'information stratégique est un enjeu majeur de la démarche d'intelligence économique.

[43] Conseil Économique et Social. Intelligence économique, risques financiers et stratégies des entreprises. [En ligne]. 21 septembre 2006. [Consulté le 4 août 2014]. < http://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Fiches/2006/NI_2006_15_roger_mongereau.pdf

>
Il s'agit des notes d'une assemblée plénière du Conseil Economique et Social concernant des mesures pour aider à l'intégration et au développement de l'intelligence économique au sein des entreprises et des institutions.

[44] FEUGEY, David. Un tiers des salariés seraient prêts à céder des informations sensibles. [En ligne]. Publié le 23 avril 2009. [Consulté le 13 septembre 2014]. < <http://www.silicon.fr/un-tiers-des-salaries-seraient-prets-a-ceder-des-informations-sensibles-35168.html>

>
Cet article nous a semblé important car il traite des informations sensibles, sujet primordial dans une démarche d'intelligence économique. Cette dernière doit en effet protéger toutes les informations stratégiques de l'entreprise. Or les entreprises doivent être conscientes que certains salariés, selon l'enquête, seraient prêts à céder ces informations moyennant échange.

[45] VINCENT, Odile. Rumeur, « bad buzz », fuite d'information... quels sont les vrais risques encourus par les entreprises sur les médias sociaux ? [En ligne]. 24 août 2010. [Consulté en août 2014]. <http://www.blueboat.fr/quels-risques-sur-les-medias-sociaux>
Ce petit article est une bonne synthèse, courte et claire, des risques qui existent pour les entreprises sur les médias sociaux.

Les nouveaux métiers liés au web

[46] BOLTANSKI, Luc ; CHIAPELLO, Eve. Le nouvel esprit du capitalisme. Mesnil-Sur-l'Estrée : octobre 2013. Tel Gallimard. ISBN 978-2-07-013152-5
Nous avons fait référence à cet ouvrage sur le capitalisme car il met en évidence les mécanismes et évolution du management des entreprises depuis les années 60. Il explique notamment l'apparition des entreprises en réseau, où l'information a acquis un rôle primordial car elle a circulé plus librement et plus rapidement entre les différentes directions et les différents niveaux de l'entreprise.

[47] CUNY, Delphine. Réseaux sociaux, de nouveaux métiers à foison. [En ligne]. Publié le 10 février 2014. [Consulté le 24 septembre 2014]. < <http://www.latribune.fr/technos-medias/internet/20140207trib000814251/reseaux-sociaux-de-nouveaux-metiers-a-foison.html>>
Cet article liste une partie des métiers apparus avec les réseaux sociaux.

[48] IDC. Observatoire de l'évolution des métiers liée à la transformation numérique. 2014. Microsoft.
Ce livre blanc de la société Microsoft est une riche étude sur l'évolution des métiers, due à la transformation numérique. Il présente des témoignages de différentes directions d'entreprises qui ont fait évoluer leurs compétences, en adaptation aux nouveaux besoins que font émerger le web et le « Big Data ».

[49] PELLERIN, Clément. E-réputation et réseaux sociaux : 5 métiers du web 2.0 à (re)découvrir. [En ligne]. 28 avril 2011. [Consulté le 5 septembre 2014]. <http://www.clementpellerin.fr/2011/04/28/e-reputation-reseaux-sociaux-5-metiers-du-web-2-0-a-redecouvrir/>

Cet article liste également cinq métiers directement liés aux réseaux sociaux et à l'e-réputation des entreprises. Il est un bon complément aux articles précédents.

[50] TNS Sofres. *Les nouveaux métiers du marketing et de la communication au service de la marque*. [En ligne]. Publié le 6 octobre 2011. [Consulté le 23 septembre 2014]. <www.tns-sofres.com/etudes-et-points-de-vue/les-nouveaux-metiers-du-marketing-et-de-la-communication-au-service-de-la>

Cette étude révèle l'impact des transformations numériques sur les métiers du marketing et de la communication. Elle a été très utile dans le cadre de notre mémoire, car elle nous a fourni des cas concrets d'évolution des compétences professionnelles.

Les analyses sectorielles

Analyses sectorielles comparées

[51]. MOUROUX, Isabelle. La guerre digitale des hôtels contre les plateformes de location en ligne. [En ligne]. Publié le 23 septembre 2014. [Consulté le 22 octobre 2014]. <<http://digimind.com/blog/fr/industries/la-guerre-digitale-des-hotels-contre-les-plateformes-de-location-en-ligne/>>

[52]. LEMASSON, Charlotte ; MOUROUX, Isabelle. Les marques de mode sur le web et les réseaux sociaux. [En ligne]. Publié le 28 août 2014. [Consulté le 22 octobre 2014]. <<http://digimind.com/blog/fr/industries/etude-les-marques-de-mode-sur-le-web-et-les-reseaux-sociaux/>>

Etudes de réputation

[53]. MOUROUX, Isabelle. Universités vs écoles : une étude supérieure sur les réseaux sociaux. [En ligne]. Publié le 30 septembre 2014. [Consulté le 22 octobre 2014]. <<http://digimind.com/blog/fr/industries/universites-vs-ecoles-une-etude-superieure-sur-les-reseaux-sociaux/>>

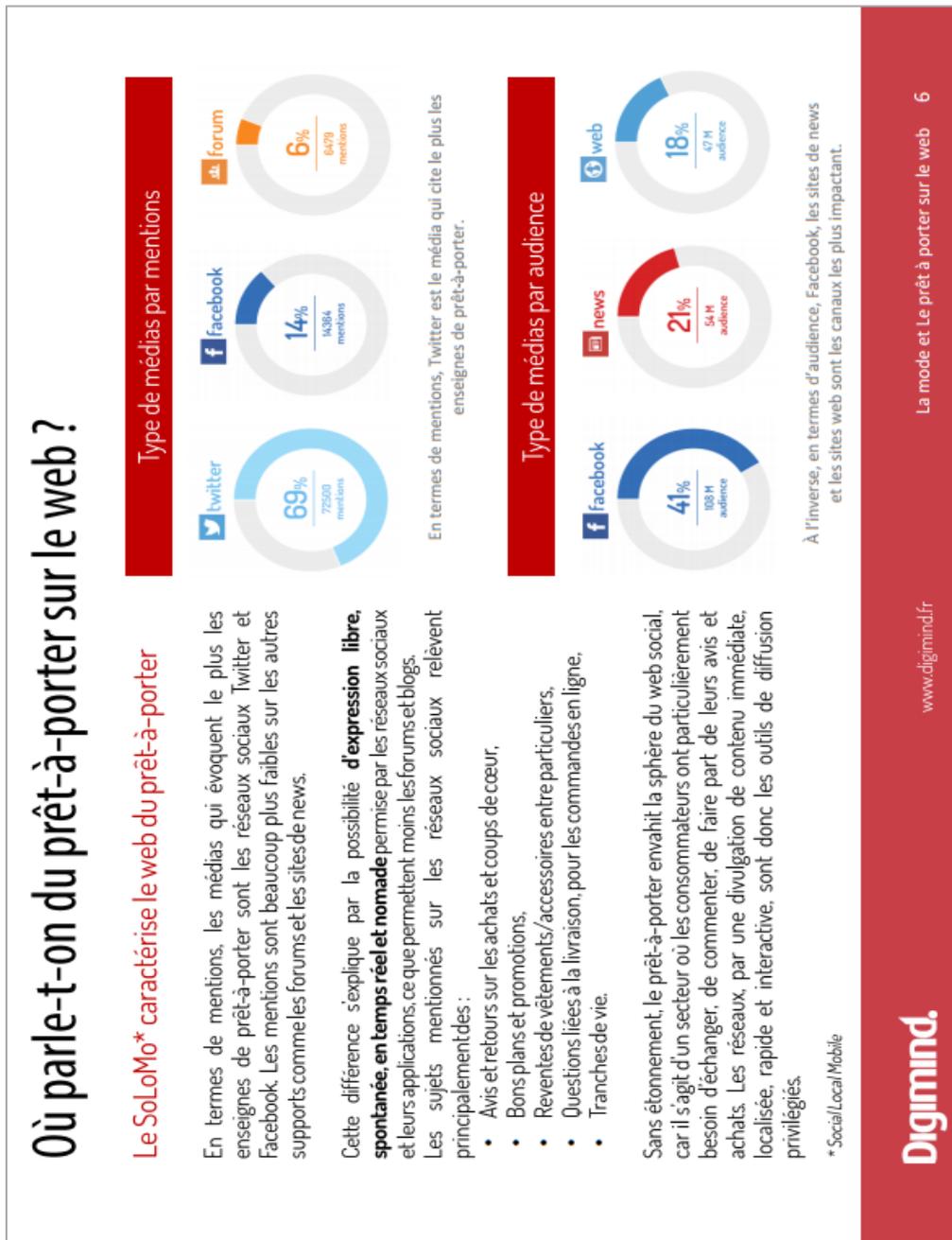
[54]. MOUROUX, Isabelle. Nicolas Sarkozy, 2 : le retour. [En ligne]. Publié le 29 septembre 2014. [Consulté le 22 octobre 2014]. <<http://digimind.com/blog/fr/buzz-fr/etude-nicolas-sarkozy-2-le-retour/>>

Annexes

Liste des Annexes

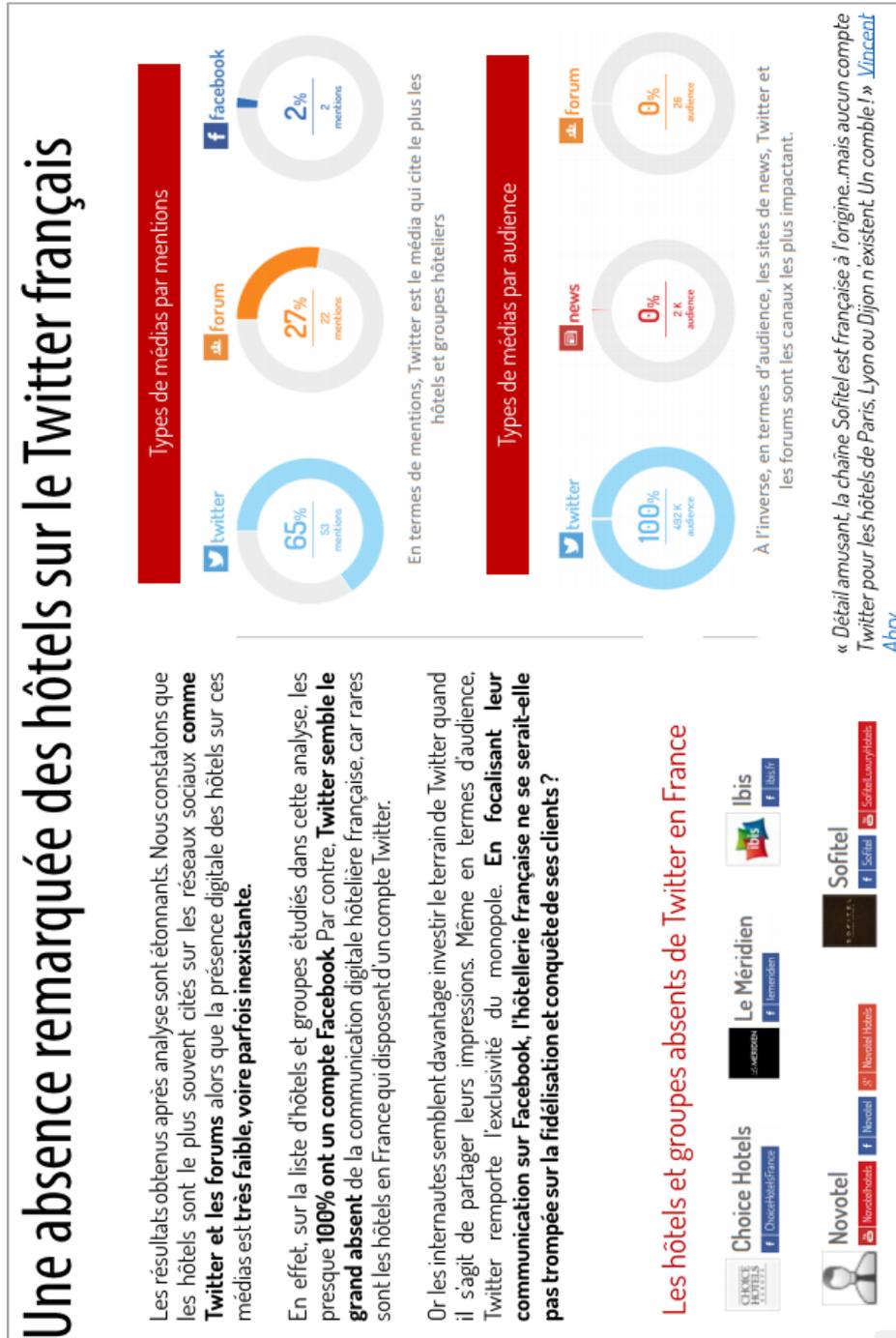
Annexe 1 : La stratégie d'H&M sur les réseaux sociaux	III
Annexe 2 : Où parle-t-on du prêt-à-porter sur le web ?	IV
Annexe 3 : Une absence remarquée des hôtels sur le Twitter français	V
Annexe 4 : Sommaire d'une étude de « Social Media Monitoring »	VI
Annexe 5 : Comment sont perçus les hôtels sur les réseaux sociaux ?	VII
Annexe 6 : Les influenceurs Twitter : le retour de N. Sarkozy	VIII
Annexe 7 : 20 outils pour gérer les réseaux sociaux	IX
Annexe 8 : Les nouvelles technologies et la gestion des compétences	XI
Annexe 9 : Les nouveaux métiers du numérique	XII
Annexe 10 : Les nouveaux métiers du marketing et de la communication	XIII

Annexe 2 : Où parle-t-on du prêt-à-porter sur le web ?



Source : Etude Digimind : les marques de mode sur le web et les réseaux sociaux en France

Annexe 3 : Une absence remarquée des hôtels sur le Twitter français



Source : Etude Digimind : la guerre digitale des hôtels contre les plateformes de location en ligne

Annexe 4 : Sommaire d'une étude de « Social Media Monitoring »

1. Méthodologie et objectifs d'analyse
2. Situation du secteur étudié
3. Les/la marque(s) du secteur sur les réseaux sociaux : vue globale
4. Où parle-ton de la/les marque(s) sur le web ?
5. Les stratégies de communication de la/les marque(s) sur les réseaux sociaux ?
6. Comment est perçue la marque sur les réseaux sociaux : e-réputation / Quelle est son influence numérique ?
7. Le top 3 des marques du secteur
8. L'évolution des discussions des internautes sur la/les marques ?
9. Les concurrents du secteur et leur stratégie de communication
10. Les comparaisons entre les principales marques
11. Les solutions pour améliorer sa stratégie « Social Media »
12. Bilan : que retenir ?

Annexe 5 : Comment sont perçus les hôtels sur les réseaux sociaux ?

Comment sont perçus les hôtels sur les réseaux sociaux ?

Des internautes souvent peu tendres

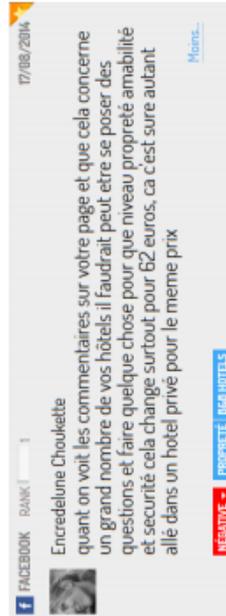
Les avis des clients sur les réseaux sociaux sont souvent peu amènes à l'égard des services hôteliers. Les commentaires sont davantage concentrés sur les sites des hôtels que sur les réseaux. Bien que les clients évoquent moins leurs impressions sur les réseaux, quand ils le font, **leurs messages sont souvent contraires à l'image digitale que les hôtels tentent de donner.**

Ce qui est survenu durant le mois d'août

Durant la période du mois d'août, certaines chaînes d'hôtels ont dû faire face **au boycott de la part des Pro-Palestiniens**. En pleine période de guerre à Gaza, un vaste phénomène de boycott de tous les produits israéliens s'est répandu en France, notamment des groupes qui ont des hôtels dans des territoires occupés par Israël. C'est le cas de **Sofitel, Mercure, Novotel et de la chaîne hôtelière Accor.**

Une intoxication alimentaire dans un hôtel de luxe à Rhodes a eu des répercussions dans les réseaux sociaux. En France, cela a touché la confiance des clients, même si l'impact n'a été que très faible.

Pas d'informations importantes concernant les autres hôtels et chaînes étudiés.



Ditib Poulamousson - Facebook - 22/08/2014

« La chaîne hôtelière ACCORHOTEL (Etap, Ibis, Mercure, Novotel, Sofitel) - Cette chaîne a plusieurs hôtels en Israël, et récemment, elle a ouvert une succursale dans les territoires syriens occupés, dans le Golan. »

Olivier Levasseur - Twitter - 20/08/2014

« Crash d'avion, accident de train, intoxications dans des hôtels de luxe. Finalement, le meilleur moyen de rester en vie, c'est d'être pauvre. »

Violaine Bailly - Twitter - 19/08/2014

« Un site dénonce les hôtels dont le wi-fi fonctionne mal. A lire avant la prochaine réservation ! #hotels #Travel <http://bit.ly/1rk6eLB>. »

FallParaiso - Facebook - 19/08/2014

« Au final, j'ai du prendre un hotel...75 eur alors que j'avais des chambres d'hôtes à 25! »

Source : Etude Digimind : la guerre digitale des hôtels contre les plateformes de location en ligne

Annexe 6 : Les influenceurs Twitter : le retour de N. Sarkozy

Top 5 des influenceurs Twitter

Name	Localization	Score	Ranking	Mentions	Following	Followers
 Infos Sarkozy		16375		3275	81	1098
 Tweets Politique		7176		1196	457	3597
 PolitiqueActus	france	6392		799	5449	15826
 Infos UMP		4800		960	176	1509
 Binour	france	4764		1191	2000	814

Qui sont-ils ?

Des partisans "non officiels":
 Le plus influent est le compte @InfosSarkozy qui relaye toutes les informations concernant Nicolas Sarkozy. Le compte dispose d'un score Klout de 46 ce qui est relativement faible.
 Il en est de même du compte @InfosUMP qui relaye toutes les infos du parti.
 Aucun compte officiel de l'UMP ou de Nicolas Sarkozy ne figure au top 5 des influenceurs.

Annexe 7 : 20 outils pour gérer les réseaux sociaux

Nom	Caractéristiques	Profil Twitter
Agorapulse	Outil dédié à Facebook : gestion des Pages, création de concours/applications, qualification des Fans.	@agorapulse
Bingr	Outil de monitoring et d'écoute pour déterminer les influenceurs à suivre et contacter, analyser l'activité des internautes autour d'une marque.	@bringr
Clocktweets	Outil de programmation des tweets, qui permet d'être présent régulièrement sur Twitter et de partager des informations lors d'un évènement stratégique.	@Clocktweets
Digimind	Logiciel de Social Media Monitoring et de veille stratégique, qui calcule les scores d'influence pour les Tweets, billets de blogs, vidéos. Il analyse et identifie les tendances.	@digimind_FR
Iconosquare	Outil dédié à Instagram pour trouver les statistiques sur un compte. Possibilité de créer des jeux-concours.	@iconosquare
Kontest	Outil qui permet de créer des jeux-concours pour Facebook, le web ou le mobile.	@kontestapp
Linkfluence	Outil de monitoring et d'e-réputation, Radarly capte, trie, analyse ce qui se dit sur le web.	@linkfluence
Like a Bird Apps	Outil qui crée et administre des jeux-concours sur Twitter	@LikeABirdAgency
Mention	Outil de veille qui surveille le web et les réseaux sociaux. Après création d'alertes, Mention informe en temps réel via email ou notification.	@mention
Over-Graph	Plateforme d'agrégation de ses différents profils sur les réseaux, pour ensuite publier, répondre, analyser ses campagnes.	@over_graph

Nom	Caractéristiques	Profil Twitter
Pageyourself	Outil qui crée des sites à l'intérieur de Facebook via les applications. Possibilité de collecter des profils de fans et créer des bases de données.	@Pageyourself
Smart Tribune	Outils de Social CRM, il mesure le taux de satisfaction, les besoins, questions et problèmes par discussion avec les internautes.	@SmartTribune
Social Buddies	Outil de Social CRM dédié à Facebook.	@SocialBuddies1
Social Dynamite	Suite d'outils de marketing digital pour développer l'influence numérique et la notoriété des marques	@SocialDynamite
SociallyMap	Outil qui assiste dans la publication des contenus sur les réseaux.	@sociallymap
Socialmoov	Plateforme permettant de créer, optimiser, analyser des campagnes de publicité sur Facebook.	@SocialMoov
SocialShaker	30 applications pour ses pages web, Facebook, Twitter, Instagram. Propose des applications comme l'ajout d'une newsletter ou formulaire de contact.	@socialshaker
SpreadButton	Outil qui crée des opérations marketing sur différents réseaux et permet de faire du Social CRM.	@SpreadButton
Tigerlily	Plateforme de marketing social et social CRM, TigerLily permet de suivre les conversations sur les réseaux sociaux, mais également de créer des applications et d'analyser vos résultats	@tigerlily
YouseeMii	YouseeMii ne propose pas un, mais deux outils pour réussir sur les réseaux sociaux. YouseeMii pour mesurer votre présence et SocialShare pour faire de la veille et flairer les sujets populaires.	@YouseeMii

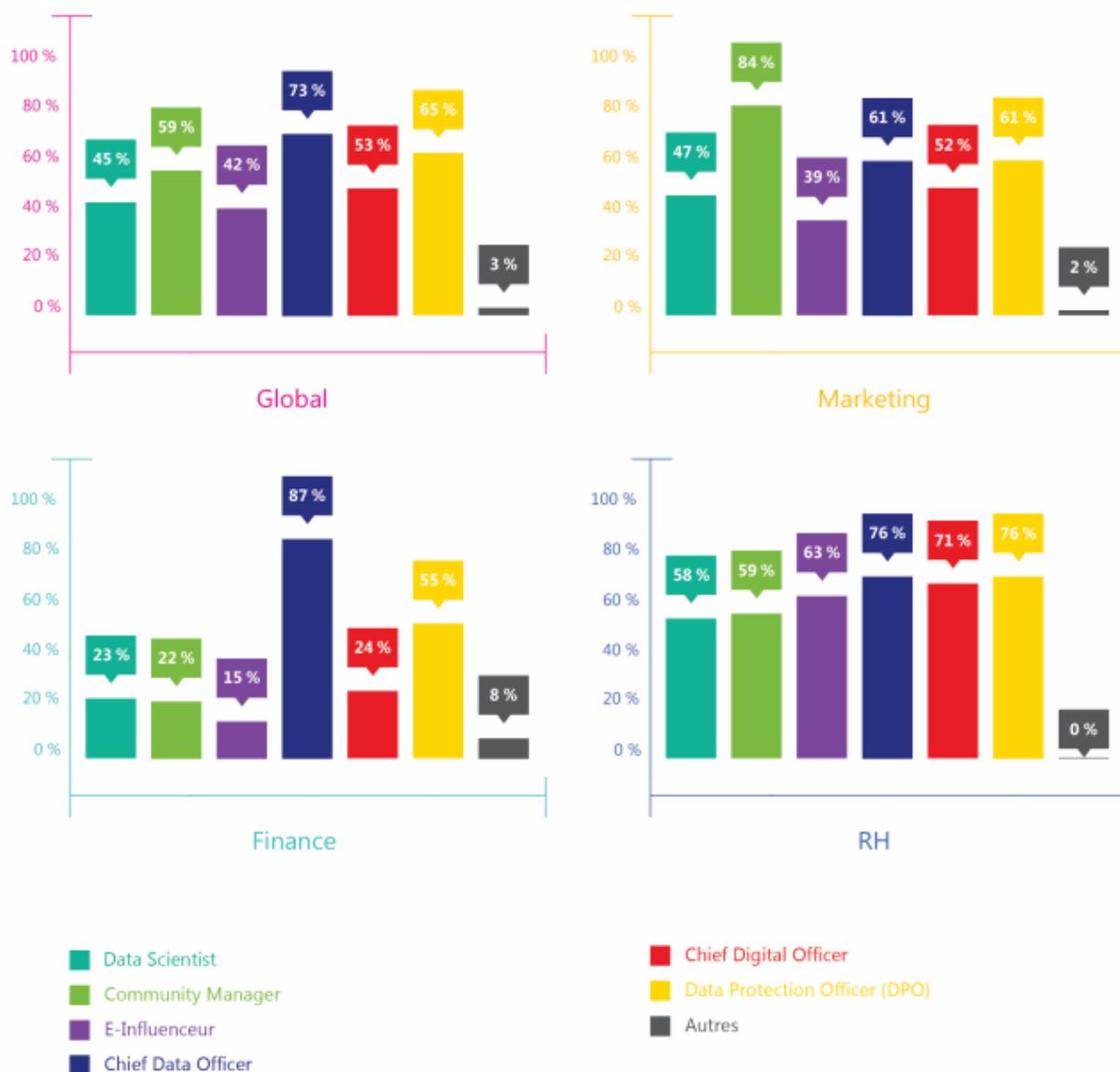
Source : tableau réalisé d'après l'article suivant. MONTEAUX, Olivier. 20 outils Social Media Made in France. [En ligne]. Publié en mai 2014. [Consulté le 17 octobre 2014]. <http://socialmediapro.fr/20-outils-social-media-made-in-france/>.

Annexe 8 : Les nouvelles technologies et les compétences du numérique

	 Technologies analytiques	 Cloud	 Mobilité	 Réseaux sociaux
Dirigeants et managers IT				
Développements applicatifs				
Architecture d'entreprise				
Gestion des services				
Sécurité				
Gestion, architecture et stockage des données				
Analyse fonctionnelle				
Développements mobile				
Gestion des réseaux				
Décisionnel et business intelligence				
Gestion de projets / de programmes				
Recrutement / gestion des compétences				
Maintenance applicative				
Support technique (applicatifs et desktops)				
Help desk				
Développements autour des réseaux sociaux				
Administrateurs de réseaux sociaux				
Formation et documentation				

Source : IDC. Observatoire de l'évolution des métiers liés à la transformation numérique. 2014.

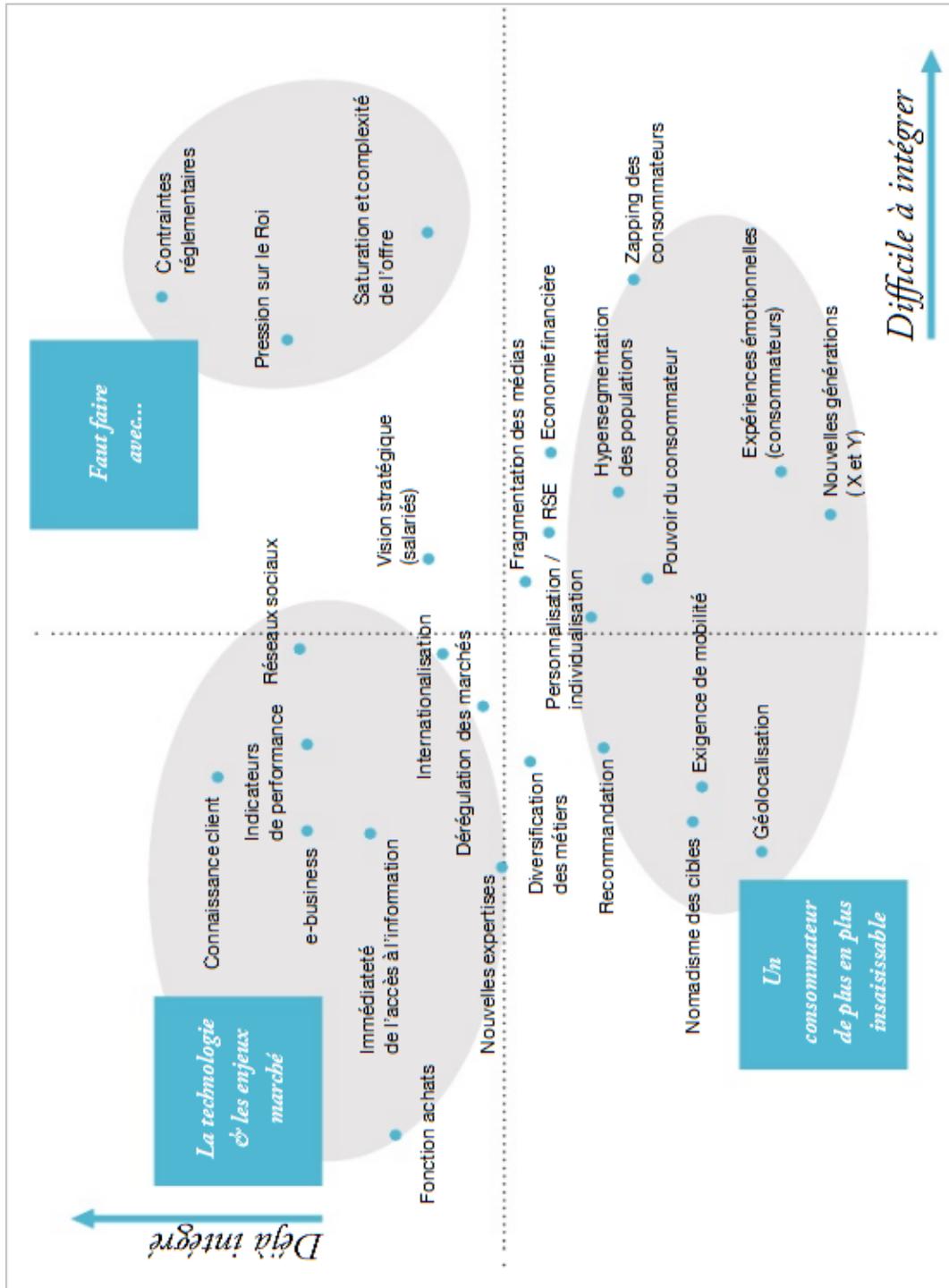
Annexe 9 : Les nouveaux métiers du numérique



Source: IDC, 2014

Source : IDC. Observatoire de l'évolution des métiers liés à la transformation numérique. 2014.

Annexe 10 : Les nouveaux métiers du Marketing et de la Communication



Source : TNS Sofres. Les nouveaux métiers du marketing et de la communication au service de la marque. 2011