

# Les apports du Web 2.0 à l'intelligence économique

## Vers un renseignement économique 2.0 ?

[Jacques BREILLAT](#)

[jacques.breillat@wanadoo.fr](mailto:jacques.breillat@wanadoo.fr)

Directeur pédagogique du Master 2 « Intelligence économique et management des organisations »,  
IAE de Bordeaux, Université Montesquieu Bordeaux IV, Pôle Universitaire des sciences de Gestion (Pusg),  
35 avenue Abadie, 33000 Bordeaux, France

### Mots-clés :

Web 2.0, renseignement, cartographie, e-réputation, image, marque, gouvernance, réseaux sociaux, blogs, micro-blogging, agrégation de contenus, hub, webforum, partage de contenus, sécurité économique, wikis, déstabilisation, désinformation, droit à l'oubli numérique, intelligence économique, veille stratégique, recherche d'information, traitement des informations hétérogènes, cartographie, réseaux sociaux, web intelligence, apports du Web 2.0 et du Web 3.0

### Keywords :

Business intelligence, competitive intelligence, humint, technint, social network, social web, web intelligence, e-reputation, newsgroups, hubs, crowdsourcing, insiders, wikis, folksonomy, network

## Résumé en français

Le *Web 2.0* marque profondément les nouveaux modes de communication des entreprises. Désormais, chaque entreprise est placée sous le regard et le jugement d'un nombre grandissant de parties prenantes (salariés, fournisseurs, clients, actionnaires, ONG...). La communication de l'entreprise ne peut donc plus se limiter à une approche verticale, à partir d'un message *corporate* délivré « par le haut », car le Web 2.0 est

participatif et interactif. Les professionnels de l'intelligence économique ont compris l'intérêt de ces évolutions pour alimenter le renseignement économique à partir de la collecte et du traitement de sources ouvertes 2.0. Il est désormais possible de déployer sa veille concurrentielle à partir du Web 2.0 et d'avoir accès à de nombreuses informations qualitatives à forte valeur ajoutée (avis, opinions, commentaires). En prenant appui sur des cas concrets (réalisation d'environnements personnels des chefs d'entreprises, cartographie des parties prenantes d'une entreprise, émission de faux avis...), nous mettrons en exergue les potentialités « opportunités/menaces » qui résultent du Web 2.0. Nous démontrerons que le renseignement économique 2.0 se présente lui aussi comme relationnel et qualitatif, fondé sur la fluidité des échanges et l'écoute des conversations. A partir d'une matrice de profil concurrentiel, on peut extraire trois dimensions du renseignement 2.0 : l'image des entreprises et des marques, l'approche des ressources humaines, la relation client.

# 1. Introduction

## L'avènement d'une communication plus horizontale

Le développement accéléré de la sphère Internet s'impose indéniablement comme un trait marquant de ce début de XXI<sup>ème</sup> siècle. Aucun compartiment de la vie sociale n'échappe plus désormais aux technologies et aux pratiques de l'information et de la communication (TIC), qui touchent à la fois le monde marchand (*e-business, e-commerce en ligne B to B, B to C*), le monde des idées (*e-opinion, knowledge management, réseaux d'expertises, crowd-sourcing...*), le monde professionnel (*e-recrutement, e-rating, témoignages des insiders, évaluation on line des produits, marketing des nouvelles tendances...*), le monde politique (*blogs de personnalités, e-pétitions*) et le monde des relations sociales (*communautés, hubs, newsgroups, réseaux sociaux*). L'ampleur du phénomène est telle qu'aucune organisation ni aucune personne n'est à l'abri de cette profonde mutation des modes de communication. Nous sommes entrés dans la société de l'information et de la connaissance. Une société qui se caractérise notamment par la mise en place de systèmes novateurs de coordinations et d'échanges sociaux. Sans sacrifier aux mirages artificiels du « village mondial » cher à Mac Luhan, il faut bien enregistrer que les vieux schémas éculés de la communication institutionnelle, empreinte de verticalité, se retrouvent ainsi progressivement délaissés et remisés au profit d'échanges beaucoup plus horizontaux. La communication se caractérise désormais par la souplesse des transactions, la rémanence des systèmes et l'accessibilité des outils. Les organisations au sens large, qu'il s'agisse de sociétés commerciales, de collectivités publiques, d'institutions ou d'associations, ne sont plus en mesure de maîtriser totalement leurs messages selon une logique structurelle et fonctionnelle de nature pyramidale. Elles doivent à présent composer avec la myriade des échanges « de tous entre tous », composant un ensemble à la fois foisonnant, diffus et complexe ; c'est-à-dire un nouvel écosystème<sup>1</sup>.

De ce fait, la nouvelle posture des communicants ne peut plus seulement reposer sur l'émission de messages délivrés « par la haut », elle doit prendre en compte une logique d'interaction « multi niveau ». Le nombre de producteurs d'informations (blogueurs, réseauteurs, twitterers) s'est considérablement multiplié. La variété des contenus élaborés s'est formidablement développée par l'échange du texte, du son et des images. Le type de formats de fichiers échangés s'est infiniment diversifié (pdf, mp3, jpeg, txt, xls, doc...). Les outils de production des informations sont de plus en plus nombreux (ordinateurs, téléphones portables, Pda, caméras numériques...). Au bout du compte, chaque internaute devient potentiellement producteur et diffuseur d'informations, même si cette tendance générale masque une propension inégale à participer. En effet, les pratiques sur la toile sont loin d'être homogènes, renvoyant à des fréquences et des niveaux d'implication variés<sup>2</sup>. La conséquence principale de ce mouvement de fond se révèle quantifiable et le volume des informations échangées explose littéralement. En parallèle de cette « explosion des contenus » en volume, les performances des outils de recherche ont augmentées,

---

<sup>1</sup> DUCREY V., *Le guide de l'influence, communication, média, internet, opinion*, ed. Eyrolles., 2010, pp.11 et suiv.

<sup>2</sup> Luc CORMIER montre bien qu'il existe des niveaux d'interaction très différents selon les internautes : regarder, réagir, contribuer, partager, cf. la [présentation](#) *Enquête Medias sociaux 2009 – Rapport*.

permettant de sonder le *deep web* mais aussi de saisir l'intensité et la fluidité des échanges. Nous sommes passés de la logique du mot-clé et de l'indexation manuelle (cf. les règles éditoriales des premiers annuaires) à l'exploitation d'algorithmes complexes, la recherche sémantique, la *clusterisation* des résultats, la cartographie des données et les contributions *folksonomiques*. Le croisement de ces informations avec des données de géolocalisation offre des perspectives pleines de promesses aux spécialistes du marketing.

Les plus sceptiques objecteront que tout cela n'est pas si nouveau. Dès les débuts de l'Internet, il existait des mécanismes d'échanges interpersonnels (*newsgroups*, listes de diffusion, forums...) <sup>3</sup> ; mais depuis l'introduction des nouvelles pratiques du Web 2.0 <sup>4</sup> sont apparus des mécanismes plus contributifs et plus conviviaux d'échanges interactifs. On a vu émerger les réseaux sociaux comme *Copains d'avant*, *FaceBook*, *Linkedin*, *MySpace*, *Viadeo*. Par l'introduction de plateformes simples à utiliser (comme *Dotclear* ou *Wordpress*), le nombre de création de blogs explose, incitant chacun, notamment les plus jeunes, à l'expression personnelle. Communiquer et échanger est désormais perçu comme l'affirmation de soi, une façon ludique de se positionner dans le présent, face à ses proches en particulier. L'effet désinhibiteur que procure la fausse sensation d'anonymat sur Internet incite aussi à une expression moins contrôlée et plus immédiate. Sous l'influence du Web 2.0, nous assistons donc à un mouvement généralisé de décloisonnement social et à une interpénétration croissante des différents secteurs de la vie en société. Les limites entre l'interne et l'externe des organisations se dissolvent... Les frontières traditionnelles entre la vie familiale et la vie professionnelle s'estompent... Les barrières entre vie privée et vie publique sont plus floues... Sous cet angle, le Web 2.0 ne traduit pas seulement une révolution technique particulière de l'Internet mais « plutôt un ensemble de tendances qui, incarne une nouvelle phase dans l'évolution du Web » <sup>5</sup>, l'émergence d'un « internet participatif » <sup>6</sup>. Cette nouvelle façon de penser l'Internet représente un défi pour les entreprises qui doivent intégrer à un rythme soutenu de nouvelles règles d'échanges auxquelles elles sont soumises et dont elles souhaitent aussi tirer profit <sup>7</sup>. Ces tendances questionnent les méthodes du renseignement humain, parce qu'elles sont fondées sur le développement de pratiques définissant une nouvelle architecture de participation, fondée sur l'intelligence collective et permettant une grande variété d'utilisations. Elles permettent de renouveler les pratiques de renseignement

---

<sup>3</sup> Pour mesurer le chemin parcouru, on se reportera à REVELLI C., *Intelligence stratégique sur Internet*, Dunod, 2000, p.172 et suiv.

<sup>4</sup> Sur le concept de Web 2.0 forgé par Tim O'REILLY, voir le site [oreilly.com](http://oreilly.com). A la qualification « *Web 2.0* » aujourd'hui jugée un peu dépassée et souvent critiquée pour son évolutionnisme, de nombreux spécialistes préfèrent le terme « *Web social* ». En ce sens, on consultera le « *guide pratique de l'E-Réputation à l'usage des entreprises* », [document](#) publié à l'initiative du *Digital Réputation Blog*, 2 septembre 2010, (consulté le 2 septembre 2010).

<sup>5</sup> ROUSSIN.M, *Web 2.0, entreprises et IE : un tiercé gagnant*, Revue d'intelligence économique, N°23, nov. / déc. 2007, p.12 et suiv.

<sup>6</sup> COUSIN. C, *Tout sur le Web 2.0*, Dunod, 2008, p.4

<sup>7</sup> D'où le développement progressif de nouveaux métiers : celui de *Cyberveilleur* puis de *Community manager*...

ou de traque c'est-à-dire « *l'opération proactive par laquelle des membres de l'entreprise se procurent des informations de veille stratégique* »<sup>8</sup>. Internet devient un terrain de chasse privilégié pour le renseignement économique.

### **La multiplication des acteurs, parties prenantes et intéressées...**

Le premier axe de questionnement du renseignement économique concerne une « architecture de participation » permettant désormais l'enrichissement de bases de données par les internautes eux-mêmes. Les utilisateurs d'Internet peuvent désormais, sans connaissance spécifique et sans expertise informatique particulière, devenir des producteurs de contenus sur des blogs, des wikis, des réseaux sociaux... Pour cela, il n'est nul besoin de maîtriser la programmation ou le langage HTML. Chacun dispose donc à la fois « *d'une vitrine et d'un porte-voix* ». L'esprit du Web 2.0 consiste non seulement à encourager la production de contenus vers l'extérieur, mais aussi à susciter la production d'avis et de remarques émanant de l'environnement de l'entreprise. Elle a pour conséquence immédiate de modifier radicalement la structure des parties prenantes. Toute communication d'influence sur l'image, la marque ou le produit nécessite de répertorier le plus précisément possible l'ensemble des acteurs<sup>9</sup> jouant un rôle direct ou indirect, générant un impact positif ou négatif et adoptant une posture active ou plus passive. La méthodologie classique de la cartographie des acteurs s'efforce de replacer les logiques d'intérêt dans une dynamique relationnelle globale qui s'est complexifiée comme nous avons essayé de le démontrer. Avant d'engager une action pour protéger ou pour promouvoir un avantage concurrentiel, une entreprise doit être capable de mesurer les répercussions probables de son action, la « résonance » de sa communication et les possibilités de coalitions d'intérêt. En effet, il est souvent beaucoup plus habile de faire porter par d'autres ses propres messages... On trouvera un appui conceptuel inattendu à cette démarche de cartographie des acteurs en se reportant aux récentes évolutions normatives du développement durable. Ainsi, la norme SD 21000 (*Sustainable development* pour le 21<sup>ème</sup> siècle) définit les « parties intéressées » comme « *tout individu ou groupe pouvant affecter ou être affecté, directement ou indirectement, dans le court terme comme dans le long terme, par les stratégies, les actions, les messages (et leurs conséquences), que l'organisme met en œuvre pour atteindre ses objectifs* ». Plus récemment, la norme Iso 26000 sur la responsabilité sociétale invite les entreprises à identifier leurs « parties prenantes » : « *Les parties prenantes sont des organisations ou des individus qui ont un ou plusieurs intérêts dans une décision et activité quelconques d'une organisation. Du fait que ces intérêts (ou « enjeux ») peuvent être affectés par l'organisation, il se crée un lien avec celle-ci. Cette relation n'a pas besoin d'être formelle. La relation suscitée par cet intérêt existe indépendamment du fait que les parties en aient conscience ou non. Il se peut que l'organisation ne connaisse pas toujours toutes ses parties prenantes bien qu'elle soit censée les identifier* ». Dans son plan de veille, chaque entreprise

---

<sup>8</sup> LESCA H., JANISSEK R., « *Internet, un gisement d'informations terrain pour la veille stratégique orientée client ? Vers un guide d'utilisation.* », 5<sup>ème</sup> Colloque International de Management des Réseaux d'Entreprises, octobre 2001, Mahdia (Tunisie).

<sup>9</sup> Sur la notion d'acteur, nous renvoyons aux travaux précurseurs de LESCA H., « *Information et adaptation de l'entreprise* », Masson, 1989. Voir aussi SALGUES B., « *L'intelligence économique tient-elle dans l'observation des usages ?* », in Benchmark européen de pratiques en intelligence économique, dir. LARRAT P., ed. L'Harmattan, 2008, p.159 et suivantes.

devrait préalablement être en capacité opérationnelle de suivre la communication et l'évolution de ses fournisseurs, de ses sous-traitants, de ses clients, de ses concurrents actuels ou potentiels, de ses technologies, ainsi que la classique matrice de Porter l'y invite. Pour autant, cette démarche ne constitue plus aujourd'hui qu'un préalable nécessaire mais nettement insuffisant. Car le nombre de parties prenantes (c'est à dire de cibles) augmente, entraînant des exigences nouvelles concernant le périmètre et la profondeur de la veille. Ainsi, des contenus produits par les consommateurs (*user generated content*) ou par les salariés eux-mêmes (*insider generated content*) peuvent avoir un retentissement considérable, bien supérieur à des campagnes traditionnelles de communication publicitaire ou marketing.

### **Entre conjuration des menaces et détection d'opportunités**

Le deuxième axe de questionnement du renseignement économique concerne la mise en réseau des compétences de l'ensemble des participants. Le Web 2.0 fait émerger une forme d'« intelligence collective » assise sur la conjonction et la capitalisation des compétences individuelles (*cf. le travail collaboratif sur les wikis*). En conséquence, le phénomène Web 2.0 touche aussi bien la communauté des internautes eux-mêmes que les entreprises, la société civile et les institutions publiques. Autour de chaque individu et de chaque organisation se cristallise un halo de connaissances et d'échanges qui finissent par caractériser chaque acteur tout en lui échappant. Du coup, chaque entreprise devient progressivement dépendante d'une batterie de contenus dont les conditions de production lui sont en grande partie étrangères. Pour caractériser ce mouvement de fond, F.B. Huygue va jusqu'à parler de la constitution de « *micro-pouvoirs d'informer* » : « *non seulement commenter publiquement, mais aussi la possibilité de citer (y compris en images), de recommander, de suggérer (ceux qui s'intéressent à X devraient aussi s'intéresser à Y), de contribuer à l'indexation, de voter ou d'évaluer, de créer de nouveaux lieux d'expression sur un thème (forum p.e.), de faire circuler une information, de rendre plus visible un autre média, de propager dans les réseaux sociaux (on parle par exemple de la twittosphère), de créer des rassemblements éphémères de passionnés du même sujet ou de partisans de la même cause, de susciter des manifestations virtuelles ou des mobilisations en ligne, de consulter le peuple ou d'en mettre en scène l'apparence* »<sup>10</sup>. On le voit, il est désormais impossible à une entreprise de contrôler totalement son image et sa réputation<sup>11</sup>.

*In fine*, le Web 2.0 se présente comme « *un ensemble d'innovations comportementales, pratiques et techniques symptomatique d'une mutation des usages* »<sup>12</sup>. A l'appui de ces innovations, certains services ou applications sont particulièrement emblématiques d'une « identité » Web 2.0 : le développement

---

<sup>10</sup> HUYGUE F.X., MAZENOD X., *Influence et réputation sur l'internet, A l'usage des managers désemparés*, éd. Adverbe, pp.45 et 46 ([version Pdf](#) consulté le 1<sup>er</sup> septembre 2010).

<sup>11</sup> Nous ne développerons pas ici les différents éléments de controverses théoriques concernant la distinction entre image, réputation et e-réputation.

<sup>12</sup> Selon l'expression de P. MARCHESI (Infothèque du [Pôle universitaire Léonard de Vinci](#)).

des blogs, l'émergence du micro-blogging ([Twitter](#)), le partage de photos ([Flickr](#)), la diffusion de vidéos ([Youtube](#), [DailyMotion](#)...), la constitution de réseaux sociaux ([Facebook](#), [Viadeo](#), [Linkedin](#)), la capitalisation d'expertises et de connaissances ([wikis](#)). En raison de son caractère interactif, l'essence du Web 2.0 est à la fois dynamique et participative, ouvrant de nouvelles perspectives à la collecte de renseignements sur les personnes (dirigeants publics ou privés, chefs d'entreprises, salariés, candidats au recrutement...) et sur les organisations (entreprises, collectivités territoriales, établissements publics...). Le renseignement économique version 2.0 pose des questions fondamentales concernant la régulation juridique et sociale des échanges, en raison de la rémanence d'internet. La phase de synthèse et de traitement de l'information repose sur la délicate agrégation de données hétérogènes au niveau historique (parce que produites au fil du temps) et conservées *in extenso* dans des bases de données. Un incident de qualité concernant un produit, une crise dans une organisation, une campagne de dénigrement conduite par une ONG, une condamnation pénale relatée par la presse, une opinion dans un forum ou une photo trash prise lors d'une soirée étudiante resteront ainsi pendant de nombreuses années accessibles sur la toile, marquant durablement la réputation d'une personne, d'une marque ou d'une entreprise. Les pouvoirs publics s'inquiètent donc légitimement des conséquences individuelles et sociales découlant d'une telle absence d'un « *droit à l'oubli numérique* »<sup>13</sup>. Les entreprises tentent de conjurer (parfois maladroitement) les risques liés à la dégradation des composantes de leur e-réputation<sup>14</sup>.

### **Le renseignement économique est-il soluble dans le Web 2.0 ?**

A l'aune de cette mutation des pratiques, il convient de réévaluer les potentialités du Web 2.0 pour le renseignement économique et commercial. Nous conviendrons aisément qu'il peut paraître paradoxal, pour ne pas dire iconoclaste, de croiser deux univers si fondamentalement différents, éloignés voire antagonistes. Sur le plan des représentations sociales, nous avons d'un côté une architecture participative Web 2.0 par nature exotérique, générant une communication horizontale ouverte et décloisonnée entre une multitude d'acteurs, parties prenantes et intéressées. De l'autre côté, nous avons un monde du renseignement économique perçu comme un ensemble de pratiques ésotériques, secrètes ou illégales générant une information cloisonnée dans ses modes de collecte, de traitement et de diffusion. D'ailleurs, les spécialistes du renseignement eux-mêmes prennent la précaution de dissocier ce qui relève du *Techint* (*technical intelligence*), c'est-à-dire le renseignement collecté par des moyens techniques (écoutes, satellites...) et ce qui relève du *Humint* (*human intelligence*), c'est-à-dire le renseignement humain (honorables correspondants, réseaux de renseignements).

En fait, nous considérons que ces conceptions très dichotomiques demeurent empreintes de clivages parfois artificiels. Elles conduisent à minorer la fertilisation croisée des usages collectifs. C'est pourquoi les besoins informationnels des entreprises, notamment ceux des PME/PMI, méritent d'être affinés

---

<sup>13</sup> Le point de vue du gouvernement sur le [Portail du gouvernement](#).

<sup>14</sup> Une approche globale par des spécialistes de la question, sur le blog [Demain la veille](#).

pour délimiter un cadre d'intervention et un protocole d'échanges les plus clairs possibles. Pour valoriser une telle démarche « décomplexée », il faut rompre définitivement avec toute forme d'assimilation abusive entre le renseignement économique et l'espionnage. Certes, comme le dit Robert Guillaumot : « *Produire du renseignement pour des activités de défense est sans rapport avec ce dont a besoin le fromager d'une région française* »<sup>15</sup>. Pour autant, les méthodes classiques du renseignement économique ne sont pas réductibles à la part régaliennne et peuvent s'enrichir des potentialités du Web 2.0. Or, depuis que le terme « intelligence économique » s'est forgé dans les années 1990, une confusion est largement entretenue entre le renseignement et l'espionnage<sup>16</sup>. L'espionnage économique est « *le fait, pour une personne physique ou morale, de rechercher dans un but économique, pour elle ou pour autrui, de manière illégitime – c'est-à-dire le plus souvent à l'insu et contre le gré de son détenteur – des informations techniques ou de toute nature lorsque ces informations présentent une valeur, même potentielle, dont la divulgation serait de nature à nuire aux intérêts essentiels de ce dernier* »<sup>17</sup>. Pourtant, quelle que soit l'opprobre dont elle est l'objet, l'activité de renseignement d'Etat n'est pas systématiquement illégale et l'espionnage ne représente qu'une infime partie des activités de renseignement<sup>18</sup>. Une analyse plus historique des pratiques de renseignement nous persuadera que la collecte d'informations, même de la part des Etats, emprunte à un registre assez riche, au sein duquel l'espionnage n'occupe *in fine* qu'une place résiduelle<sup>19</sup>. Pour résumer, disons que même si le professionnel du renseignement croit voir dans l'intelligence économique « *une dépossession de ses savoir-faire, une démystification de certaines de ses procédures* »<sup>20</sup>, il est possible d'envisager une convergence des méthodes en travaillant sur des sources ouvertes à partir des potentialités offertes par le Web 2.0. La synthèse des informations ouvertes comporte une valeur ajoutée reposant sur l'interrogation des sources et le traitement des informations pour dégager des signaux faibles. En considérant que la « *focalisation excessive des dirigeants d'entreprise sur la valeur optimale des sources fermées a réduit à la portion congrue l'apport des sources ouvertes dans le management global de l'information des entreprises* »<sup>21</sup>, le Web offre donc de nouvelles opportunités

---

<sup>15</sup> GUILLAUMOT R., *Interview, Regards sur l'intelligence économique*, n°1, janvier-février 2004, p.16.

<sup>16</sup> Henri MARTRE avoue même qu'il « *trouvait plutôt habile, l'idée de ce double sens du mot intelligence. A la fois au sens de renseignement et de compréhension pour préparer la prise de décision* », entretien avec l'auteur, Journée IHEDN sur les relais régionaux d'IE, Ecole militaire, 20 avril 2007.

<sup>17</sup> DUPRE J., *Renseignement et entreprises, Intelligence économique, Espionnage industriel et sécurité juridique*, éd. Lavauzelle, 2002, p.15.

<sup>18</sup> Nous avons eu l'occasion de développer cette idée, cf. BREILLAT J., *La déontologie en Intelligence économique, Des principes à la gestion des risques*, dir. BULINGE F., *Management stratégique de l'information, De la veille stratégique à l'Intelligence économique*, éd. Weka, 2010, à paraître.

<sup>19</sup> Sur cette convergence des répertoires d'action voir FORCADE.O, LAURENT.S, *Secrets d'Etat, Pouvoirs et renseignement dans le monde contemporain*, Armand Colin, 2005, plus particulièrement les développements sur une approche analytique du renseignement, p.20 et suiv.

<sup>20</sup> BESSON B., POSSIN J.-C., *Pour une définition de l'intelligence économique, Regards sur l'intelligence économique*, n°1, janvier - Février 2004, p.6.

<sup>21</sup> HARBULOT C., *La main invisible des puissances, Les Européens face à la guerre économique*, Ellipses, 2005, p.60.



d'enrichissement de la démarche. Ainsi, la création de la valeur devrait reposer d'avantage sur des facteurs objectifs comme la supériorité de l'information informelle, la fraîcheur des informations collectées, la qualité des recoupements ou le sérieux des analyses. La recherche d'informations « ouvertes »<sup>22</sup>, dont l'usage et l'accès sont libres<sup>23</sup>, est par nature légitime<sup>24</sup> en matière concurrentielle. C'est pourquoi l'exploitation des sources ouvertes par Internet s'est instituée comme un préalable indispensable du renseignement en matière économique. Certes, les contenus du Web 2.0 imposent une distanciation critique quant à l'authenticité et la véracité des informations collectées ; mais de par sa nature « relationnelle » et participative, le Web 2.0 révolutionne la collecte d'informations dans les sphères informelles du Web (forum, *newsgroup*...). Après l'apparition des premiers sites *corporate*, la mise en ligne de bases de données économiques et financières (gratuites ou payantes), l'agrégation des contenus de presse, le Web 2.0 s'enrichit à partir d'informations plus qualitatives (opinions, avis, évaluations, commentaires, notations, posts...) issus d'individus (*quidam*, consommateur, expert...) ou de groupes d'individus (communautés, réseaux sociaux...). Le renseignement économique ne peut passer à côté de telles sources qualitatives<sup>25</sup>.

Nous analyserons les opportunités et les menaces générées par cette tendance dans l'optique du renseignement économique « ouvert ». En prenant appui sur des cas concrets, nous mettrons en exergue les potentialités « opportunités / menaces », notamment en ce qui concerne la réputation des organisations, des individus, des marques et des produits. Notre démonstration s'appuiera sur la construction d'un profil concurrentiel type que nous soumettrons aux logiques de conversations et d'interactions du Web 2.0. A partir de cette matrice de renseignement, nous verrons comment le Web 2.0 ouvre des perspectives nouvelles de « détection d'opportunités » pour les professionnels de l'intelligence économique. Sans faire table rase des méthodes classiques de collecte d'information sur le terrain (présence lors de salons, visite d'entreprises, entretien avec d'anciens salariés, etc...) le Web 2.0 renouvelle l'acquisition d'informations qualitatives portant sur les hommes (équipes dirigeantes, compétences, climat social), les produits et l'image de marque. Le renseignement 2.0 s'impose comme un préalable indispensable et incontournable à la mise en œuvre d'une démarche de renseignement traditionnelle.

---

<sup>22</sup> HERMEL L., *Maîtriser et pratiquer la veille stratégique, Norme AFNOR XP X 50-053, Prestations de veille et mise en place d'un système de veille*, éd. AFNOR pratique, 2001.

<sup>23</sup> Notons au passage que la disponibilité de l'information, c'est-à-dire sa non protection par la source, ne veut pas dire qu'elle soit librement utilisable. Voir en ce sens WARUSFEL B., « *L'intelligence économique et le droit* », Cahiers de la fonction publique et de l'administration, novembre 1995, p.14.

<sup>24</sup> Sur la distinction légitimité / légalité, nous renvoyons à VERNA G., *Communication*, 2<sup>ème</sup> journées d'Intelligence stratégique, ESA, Lille, 8-10 décembre 1999. Voir aussi VERNA G., *Journée de découverte sur l'intelligence économique*, IHEDN, Paris, 20 avril 2000, document reprographié.

<sup>25</sup> En 2008, pas moins de 93% des internautes déclarent utiliser « au moins un support du Web 2.0 » (wiki, blog, forum, site de commentaires en ligne, réseau social...), soit 58% de la population française ! cf. Etude TNS Sofres, « *Web 2.0 : de nouvelles frontières pour la communication corporate* », 12 février 2008.

## 2. Un profil concurrentiel type comme point de départ...

Toute démarche d'appréciation des apports du Web 2.0 devrait selon nous partir d'une analyse des besoins réels des entreprises en matière d'intelligence économique. Sans négliger l'approche de sécurité économique (protection des informations) ou les dispositifs d'influence (lobbying), notre propos est donc délibérément centré sur ce que l'on appelle communément la veille concurrentielle et le renseignement commercial. En effet, de nombreuses études sur les pratiques des entreprises en intelligence économique sont venues souligner la prédominance des pratiques de veille concurrentielle<sup>26</sup>. Sans en épuiser la richesse, ces pratiques constituent aujourd'hui l'essentiel de la démarche d'intelligence économique (IE). Les entreprises s'intéressent prioritairement aux évolutions des concurrents et au positionnement des offres commerciales<sup>27</sup>. Cette forte inclination pour la veille concurrentielle ne saurait résumer à elle seule la démarche globale d'intelligence économique, mais elle en constitue sans doute un des socles le plus solide. Elle est aussi un point d'entrée dans la démarche IE pour de nombreuses PME/PMI, une espèce « d'antichambre » pour la mise en œuvre de démarches plus complexe et plus globales. Aussi nous paraît-il justifié de mesurer la sensibilité d'un profil concurrentiel au Web 2.0 pour en tirer des axes préfigurant une topographie du renseignement 2.0.

### 2.1 De la sensibilité concurrentielle au 2.0

Afin de mesurer les contributions spécifiques du Web 2.0 au renseignement économique, nous avons esquissé un profil concurrentiel type d'une entreprise. Cette matrice doit faciliter l'articulation d'un plan de renseignement sur une cible concurrente, c'est-à-dire aider à la sélection de données nécessaires pour définir, classer et surveiller son environnement stratégique et concurrentiel. Nous proposons ci-après cette liste détaillée de facteurs articulés autour de six *items* principaux : identification de l'entreprise (tableau 1) ; évaluation des actifs immatériels (tableau 2) ; conception des produits, des services et innovation (tableau 3) ; capacités de production et de prestation de services (tableau 4) ; politique commerciale (tableau 5) ; analyse financière (tableau 6). Au niveau opérationnel, cette fiche-outil peut servir de base à l'élaboration d'un plan de renseignement sur une cible concurrente ou au suivi d'indicateurs plus particuliers en fonction d'axes de recherche plus thématiques. La démarche proposée ici peut paraître à la fois descriptive et statique mais elle a pour objectif de fournir un cadre de réflexion en amont avant de recourir aux outils 2.0. Elle ne prend évidemment de sens qu'en « situation », c'est-à-dire dans l'intégration à la dynamique du jeu et des enjeux concurrentiels toujours spécifiques.

---

<sup>26</sup> La veille concurrentielle et commerciale est « souvent utilisée » pour 77,2% des entreprises de plus de 200 salariés. Enquête réalisée sous l'égide de l'IHEDN, Échantillon de 5 000 entreprises de plus de 200 salariés, BOURNOIS F., ROMANI P.J., *L'intelligence économique dans les entreprises françaises*, Economica, 2000 (dans ce sens, voir aussi « *Des outils de plus en plus formalisés* », Cahiers de l'industrie, n°64, février 2001, p.16). En PME/PMI, 37% des entreprises pratiquent la veille, cf. LARIVET S., *Intelligence économique, Enquête dans 100 PME*, L'Harmattan, 2009, p.133.

<sup>27</sup> Cf. notre contribution BREILLAT J., « *L'intelligence économique en PME / PMI, de l'intention stratégique au bricolage de l'informel* », Communication, Journée « *IE et gouvernance stratégique des entreprises* », ENSIAS, Rabat, 3 mars 2010 ([document](#) reprographié).

Sur le plan de la topographie des recherches Internet, la matrice permet de mettre en exergue la relative perméabilité de certaines dimensions structurelles et fonctionnelles de l'entreprise au renseignement 2.0 (soulignées ci-après graphiquement en couleur orange). Dans l'absolu, tous les facteurs visés peuvent être alimentés par une veille 2.0, mais en pratique l'exposition au 2.0 n'est pas également et uniformément répartie. Par exemple, l'identification d'une entreprise (1) sera prioritairement recherchée sur des bases de données juridiques et légales, sur des annuaires, sur le site *corporate* de l'entreprise ou dans ses rapports annuels. En revanche, la connaissance « intime » de sa gouvernance, de ses cadres ou de ses compétences clés, tirera profit d'une analyse en profondeur des réseaux sociaux. La méthode proposée invite donc à discriminer les différents points en fonction de cette sensibilité aux informations qualitatives, relationnelles et participatives. Elle n'est pas formulée comme exclusive de l'usage concomitant ou du recours parallèle à des moyens plus « classiques » de renseignement commercial<sup>28</sup>. Ainsi, la conception des produits et des services d'un concurrent (3) s'enrichira des avis des consommateurs sur des sites de notation « en ligne », mais peut-être aussi parfaitement testée à partir de méthodes classiques comme le *reverse engineering*, l'analyse de fiches-produits ou la constitution de groupes qualitatifs. Le renseignement 2.0 n'invalide nullement la pertinence des moyens de collecte « sur le terrain » (*benchmarking* sur salons, visites d'entreprises, renseignements auprès des fournisseurs...). Il complète simplement la liste des outils d'investigation de l'intelligence économique par un accès immédiat et simplifié à certaines informations qui nécessitaient jusqu'alors de déployer des actions plus coûteuses en temps et en moyens humains.

---

<sup>28</sup> Sur ces moyens classiques se reporter à HAUSER L., *L'intelligence commerciale*, éd. IFIE, 2006, p.33 et suiv.

Tableau 1 : Plan de renseignement (1) – Identification de l'entreprise.

1. Identification de l'entreprise	
<b>1.1 Info légale</b>	
<b><u>1.1.1 Dénomination</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <u>Nom</u> : Raison sociale, logo.</li> <li>▶ <u>Forme juridique</u> : Entreprise individuelle, SARL, SA, GIE, Association, coopérative, mutuelle...</li> <li>▶ <u>Centre/périphérie</u> : Société mère ou filiale (pays d'origine)</li> </ul>
<b><u>1.1.2 Coordonnées</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <u>Physiques</u> : Adresse, emplacement des bureaux et des agences, numéros de téléphone et de télécopieur</li> <li>▶ <u>Internet</u> : Sites Web, adresses électroniques</li> </ul>
<b><u>1.1.3 Répartition du capital</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <u>En pourcentage</u> : Nombre d'actionnaires, pourcentage de participation</li> <li>▶ <u>Événements marquants</u> : Rachat de parts, changement d'actionnaire majoritaire, minorité de blocage... stabilité du capital</li> </ul>
<b>1.2 Info gouvernance</b>	
<b><u>1.2.1 Cadres clés (ou ciblés)</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <u>Au niveau professionnel</u> : Noms, titres, responsabilités, expérience (anciens employeurs), compétences exclusives, formation, rémunération</li> <li>▶ <u>Au niveau personnel</u> : Hobbies, engagement, réseau personnel, adresse personnelle</li> </ul>
<b><u>1.2.2 Conseil d'administration</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <u>Au niveau professionnel</u> : Noms, titre au sein du conseil, expérience professionnelle (anciens employeurs), compétences exclusives, formation, rémunération, importance de la participation au sein de l'entreprise et en dehors de l'entreprise (minorité de blocage, pacte d'actionnaire...)</li> <li>▶ <u>Au niveau personnel</u> : Hobbies, engagement, réseau personnel, adresse personnelle</li> </ul>
<b><u>1.2.3 Organisation</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <u>Au niveau structurel</u> : Type d'organisation (hiérarchique, en centres de profits, en réseau...), organigramme, postes, composition du comité de direction</li> <li>▶ <u>Au niveau fonctionnel</u> : Répartition des compétences (<i>who govern's ?</i>), recherche de profils, (procédures de recrutement)</li> </ul>

Tableau 2 : Plan de renseignement (2) – Evaluation des actifs immatériels.

2. Evaluation des actifs immatériels	
<b>2.1 Propriété industrielle et intellectuelle</b>	
<b><u>2.1.1 Caractéristiques</u></b>	▶ <i>Inventaire du patrimoine immatériel</i> : Marques, brevets, secrets de fabrication, secrets en instance ou enregistrés, noms de domaines Internet
<b><u>2.1.2 Stratégie de protection</u></b>	▶ <i>Périmètre de protection</i> : Etendue des dépôts : classes, portée géographique, durée
<b>2.2 Image</b>	
<b><u>2.2.1 Crédibilité</u></b>	▶ <i>Historique</i> : Antériorité sur le marché ou dans l'industrie (distinctions, prix, recommandations)
<b><u>2.2.2 Qualité</u></b>	▶ <i>Reconnaissance</i> : Par les partenaires, les clients, les pouvoirs publics... ▶ <i>Assurance qualité</i> : Labellisation ▶ <i>Démarche qualité</i> : Certification
<b><u>2.2.3 Réputation</u></b>	▶ <i>Principes</i> : Charte d'éthique, pratique commerciale, respect de normes sociales et environnementales (RSE) ▶ <i>Gestion de crise</i> : Historique des crises, origines des crises

Tableau 3 : Plan de renseignement (3) – Conception des produits, services et innovations.

3. Conception des produits, services et innovations	
<b>3.1 Marketing</b>	
<b><u>3.1.1 Gamme des produits et des services</u></b>	▶ <i>Etendue de la gamme</i> : Caractéristiques, segment de clientèle, cible... ▶ <i>Nouveaux produits et nouveaux services</i> : Nouvelle génération de produits et de services, produits et services complémentaires, substitution
<b><u>3.1.2 Innovation</u></b>	
<b>3.2 Qualité</b>	
<b><u>3.2.1 Reverse engineering</u></b>	▶ <i>Test du produit ou du service</i> : Evaluation de la qualité des produits ou des services (analyse en laboratoire, client mystère) <i>Qualité du SAV</i> : En adoptant le point de vue du client (enquête de satisfaction, client mystère)
<b><u>3.2.2 SAV</u></b>	
<b>3.3 Recherche &amp; Développement</b>	
<b><u>3.3.1 Service R&amp;D</u></b>	▶ <i>En volume</i> : Budget de R&D, investissement, nombre d'ingénieurs de recherche ▶ <i>En activité</i> : Orientation de la R&D (innovation, SAV, qualité...) ▶ <i>Partenariats</i> : Laboratoires, centres de recherche (CNRS, Université, écoles d'ingénieurs), accueil de doctorants (convention CIFRE), dispositif d'appui à l'innovation (OSEO Anvar)
<b><u>3.3.2 Partenariats externes R&amp;D</u></b>	

Tableau 4 : Plan de renseignement (4) – Capacités de production et de prestation des services.

4. Capacités de production et de prestation des services	
<b>4.1 Ressources internes de l'entreprise</b>	
<b><u>4.1.1 Ressources Humaines</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <i>Situation des salariés</i> : Niveau de qualification, niveau de rémunération, expériences, convention collective, recours à l'intérim, temps partiel, CDD, stagiaires, apprentis</li> <li>▶ <i>Climat social</i> : Conflits sociaux, grèves, absentéismes, turn over, syndicalisation, dialogue social, climat social</li> </ul>
<b><u>4.1.2 Outil de production</u></b>	
<b><u>4.1.3 Moyens de communication</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <i>Etat des infrastructures</i> : Equipements, installations (locaux, machines dépassées ou de pointe)</li> <li>▶ <i>Moyens de communication interne</i> : NTIC (Intranet, télétravail), Support de comm. (journal d'entreprise etc.)</li> <li>▶ <i>Moyens de communication externe</i> : Plaquette de présentation, relations publiques, relations presse, publicité...</li> </ul>
<b>4.2 Ressources externes de l'entreprise</b>	
<b><u>4.2.1 Production</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <i>Identification des circuits de prod.</i> : Sous-traitance, alliances stratégiques, partenaires commerciaux, fournisseurs</li> <li>▶ <i>Evaluation</i> : Niveau de dépendance (vulnérabilité ?)</li> </ul>
<b><u>4.2.2 Conseil extérieur</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <i>Identification</i> : Consultant (recrutement, marketing...), expert-comptable / commissaire aux comptes, banquier, prestataire de nettoyage, prestataire de sécurité</li> <li>▶ <i>Réseaux</i> : Participation à des associations professionnelles (fédération professionnelle, CCI, Medef...)</li> </ul>

Tableau 5 : Plan de renseignement (5) – Politique commerciale.

5. Politique commerciale	
<b>5.1 Ventes</b>	
<b><u>5.1.1 Analyse quantitative des ventes</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <u>Niveau de ventes</u> : en nombre d'unités vendues / en CA</li> <li>▶ <u>Part de marché</u> : pourcentage des ventes totales sur le marché</li> <li>▶ <u>Volume des ventes</u> : perspectives de vente, nombre de ventes par vendeur / par période, valeur moyenne des ventes</li> </ul>
<b><u>5.1.2 Forces de ventes</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <u>Equipes commerciales</u> : représentants internes et externes, agent commercial, prescripteurs, taille de l'équipe, recrutement et formation, rémunération (fixe, %), turn-over</li> </ul>
<b>5.2 Commercialisation et politique de prix</b>	
<b><u>5.2.1 Plan commercial</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <u>Projets d'expansion</u> : objectifs et stratégies de croissance (pénétration du marché), marché cible (segments de marché primaires et secondaires)</li> </ul>
<b><u>5.2.2 Communication produits</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <u>Activités promotionnelles</u> : campagne de publicité produit (TV, radio, 4x3, annonce presse, PLV...), événementiel, Internet, foires commerciales, promotions, marketing direct</li> </ul>
<b><u>5.2.3 Niveau de prix</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <u>Etude de prix</u> : comparatif des prix, marge brute, structure des remises (sur volume, règlement rapide, etc.)</li> </ul>
<b>5.3 Distribution des produits et services</b>	
<b><u>5.3.1 Couverture géographique</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <u>Pénétration des produits</u> : marché intérieur (régional, national), marché étranger (européen, mondial)</li> </ul>
<b><u>5.3.2 Réseau commercial</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <u>Structuration du réseau</u> : distribution directe (agence commerciale, points de vente, e-commerce, VPC), ventes au détail, franchise, grande distribution...</li> </ul>
<b><u>5.3.3 Suivi des clients</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <u>Relation après vente</u> : Enquête de satisfaction, offre de soutien technique, service après-vente (n° vert), condition de résiliation du contrat</li> </ul>



Tableau 6 : Plan de renseignement (6) – Analyse financière.

<b>6. Analyse financière</b>	
<b>6.1 Ressources financières</b>	
<b><u>6.1.1 Analyse financière</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ <u>Analyse du bilan (une photo)</u> : Ressources financières, éléments d'actif et de passif, inventaire, patrimoine de l'entreprise</li><li>▶ <u>Analyse du compte de résultat (un film)</u> : Evolution de la masse salariale, évolution des résultats commerciaux, coût des marchandises vendues, principaux postes de dépense (promotion, informatique...), marges, nouveaux investissements</li></ul>
<b>6.2 Vulnérabilités financières</b>	
<b><u>6.2.1 Analyse de solvabilité</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ <u>Solidité financière</u> : Engagements hors bilan, événement notable</li></ul>
<b><u>6.2.2 Evénements critiques</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ <u>Incidents</u> : incidents de paiement, créances sociales et / ou fiscales, impayés client</li></ul>

## 2.2 Topographie du renseignement économique 2.0

A partir de cette présentation structurée, nous pouvons dégager une « *topographie du renseignement économique 2.0* », c'est-à-dire la représentation des principaux facteurs concurrentiels offrant une perméabilité au Web 2.0. La fonction de renseignement permet aux chefs d'entreprise d'anticiper les menaces et les opportunités, c'est-à-dire de diminuer l'incertitude. Comme le note Sophie LARIVET « *la firme qui pratique le renseignement cherche à être mieux renseignée sur l'environnement que ses rivales, et à être renseignée sur celles-ci. Finalement la fonction de renseignement sert à modifier l'asymétrie d'information pouvant exister entre l'entreprise et ses concurrents au profit de la firme se renseignant sur les autres, et /ou mieux que les autres* »<sup>29</sup>. L'idée centrale développée ici consiste à « croiser » ces facteurs clés pour extraire les plus susceptibles d'être abordés par le Web 2.0 sous un angle à la fois relationnel, participatif, qualitatif et immédiat.

Nous voyons ici que la topographie du renseignement 2.0 peut se représenter sous la forme d'un triangle comprenant les hommes (connaissance de la gouvernance, compétences, climat social), l'image *corporate* / image de marque (crédibilité, réputation) et la relation client (qualité des produits et des services, évaluation du SAV) (cf. figure 1).

---

<sup>29</sup> LARIVET S., *Intelligence économique, Enquête dans 100 PME*, L'Harmattan, 2009, p.87.

## Renseignement 2.0

Relationnel...

Participatif...

Interactif...

Immédiat...

Qualitatif...

- ✓ Formation
- ✓ Rémunération
- ✓ Fonctions
- ✓ Compétences clés
- ✓ Hobbies
- ✓ Climat social
- ✓ Réseaux

**Les Hommes**

- ✓ Crédibilité
- ✓ Réputation
- ✓ Ethique

**Marques/  
Image  
corporate**

- ✓ Relation après  
vente
- ✓ Qualité  
produit/service
- ✓ SAV

**Clients**



Figure 1 : le triangle du renseignement 2.0.

### 3. L'émergence d'un renseignement économique 2.0 ?

A partir de la topographie ci-dessus, on peut approcher de façon plus précise trois axes privilégiés d'investigation à partir du Web 2.0. Le premier axe oriente la collecte vers les ressources humaines, en ouvrant de nouvelles perspectives à la connaissance presque « intime » des hommes. Il porte essentiellement sur la gouvernance, les compétences internes et le climat social de l'entreprise. Le deuxième axe oriente les recherches vers la collecte d'informations concernant l'image de l'entreprise. Il porte principalement sur l'image *corporate* et la réputation des marques. Le troisième axe oriente la collecte d'informations concurrentielles vers la relation client. Il porte sur le suivi de la relation après-vente et l'évaluation de la satisfaction des clients par rapports aux produits et services. Nous essaierons de démontrer au cours de nos développements que ces trois axes sont véritablement constitutifs d'un renseignement économique 2.0.

#### 3.1 Par la connaissance « intime » des hommes

Au niveau des ressources humaines, il est possible désormais de compléter une approche classique des organigrammes de la concurrence à partir du site *corporate* ou de bases de données d'informations légales, par une recherche plus fine élargie aux réseaux sociaux. Sur les réseaux sociaux professionnels (*Linkedin, Viadeo*) ou plus conviviaux (*Facebook, Myspace, Copains d'avant...*), on trouve ainsi des données d'état civil (vie maritale, nombre d'enfants, famille), les passions, les hobbies, les traits de caractère, les voyages effectués, des commentaires sur la vie personnelle ou professionnelle, la liste des amis ou des contacts, le parcours professionnel (entreprises, anciens employeurs, fonctions et postes occupés). Ces informations peuvent être utilement recoupées avec des annuaires d'entreprises ou d'écoles fournissant les coordonnées personnelles et professionnelles, les postes ou fonctions exercées, la liste des anciens camarades de promotion... Elles peuvent être aussi complétées par une recherche basique sur un moteur de recherche<sup>30</sup> avec le nom et le prénom de la personne (placés entre guillemets pour limiter les risques d'homonymie), permettant de collationner des citations concernant des événements sportifs, des documents associatifs, des articles de presse, des remises de prix ou de diplômes, des photos, des vidéos ou des *posts* sur des blogs. On peut aussi utiliser des métamoteurs sociaux<sup>31</sup>, qui répertorient la publication de contenus dans plusieurs catégories du Web 2.0 (blogs, forum, actualités, vidéos, images, réseaux sociaux...) pour détecter la présence individuelle sur Internet.

---

<sup>30</sup> La [googlelisation](#) est incontournable, mais il existe aussi des moteurs spécialisés dans la recherche de personnes, tel [123people](#), [whOzat](#), [pip!](#)...

<sup>31</sup> Par exemple : [whos talkin](#), [samepoint](#), [socialmention](#), [icerocket](#)...

### 3.1.1 Approche directe

En elles-mêmes, les informations figurant sur le Web social ne présentent pas nécessairement de grande valeur ajoutée pour une exploitation concurrentielle. C'est pourquoi elles sont souvent considérées à tort comme purement anodines ou anecdotiques. En revanche, elles deviennent plus significatives lorsqu'elles sont réunies globalement et synthétisées dans une logique de profilage serré. L'ensemble des informations ainsi collectées sur des cadres clés ou des dirigeants permet, en fonction d'objectifs prédéterminés, de définir une structure utile et de choisir un scénario d'approche. Cet objectif peut se matérialiser par une approche directe, par exemple pour débaucher un cadre ou attirer une compétence-clé. Ajoutons que la possibilité de « faire connaissance » avec les cadres dirigeants et les salariés de la concurrence peut créer une réelle opportunité, car elle s'inscrit dans un environnement social dans lequel la relation aux entreprises s'avère de plus en plus individualisée. Le rapport des individus au travail a profondément changé ces dernières années, sous l'influence des impératifs financiers à court terme, du poids des actionnaires, le tout sur fond de crises répétées de l'emploi. Une forme de méfiance s'est installée vis-à-vis de l'entreprise en tant qu'institution<sup>32</sup>, et la légitimité des firmes s'est progressivement effritée au profit d'autres valeurs comme l'épanouissement personnel, l'engagement bénévole ou les loisirs. La difficulté des cadres à se projeter dans l'avenir perturbe la stabilité des relations contractuelles et engendre un accroissement du *turn-over*. Sous l'effet de l'individualisation des comportements et des logiques de court terme des entreprises, les salariés sont devenus de plus en plus « zappeurs »<sup>33</sup>. En réponse à la flexibilité imposée dans les entreprises, les salariés sont de plus en plus enclins à faire jouer la concurrence entre les employeurs. Or ce nomadisme professionnel touche prioritairement la tranche des 18-30 ans, qui n'hésitent plus à quitter leur emploi et négocier leur départ, y compris dans des secteurs dans lesquels le chômage est pourtant élevé<sup>34</sup>. Cette tranche d'âge des 18-34 est précisément celle dont la pratique du Web 2.0 est la plus active ; celle qui regarde, recherche, contribue et partage sur Internet<sup>35</sup>. Dès lors, les opportunités de contacts directs sont accrues pour les chasseurs de tête. Les spécialistes des ressources humaines peuvent plus facilement repérer de nouvelles compétences et les aborder sans complexe via les réseaux sociaux.

---

<sup>32</sup> ALBERT E., BOURNOIS F., DUVAL-HAMEL J., ROJOT J., ROUSSILLON S., SAINSAULIEU R., *Pourquoi j'irais travailler ?*, éd. Eyrolles, 2003.

<sup>33</sup> LANSADE J., *L'entreprise face aux salariés « zappeurs »*, Le Monde initiatives, décembre 2004, p.25.

<sup>34</sup> SERIEYX H., *Les jeunes et l'entreprise, des noces ambiguës*, éd. Eyrolles, 2002.

<sup>35</sup> CORMIER L., Sondage en ligne auto administré auprès de 3 227 internautes de plus de 18 ans aux Etats-Unis, au Canada et au Royaume uni, [diaporama](#) consulté le 2 septembre 2010.

### 3.1.2 Approche indirecte

La structure utile délimitée par l'exploration des réseaux sociaux peut aussi ouvrir la voie à une approche plus indirecte fondée sur l'ingénierie sociale. Il n'est plus alors question d'entrer directement en contact avec la personne profilée, mais de détecter dans son environnement social, professionnel, familial, ou amical (avec *Facebook* « *les amis de mes amis sont souvent mes amis* »...) des points de contact et donc des points d'entrée chez les concurrents, constituant ainsi un véritable réseau de renseignement humain<sup>36</sup>. La démarche de renseignement économique ainsi construite consiste à définir des besoins en sources dans différents domaines (technique, commercial, finance...), à localiser ces sources potentielles (ciblage), à dresser une liste de personnels intéressants (répertorier, sélectionner), et à amorcer la source ou les sources à partir de tests de production allant de la demande d'informations simples et ouvertes à des demandes d'informations plus pointues et sensibles. Avec ce type de démarche méthodique, les réseaux sociaux offrent l'opportunité de décrypter le réseau de partenaires d'un concurrent ou de se constituer un réseau d'experts à moindre frais. Si de telles démarches de renseignement humain existaient bien avant le développement des réseaux sociaux, elles nécessitaient des actions d'approche souvent longues, délicates et coûteuses. Elles sont aujourd'hui simplifiées. Une approche moins *intuitu personae* peut aussi être initiée en tapant le nom de l'entreprise concurrente dans des moteurs de recherche des réseaux sociaux. On voit ainsi se dessiner un véritable réseau de contacts utiles permettant de constituer un réseau de renseignement humain en auditionnant d'anciens salariés ou d'anciens stagiaires d'un concurrent.

De telles démarches d'ingénierie sociale comportent cependant des limites déontologiques et légales. En effet, si les informations ouvertes sont pour ainsi dire « à portée de clic » pour toute personne maîtrisant les outils de recherche et le *Networking system*, la consolidation des informations ainsi collectées dans des fichiers revient à stocker des données nominatives individuelles, dont certaines ressortent assurément de la vie privée. L'agrégation d'informations privées socialement disponibles sur les réseaux sociaux dans un objectif concurrentiel entraîne nécessairement des problèmes d'incompatibilité par rapport aux prescriptions réglementaires de la Commission nationale informatique et liberté (CNIL). Par ailleurs, la sollicitation des salariés d'un concurrent, dans l'objectif de les débaucher ou d'obtenir des informations professionnelles, implique des interrogations par rapport aux obligations de loyauté ou de confidentialité contenues dans les contrats de travail en contrepartie du lien de subordination. Enfin sur le plan déontologique, on enregistre des limites selon les méthodes d'approches des différents contacts obtenus via les réseaux sociaux<sup>37</sup>. Le contact « ès qualité » consiste à dire à la fois qui on est et ce que l'on cherche (« *Je me présente en disant qui je suis, tout ou partie de ce que je recherche, le but de mon intervention et les actions en cours* »). Ce mode d'approche directe et sincère peut se révéler très efficace pour proposer un entretien d'embauche à un cadre de la concurrence. Mais le Web 2.0 autorise aussi des types de contacts beaucoup plus « allusifs », « déguisés » ou carrément « anonymes » reposant sur la technique du « faux nez » ou du « cheval de

---

<sup>36</sup> Sur les approches en termes de *Social engineering*, voir ONDREJECK A., (*Consulting service*, Consultant confirmé sécurité Orange), « *Comment la frénésie d'échange d'informations personnelles met en danger l'entreprise et son personnel* », GRAFOTEC, Sécurité des systèmes d'information, 26 janvier 2009.

<sup>37</sup> CARMELLO F., *Renseignement humain, sécurité et management*, éd. Lavauzelle, 2008, p.166.

Troie »<sup>38</sup>. Le contact « sous prétexte » consiste ainsi à dissimuler ses intentions réelles derrière une fausse justification, c'est-à-dire avec un motif alibi qui n'est pas le bon qui est mis en avant (« *Je dissimule ce que je cherche réellement en faisant semblant de m'intéresser à autre chose* »). Le contact « sous couverture » consiste à usurper les qualités ou les attributs extérieurs d'une profession ou d'une fonction pour mettre la cible en confiance, par exemple en se faisant passer pour un chasseur de tête. Le contact « sous légende » consiste à avancer « masqué », avec une fausse identité numérique (*i.e.* un alias) comme couverture (un faux blog internet, une fausse page *Viadeo* ou *Facebook*). Le contact « en sous-main » consiste à faire effectuer la démarche par un tiers de confiance (un « ami »), qui connaît personnellement la cible et les buts réels de l'opération. On voit derrière toute cette gradation dans les modes de contacts offensifs se profiler un véritable répertoire d'actions *borderline*, plus ou moins morales et flirtant le cas échéant avec les limites de la légalité. Ces pratiques ne sont pas non plus très conformes aux codes de conduite implicite, aux normes de contribution et conventions collaboratives du Web 2.0 qui impliquent une spirale de confiance fondée sur l'honnêteté des engagements individuels<sup>39</sup>.

---

<sup>38</sup> Voir les dernières études menées aux Etats-Unis par *Proofpoint* sur les incidents provoquant des « *pertes de données confidentielles* » en entreprise. Même si l'e-mail reste le principal vecteur de fuites de données, 25% des entreprises interrogées enquêtent sur la divulgation d'informations confidentielles causées par des messages laissés sur des blogs, des sites de discussions et des réseaux sociaux ([article](#) disponible en anglais).

Dans le même sens, une étude conduite par *Bitdefender* auprès d'un échantillon de 2 000 personnes utilisatrices (toutes professions confondues) des réseaux sociaux consistait à soumettre une « *friend request* » (« une jeune femme blonde de 21 ans » qui demandait à « devenir ton amie »). Les résultats révèlent que 86% des usagers ayant accepté la demande de cette amie « test » travaillaient dans le secteur des technologies de l'information. La principale justification invoquée pour accepter cette demande était : « c'est une personne charmante » pour 53% des personnes interrogées... Après une demi-heure de test, 10% des utilisateurs ayant accepté cette demande communiquaient des informations personnelles comme leur adresse et numéro de téléphone. Deux heures plus tard, 73% d'entre eux commençaient à révéler des informations de nature confidentielle : projet de nouvelles technologies, projets en développement, plans et stratégies (cf. l'[article](#) en anglais).

Pour la France, on lira les conclusions du rapport publié par *Sophos*. Il s'agissait d'une étude conduite en décembre 2009 auprès de 500 entreprises du secteur IT. Elle montre que 72% des sondés estiment que le comportement de leurs salariés sur les sites de réseaux sociaux peuvent « *mettre en danger la sécurité de leur activité* ». Conclusion : « *Les réseaux sociaux sont devenus l'un des principaux vecteurs pour la fuite de données et le vol d'identifiants* » ([article](#) sur ZDNet).

<sup>39</sup> PRAX J.Y., *Le management territorial à l'ère des réseaux*, éd. d'Organisation, 2002, pp.147 à 158.

Enfin, la démarche concurrentielle peut aussi se concrétiser par une veille portant sur le climat social de l'entreprise concurrente. On a vu se développer la diffusion de supports lancés à l'initiative de salariés mécontents dans le cadre d'actions revendicatives de groupe (blogs de collectifs, blogs syndicaux) ou de contentieux individuels. Les conflits sociaux sont ainsi médiatisés via le Web en raison de la facilité d'accès (rapidité, gratuité), de la large diffusion, et des latitudes de liberté d'expression. Avec Internet, chacun dispose d'un porte-voix lui permettant de défendre une cause ou de dénoncer une injustice. Les répertoires d'action collective<sup>40</sup> se sont donc enrichis à partir de ces nouveaux outils de « *l'agit prop du pauvre* », offrant aux groupes de pression de nouveaux moyens d'influence. Ces supports offrent une opportunité, dans le cadre d'une veille concurrentielle, d'accéder aux informations internes mises en ligne. L'accès aux *insiders* est un atout concurrentiel qui pourra d'ailleurs être complété par la consultation de sites spécialisés dans le recueil de témoignages sur les conditions de travail (politique salariale, gestion des emplois et des carrières, stress, sécurité...)<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> Sur la notion de répertoire d'action, nous renvoyons aux travaux de TILLY C., « *Les origines du répertoire de l'action collective contemporaine en France et Grande-Bretagne* », Revue du XXème siècle, N°4, octobre 1984, p.89 et suiv.

<sup>41</sup> Très typique de cette tendance : le site [vault career intelligence](#).



## 3.2 Par la réputation *corporate* et l'image de marque

Au-delà des hommes, le Web 2.0 facilite aussi la réalisation d'une veille concurrentielle sur l'image d'une entreprise ou d'une marque. La méthode consiste à analyser les différentes sources : blogs, sites *corporate*, médias sociaux, pour collationner les différentes citations de la marque ou du nom de l'entreprise et pour analyser les opinions ainsi exprimées. Le renseignement 2.0 peut s'enrichir de cette démarche de veille image ou de veille d'opinion, qui conduit à la « *prise en compte de tous les aspects immatériels qui constituent la valeur de l'entreprise* »<sup>42</sup>. L'objectif est de rester en prise avec les éléments constitutifs de sa propre image (ou de celle d'un concurrent) pour se donner les moyens de la modifier ou de la redresser si cela s'avère nécessaire.

### 3.2.1 De la veille d'opinion

On peut dégager deux grands types d'approche dans le domaine du traitement des opinions en ligne<sup>43</sup>. La première approche est d'inspiration volumétrique ou « *quantophrénique* ». Elle consiste à quantifier le nombre de *posts*, d'avis, de commentaires, d'articles, en ciblant certaines publications représentatives dans des médias en ligne, pour connaître le niveau d'apparition de la marque ou de l'entreprise, sa notoriété et son niveau d'exposition sur le Web. La seconde approche est d'inspiration plus qualitative. Elle consiste à comparer les composantes de l'image d'une marque ou d'une entreprise avec les remarques critiques ou l'adhésion des internautes. A partir des attributs de cette marque ou de cette entreprise, on peut ainsi générer une grille de *scoring* avec des indicateurs qualitatifs portant sur son positionnement stratégique et sur ses performances. Dans une optique de veille, ce type de démarche qualitative doit permettre de détecter des signaux faibles et de consolider d'éventuelles faiblesses de positionnement. Elle constitue aussi un préalable indispensable pour se comparer aux concurrents dans une optique de *benchmarking* interne au secteur d'activité (benchmark concurrentiel), mais elle peut aussi s'appliquer dans une optique de *benchmarking* externe prenant en compte d'autres secteurs d'activité (*benchmark* de positionnement). Dans cette démarche, on examinera par exemple la notoriété, la visibilité, la lisibilité, l'attractivité, la fidélisation<sup>44</sup>, la capacité à produire du *buzz*... Autant d'éléments de nature à renseigner sur la proximité presque affective entretenue par une entreprise avec ses publics.

---

<sup>42</sup> Voir « *Le modèle d'Ie de l'AFDIE* », in *Regard sur l'IE*, n°7, janvier février 2005, pp.36 à 44. Dans le même sens et en plus complet : BESSON B., FONVIELLE D., FOUREZ M., LIONNET J.P., MOUSNIER J.P., *AFDIE modèle d'Intelligence économique*, Economica, 2004, plus particulièrement pp.40 et suiv.

<sup>43</sup> Sur cette question : VIOT C., *Le Marketing à l'heure du Web 2.0*, éd. Lextenso (2<sup>ème</sup> éd.), 2009, pp.108 et suiv.

<sup>44</sup> Nombre d'amis sur *Facebook*, de *followers* sur *Twitter*, de fans, d'abonnés *RSS*...

En effet, le Web 2.0 place l'image *corporate* et l'image des marques des entreprises au centre d'un nombre grandissant de regards. Certes, les sociologues nous invitent à nous méfier de toute conception romantique présentant le Web 2.0 comme une sorte de nouvelle Agora démocratique. L'horizontalité des échanges, la liberté des opinions et la dimension participative ne doivent pas occulter la persistance de certains effets de pouvoir<sup>45</sup>. Pour autant, le processus de « désintermédiation » induit par le Web 2.0 en général et le Web social en particulier est bien une tendance lourde. Ce processus soumet directement l'image des acteurs économiques aux injonctions croissantes des regards et à l'intervention directe d'un large public, provoquant au passage une désaffection pour la communication institutionnelle ou *corporate* classique<sup>46</sup>. Cette tendance a de quoi inquiéter légitimement les entreprises, y compris les plus grandes d'entre elles, car elles se sentent comme « *dépossédées de leur image* ». Elles courent le risque non négligeable de voir leur image entamée par des critiques et d'être délaissées par des investisseurs actuels ou potentiels. Les entreprises du CAC 40 regrettent par exemple que Wikipédia « cannibalise » exagérément leur image de marque, alors même que « *la fiabilité et la véracité des informations publiées par l'encyclopédie collaborative sont contestées et mises en doute* »<sup>47</sup>.

On le voit, les contraintes de cette « désintermédiation » rendent la « *mise en scène de soi* » de moins en moins performante, et se doublent d'exigences plus fortes sur la posture éthique des entreprises. Au-delà des politiques de communication purement circonstancielles ou opportunistes<sup>48</sup>, cette posture doit aussi intégrer des contraintes de responsabilité sociétale. En cas d'erreur involontaire ou de double discours cynique, chaque organisation peut être ainsi désignée à la vindicte publique du *buzz* négatif, pour endosser symboliquement le rôle de proscrit<sup>49</sup>. Ces dernières années, de nombreuses firmes ont connu de telles mésaventures, ainsi que des mises en causes radicales, pour ne pas avoir respecté les standards du développement durable ou de la Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE)<sup>50</sup>. *A contrario*, les ONG jouissent d'une forte crédibilité et tendent à devenir les « *nouvelles sentinelles de la réputation*

---

<sup>45</sup> Voir [l'article](#) *Nouveau médias : une nouvelle classe de dominants*, sur Médiaculture.fr.

<sup>46</sup> Voir l'[étude](#) récente conduite par DBM/Scan concernant la présence de 560 grandes enseignes sur *Facebook*. Elle confirme la perte d'audience continue des sites officiels au profit du réseau social (*i.e.* une diminution de 40% de fréquentation du site de *Coca-cola*). L'hypothèse avancée pour expliquer cette attractivité des réseaux sociaux repose sur l'interactivité et la visibilité plus forte offerte par *Facebook*.

<sup>47</sup> CARIO E., « *Wikipedia terrorise le CAC 40* », [article](#) publié sur [écrans.fr](#), 11 juin 2008.

<sup>48</sup> Nous avons abordé cette question dans deux *posts*. Cf. BREILLAT J., « *Greenwashing : à force d'y croire* » ([article 1](#) et [article 2](#) disponibles sur *Intelligence économique, Information et Influence... Le blog de Jacques Breillat*, mai 2010).

<sup>49</sup> BREILLAT J., « *La politique de la peur, ressort de la proscription ? Quelques prolongements sur la mondialisation et la démocratie d'opinion* », Colloque de l'Université de Caen, 1<sup>er</sup> et 2 octobre 2009, « *La Proscription et le Droit* », à paraître aux éditions Bruylant ([communication](#) disponible en PDF).

<sup>50</sup> Pour une illustration détaillée à partir de cas concrets voir FRANCOIS L., *Business sous influence, Marchés financiers, ONG, marketers, Etat... Qui manipule qui ?*, éd. d'Organisation, 2004.

*des entreprises* »<sup>51</sup> (même si elles n'échappent pas totalement elles aussi aux exigences de transparence<sup>52</sup>). Le web social offre aux « netoyens »<sup>53</sup> et aux « consommacteurs »<sup>54</sup> une formidable caisse de résonance. Au final, le Web 2.0 provoque pour les entreprises un sentiment de « *double contrainte paradoxale* ». Il rend plus impérieuse la nécessité de savoir protéger son image et d'apprendre à gérer les risques d'opinion<sup>55</sup>, tout en produisant une dilution et une érosion des capacités d'action directe des entreprises. L'interventionnisme classique n'est plus de mise. Il faut désormais se contenter d'écouter les échanges, d'accompagner les tendances, d'entamer le dialogue pour adapter avec souplesse ses orientations aux courants d'opinion des internautes.

### 3.2.2 Sous le regard des *insiders*

Par une sorte de tropisme environnemental, le travail de veille sur l'image des entreprises s'oriente presque naturellement vers les opinions des partenaires, des clients ou des fournisseurs. L'observation se polarise sur la dimension externe, mais elle ne doit pas pour autant éluder la dimension interne de l'organisation. En effet, les salariés demeurent des vecteurs importants de représentation de leur entreprise. Le Web 2.0 propose des sites internet permettant aux salariés de noter leur entreprise sous couvert d'anonymat. Sur ce créneau, le site « [Note ton entreprise](#) » s'ouvre aux salariés qui désirent déposer des commentaires pour critiquer ou couvrir de louanges la firme dans laquelle ils travaillent. Les notations débouchent sur le classement de plus de 4000 entreprises, selon différents axes : les plus notées, les plus consultées, les plus aimées, les plus détestées. Plusieurs critères d'évaluation sont aussi proposés aux internautes: hiérarchie, évolution, salaires, recrutement, culture, sécurité, social, collègues. Le site propose aux utilisateurs de faire un tri croisé à partir de chacun de ces critères. Ce type de site peut être perçu positivement comme une opportunité de concourir à l'évaluation interne des ressources humaines, mais il induit aussi des risques. Les administrateurs du site prennent des précautions pour inviter les visiteurs à une notation responsable, notamment en rappelant clairement que « *en prenant la parole, vous vous engagez à respecter la loi en vigueur en France sur la liberté d'expression et à ne*

---

<sup>51</sup> Selon l'expression de KAPFERER J.N. cité par DRULION K., « *Les ONG : nouvelles sentinelles de la réputation des entreprises* », [article](#) paru dans *le Magazine de la communication de crise & sensible*, 3 septembre 2010.

<sup>52</sup> Là aussi, la concurrence des points de vue des différentes organisations s'organise via le Web... Aux exigences sociales de transparence et d'éthique relayées par des ONG à l'égard des entreprises, répond une exigence accrue de transparence des ONG relayée par les entreprises. On se reportera à l'initiative (controversée) du « *Baromètre de transparence des ONG* » publié par la *Fondation Prométhéus* (cf. le [site](#)) en 2008, 2009 et 2010.

<sup>53</sup> Néologisme résultant de la contraction de *Citoyen* et d'*Internaute*.

<sup>54</sup> Néologisme résultant de la contraction de consommateur et d'acteur.

<sup>55</sup> Un courant d'expertise spécialisé s'est d'ailleurs constitué autour de la question des risques d'opinion et du *reputation management*. Voir BEAUDOUIN J.P., *Etre à l'écoute du risque d'opinion*, éd. d'Organisation, 2001. Voir aussi PIOTET J.P., *Réputation, Le regard des autres, Bâtir et promouvoir sa réputation*, éd. Eska, 2004.

*pas porter de propos diffamatoires sur l'entreprise concernée* ». Cependant la gestion de l'anonymat demeure problématique sur le Web, car elle offre une transparence pour des propos dont la source reste secrète. Elle peut décomplexer certains salariés aigris ou mécontents qui transforment le site en espace de défouloir pour régler des comptes personnels. Elle peut aussi permettre à un concurrent indélicat de créer de fausses mauvaises notes et de diffuser des commentaires négatifs pour dégrader une image *corporate*.

Dans une société de la communication, l'image positive d'une marque ou d'une entreprise n'est jamais anodine. Elle entraîne des répercussions économiques et financières sur l'attractivité des entreprises, c'est-à-dire sur leur capacité à séduire des investisseurs, à recruter de nouveaux talents, ou à attirer des partenaires. L'ensemble des actions décrites ici vise finalement directement ou indirectement à conforter les avantages concurrentiels, à impacter les résultats commerciaux et à drainer de nouvelles opportunités de développement. Cependant, il est assez problématique de mesurer le retour sur investissement (ROI) d'une action de veille d'opinion notamment dans le Web social concernant l'image d'une entreprise ou d'une marque. En effet, comment évaluer les retombées concrètes découlant de la connaissance de failles dans l'image d'un concurrent ou de faiblesses dans le positionnement de ses marques ? Comment quantifier l'apport préventif d'une veille dans le Web social par rapport à l'évitement hypothétique d'une situation de crise ? En raison de ces difficultés, certains auteurs proposent littéralement de « *poser la question à l'envers* » : « *Combien cela coûterait-il de ne rien faire et de ne pas prendre position sur cet espace de conversation si proche des clients ?* »<sup>56</sup>. On retrouve ici implicitement l'idée d'une sorte de « *coût de l'ignorance* », c'est-à-dire un parti-pris pour l'anticipation, largement développée dans le passé par les spécialistes de la veille stratégique pour étayer des comportements proactifs.

---

<sup>56</sup> Voir le [post](#) de GUILLOT F., BRUANT E., « *Du ROI (Return On Investment) au RONI (Risk Of Non-Investment)* », Blog [Internet et opinion\(s\)](#), 12 août 2010 (consulté le 12 août 2010).

### 3.3 Par la relation après-vente et l'écoute des clients

Le Web a ouvert de nouvelles perspectives en ce qui concerne la veille opinion. De nombreux sites proposent aux internautes-consommateurs de s'exprimer sur un produit ou sur une offre de service. Si l'on excepte la question de la profusion de faux avis ou la manipulation de contenus par les marques elles-mêmes, le renseignement 2.0 ne peut donc faire l'économie d'un travail à partir de ces sources.

#### 3.3.1 Forces et faiblesses des commentaires

La production d'avis et de commentaires par les internautes favorise un *feed back* critique sur ses propres produits et sur ceux de la concurrence. Les éléments ainsi recueillis peuvent s'avérer porteurs de suggestions et créateurs de valeur, pour renforcer l'offre commerciale d'une entreprise à l'écoute de ses clients. En effet, les critiques formulées par les utilisateurs concernant la qualité, le prix ou les délais sur un produit ou un service indiquent autant de pistes d'améliorations permanentes visant à rehausser le niveau du produit ou du service en question. Elles permettent aussi à l'entreprise de déployer des mesures plus correctives et de remédier à d'éventuelles faiblesses techniques. Le pointage récurrent d'un défaut dans des commentaires peut aussi représenter une manifestation annonciatrice d'attentes nouvelles de la clientèle, et conduire à des solutions marketing pour positionner de nouvelles offres répondant à ces nouveaux besoins. De plus, la logique de l'utilisateur étant très prégnante dans ces commentaires, elle offre des indications précieuses sur les difficultés rencontrées dans la prise en main du produit, sa mise en œuvre ou en service. Toutes ces informations sont autant de renseignements économiques utiles pour améliorer la relation-client et le service après-vente.

Concernant les commentaires portant plus spécifiquement sur les offres commerciale, les produits et services de la concurrence, ils peuvent eux aussi apporter des renseignements utiles dans le cadre des stratégies commerciales. En soulignant les faiblesses du produit ou du service concurrent, ils permettent *a contrario* d'accentuer ses propres « plus produits » auprès de ses clients, de ses acheteurs et de valoriser ses offres dans son réseau de distribution. Toutes ces informations sont autant de renseignements économiques utiles pour définir une politique commerciale et enrichir la rhétorique des argumentaires de vente.

De nombreuses entreprises ont compris l'intérêt qu'elles peuvent tirer des renseignements obtenus en assurant une veille sur les commentaires des internautes, notamment pour se faire une idée des forces et faiblesses commerciales. Pour assurer une telle veille, on sélectionnera à la source les principaux sites permettant de recueillir des opinions des consommateurs. A côté des sites généralistes les plus connus comme [Epinions](#), [Ciao](#) ou [Looneo](#), on accède désormais à des agrégateurs d'opinion comme [Vozavi](#), et à des sites spécialisés dans les avis négatifs comme « [je suis en colère !](#) ». On trouve aussi à présent de nombreux sites spécialisés selon des orientations sectorielles ou thématiques: sur la téléphonie et les FAI internet ([edc.com](#)), sur les restaurants (sur le site [lintern@ute](#)), sur les sorties en discothèques, bars, cinémas, salles de concerts ([cityvox](#)). De même, des comparateurs de prix ou des comparateurs de comparateurs de prix (cf. le site [Les Comparateurs](#)) ouvrent ponctuellement la possibilité aux internautes de laisser des commentaires ou des avis en ligne.

L'ensemble de ces sites d'expression ont besoin d'assurer la sincérité et le bien-fondé des témoignages pour assoir leur crédibilité<sup>57</sup>. Là aussi, le renseignement 2.0 tourné vers les commentaires n'est pas exclusif d'autres méthodes de collecte comme le *reverse engineering*, le client mystère ou le *Benchmarking* sur les salons professionnels. On peut d'ailleurs imaginer de combiner et de croiser ces méthodes à partir d'un corpus de renseignements initialement récoltés et traités en amont après une phase exploratoire sur le Web. Reste à s'interroger sur les risques de désinformation inhérents à cette démarche de renseignement construite *in vivo* à partir des commentaires des internautes.

### 3.3.2 La guerre du faux ?

Le poids des commentaires en ligne sur les choix d'achat des futurs consommateurs est tel, que certaines *Web agency*, qualifiées de *Fake review firms* (littéralement « *firmer à faux avis* »), se sont spécialisées sur le créneau de la publication. Elles proposent, pour le compte de sociétés clientes, de déposer des avis positifs sur leurs produits ou de générer des avis négatifs sur les produits des concurrents. Les sites spécialisés dans l'évaluation de produits ou de services sont ainsi devenus l'enjeu d'une sorte de « *guerre du faux* », visant à encenser une offre commerciale ou à dénigrer les offres commerciales concurrentes. Bien sûr, il convient de ne pas trop surestimer le poids de ces commentaires négatifs, et d'essayer d'en apprécier les conséquences réelles, c'est-à-dire d'en évaluer les risques. Comme le souligne de façon imagée mais pertinente Frédéric Martinet : « *Le danger du billet du méchant blogueur (anonyme) qui va ruiner votre e-réputation du jour au lendemain, c'est un peu aux marchands du temple e-reputation pour leurs clients ce que sont les usines de bombes atomiques de Saddam Hussein pour les médias américains et la communauté internationale : le spectre de la terreur qui permet de faire un jackpot sur les ressources locales* »<sup>58</sup>. Selon une méthode éprouvée, l'évaluation concrète des risques découlant de commentaires négatifs impliquerait d'en déterminer la probabilité (fréquence) et la gravité (criticité), ce qui n'est pas vraiment simple dans la mesure où, en dépit de la sophistication grandissante des outils de veille, personne ne peut garantir une surveillance totalement exhaustive du Web, ni une prévision mécanique des emballements. La cotation des risques encourus par des commentaires négatifs devrait donc reposer sur plusieurs éléments de mesure tendant à objectiver la démarche. Le premier élément à prendre en compte consiste à estimer la sensibilité ou la porosité du secteur économique visé, notamment par rapport aux logiques de prescriptions des clients sur Internet. Il est évident qu'un commentaire négatif dans un secteur comme celui du Tourisme (dans lequel, en 2009, 91% des Français ont utilisé la Toile comme source d'information avant de pousser la porte d'une agence de voyage, et au sein duquel 78% des internautes suivent le jugement d'un autre usager pour choisir leur séjour<sup>59</sup>) peut avoir des répercussions sur le plan commercial. Sur ce point, les spécialistes de la communication de crise ont démontré dans le

---

<sup>57</sup> Pour illustrer ce point de vue, on regardera la position très typique du site anglophone [Crowdstorm](#), qui cherche à promouvoir l'expertise et l'honnêteté de ses contributeurs.

<sup>58</sup> Sur la nécessité de définir plus précisément des « *critères de dangerosité* », voir le [post](#) de MARTINET F., *Critères de dangerosité et e-réputation*, [Actulligence](#), 19 juillet 2010, (consulté le 20 juillet 2010).

<sup>59</sup> Cf. Le Figaro, *Tourisme : alerte aux faux avis de vacanciers sur le net* ([article](#) consulté le 25 août 2010).

passé que certains secteurs comme l'alimentaire, la pharmacie ou les produits de beauté peuvent subir rapidement des emballements subjectifs à partir d'opinions émises sur les produits (notamment en cas de risques sanitaires, d'allergies ou de contre indications avérée ou présumée). Le risque santé et /ou le risque sécurité entraînent des peurs chez les consommateurs. Ils peuvent donc produire un « effet multiplicateur » débouchant sur une propagation irrationnelle des opinions négatives ayant des répercussions sur les ventes<sup>60</sup>. Le deuxième élément à prendre en compte tient à la notoriété et à la visibilité du support sur lequel figure précisément ce commentaire négatif (blog, réseau social, site de *rating*...). Une estimation à partir du *Page Ranking*<sup>61</sup> permet d'estimer cette notoriété, considérant qu'à partir d'un *pagerank* de 7 ou 8, le message négatif s'avère potentiellement dangereux pour l'entreprise. Par ailleurs, en ce qui concerne les réseaux sociaux, il convient de ne pas se laisser obnubiler outre mesure par le nombre d'amis ou de contacts affichés. Dans une étude récente<sup>62</sup>, le sociologue Cameron Marlow a mis en exergue le décalage entre le nombre d'amis affichés sur les pages *Facebook* et le nombre de véritables amis avec lesquels on entretient des échanges réguliers. En fait, même si les internautes collectionnent en moyenne 130 amis sur *Facebook* en 2010, ils ne dialoguent vraiment qu'avec un petit nombre d'entre eux : tout au plus 4 pour les hommes et 6 pour les femmes. Et les internautes exhibant pourtant fièrement un nombre de 500 amis (ou plus) n'entretiennent guère plus de 10 contacts réguliers pour les hommes et 16 contacts réguliers pour les femmes. En fait, C. Marlow avance l'hypothèse selon laquelle la croissance d'un réseau personnel au-delà du nombre de Dunbar<sup>63</sup>, c'est-à-dire à partir de 150 personnes, ne produit plus que des contacts occasionnels ou passifs. Il existerait une limite cognitive théorique applicable au nombre de personnes avec lesquelles il est possible d'entretenir des relations sociales stables, actives et régulières. Du coup, les répercussions d'un commentaire négatif sur une page personnelle d'un réseau social ne sont plus aussi dévastatrices que ce que l'on pourrait imaginer de prime abord. Enfin, un dernier élément d'appréciation du risque tient au niveau de spécialisation du support sur lequel figure le commentaire négatif. Un site de consommateurs, dont le métier est justement de publier des avis techniques présumés « impartiaux » sur des produits ou des services, aura potentiellement un impact plus fort que l'avis isolé d'un consommateur, offrant une surface plus grande aux critiques et une capacité d'agrégation des points de vue négatifs (l'effet « boule de neige »). Sur ce point, la crédibilité de la source peut aussi amplifier l'écho d'un avis négatif, notamment lorsqu'il s'agit de journalistes spécialisés ou d'experts reconnus par leur communauté (par nature *e-fluencer* disposant d'une forte légitimité).

Au bout du compte, tout ce débat récurrent sur la réalité des menaces liées aux avis négatifs sur les réseaux sociaux, les blogs ou les sites spécialisés mériterait certainement d'être resitué dans le cadre d'une analyse plus systémique. En effet, il ne faut pas négliger le fait que le Web 2.0 demeure en capacité

---

<sup>60</sup> LIBAERT T., *La communication de crise*, Dunod, 2005, p.20 et suiv

<sup>61</sup> Pour comprendre le *Page Ranking*, voir l'[article](#) publié sur Webmaster-hub (consulté le 28 août 2010).

<sup>62</sup> Pour un rapide état de la question des « vrais amis » sur *Facebook*, voir cet [article](#) du Monde (consulté le 1<sup>er</sup> septembre 2010).

<sup>63</sup> Voir l'[article](#) de Wikipedia...

de générer une partie de ses propres antidotes. Ainsi, la production grossière de faux avis positifs sur un produit ou un service de qualité objectivement médiocre prendra le risque de l'effet boomerang. Il y a fort à parier que les clients déçus par l'écart entre la promesse initiale et la réalité se manifesteront sur le Web pour faire valoir leur déception. Autrement dit, le faux commentaire positif stimule la production de vrais commentaires négatifs... De même, l'avis négatif ayant pour but de dénigrer un bon produit ou un service de grande qualité trouvera certainement son lot de détracteurs et de défenseurs. Au-delà de cette autorégulation découlant des interactions spontanées entre les internautes eux-mêmes, certains professionnels de l'évaluation en ligne s'interrogent sur la meilleure façon de se prémunir contre ces faux avis. L'idée est d'assurer une sorte de traçabilité du « consommateur-commentateur » pour garantir la sincérité des opinions récoltées. A l'instar de ce qui se pratique sur certains sites de vente en ligne comme [ebay](#) ou [amazon](#), seule la personne ayant réellement profité d'un service ou réellement acheté un produit peut s'authentifier avec son code client pour donner un avis ou une note à l'offre commerciale<sup>64</sup>. Enfin ajoutons qu'au sein de l'Union européenne, les Etats membres dont la France ont commencé à édicter des règles de droit pour se prémunir contre la pratique des « faux avis ». La directive européenne du 11 mai 2005 sur les pratiques commerciales déloyales est transcrite dans le droit positif français. L'article 121-1 du Code de la consommation<sup>65</sup> assimile la production de faux avis négatifs comme une pratique commerciale « trompeuse » (...) « lorsqu'elle n'indique pas sa véritable intention commerciale dès lors que celle-ci ne ressort pas déjà du contexte ».

---

<sup>64</sup> Voir le [site](#) Wizme et le [blog](#) du projet.

<sup>65</sup> Cf. [Legifrance](#).



## 4. Conclusion

Pour les entreprises, l'enjeu majeur de toute communication externe est moins désormais de parler directement, que de faire parler d'elles sur Internet. Les professionnels de l'intelligence économique profiteront indéniablement de ce « *bouche à oreille électronique* », écoutant le bruissement des commentaires et le bruit des avis sur les marques, les produits ou les hommes de la concurrence. Le renseignement 2.0 ne génère pas de dynamique endogène, il ne fait que prolonger l'identité profonde et les règles de fonctionnement du Web 2.0. Il se veut conversationnel, relationnel et qualitatif. Néanmoins, cette collecte « *à la volée* » nécessite d'adopter quelques précautions d'usage, pour ne pas céder aux aveuglements de jugements trop hâtifs et aux pulsions instinctives de l'immédiateté. Il est donc d'autant plus impératif de laborieusement recouper ses sources, de vérifier la vraisemblance des informations collectées et de les croiser avant de les analyser sérieusement... Dans cette chaîne du renseignement 2.0, le professionnel de l'intelligence économique doit savoir que le travail de traitement et de mise en perspective critique est plus que jamais essentiel. Nous considérons les échanges présents sur le Web comme un « *matériau vivant récolté sur un terrain virtuel* ». Après tout, Durkheim n'engageait-il pas déjà le chercheur à « *considérer les faits sociaux comme des choses* » ?