

Etude des risques et opportunités liés à l'e-réputation des entreprises



Le CIGREF, réseau de Grandes Entreprises, a été créé en 1970. Il regroupe plus de cent très grandes entreprises et organismes français et européens de tous les secteurs d'activité (banque, assurance, énergie, distribution, industrie, services...). Le CIGREF a pour mission de promouvoir la culture numérique comme source d'innovation et de performance.

Titre du rapport : Étude des risques et opportunités liés à l'e-réputation des entreprises

Cette étude a été réalisée par Pauline ROUAUD et François BARRIOL, étudiants à HEC, au sein du Master Spécialisé « Management des Risques Internationaux ».

Remerciements :

Nous tenons à remercier très chaleureusement les permanents du CIGREF pour leur accueil.

Nos remerciements vont plus particulièrement à Sophie BOUTEILLER, Marie-Pierre LACROIX, Frédéric LAU ainsi que Jean-François PÉPIN pour leur encadrement, conseils et soutien durant notre période de mission.

Nous remercions également les personnes qui ont participé à cette étude :

Marie-Christine LAVAUX Groupement des MOUSQUETAIRES	Jean-Christophe PAGES Groupement des MOUSQUETAIRES
--	---

Alexandra RAGOU Groupement des MOUSQUETAIRES	Nicolas GRIMAULT PERNOD RICARD
---	-----------------------------------

Thibaud BRULET CHARPENTIER EURO DISNEY	Jean-Philippe MALRIC EURO DISNEY
---	-------------------------------------

Yann GOURVENNEC ORANGE BUSINESS SERVICES	Emmanuelle BUJEAUD ORANGE BUSINESS SERVICES
---	--

Equipe du CIGREF

Jean-François PÉPIN – Délégué général
Sophie BOUTEILLER – Chargée de mission
Anne-Sophie BOISARD – Chargée de recherche
Armand FRANCOIS – Assistant de recherche
Josette WATRINEL – Secrétaire de direction

Frédéric LAU – Directeur de mission
Matthieu BOUTIN – Chargé
Marie-Pierre LACROIX – Chargée de projet
Josette LEMAN – Assistante de direction

Pour tout renseignement concernant ce rapport, vous pouvez contacter le CIGREF aux coordonnées ci-dessous :

CIGREF, Réseau de Grandes entreprises
21, avenue de Messine 75008 Paris
Tél. : + 33.1.56.59.70.00
Courriel : contact@cigref.fr

Sites internet :

<http://www.cigref.fr/>

<http://www.fondation-cigref.org/>

<http://www.histoire-cigref.org/>

<http://www.collection-cigref.org/>

<http://www.entreprises-et-cultures-numeriques.org>

SYNTHÈSE

La réputation est un actif intangible d'une entreprise. Sans valeur comptable, elle est pourtant l'une des composantes essentielles de l'entreprise dans sa globalité. Immatérielle et vulnérable, elle peut, par exemple, agir sur ses volumes de ventes. Il serait cependant réducteur de limiter son influence à ce seul aspect *business*. La réputation se conçoit dans une approche transversale, car elle affecte toutes les structures internes à une organisation, mais également dans une approche environnementale, car elle intègre aussi des facteurs externes, essentiels au bon fonctionnement de l'entreprise.

Le passage au numérique de la réputation a fait apparaître le concept « d'e-réputation », engendrant plusieurs bouleversements.

Tout d'abord, le rôle des parties prenantes a évolué puisqu'elles sont désormais plus actives, entraînant une perte de contrôle relative de l'entreprise dans la gestion de son image. En effet, la démocratisation du numérique a notamment eu pour conséquence principale une mutation du rôle du consommateur. Ce dernier devient un réel acteur de sa consommation. De ce fait, de nouvelles habitudes sont constatées : les clients se parlent, s'écoutent et se font confiance.

En outre, le numérique a considérablement complexifié l'environnement de l'entreprise. En effet, l'espace d'échange offert, par internet en général et par le Web 2.0 en particulier, permet un dialogue entre toutes les parties prenantes, sur de nouveaux supports qui échappent potentiellement au contrôle de l'entreprise, déjà confrontée aux risques causés par la fluidité de l'information numérisée.

Au niveau de l'entreprise, il est nécessaire dans un premier temps de ne pas considérer l'e-réputation uniquement comme porteuse de risques, et de mettre fin à quelques idées reçues.

- Toutes les entreprises ne sont pas affectées par ce concept de la même manière : certaines marques sont portées par leurs clients, d'autres sont régulièrement attaquées et certaines laissent indifférent ;
- Si Internet est un espace de liberté, il n'est pas pour autant un espace de non-droit ;
- Enfin, une information n'affecte l'e-réputation de l'entreprise que lorsqu'elle est bien référencée et massivement diffusée par des sources fiables.

Il existe plusieurs procédés d'atteintes à l'e-réputation d'une entreprise, que l'on peut classer en trois catégories :

- Les atteintes informationnelles, comme la diffusion d'avis négatifs de consommateurs, le dénigrement, la rumeur et la diffusion de fausses informations ;
- Les atteintes touchant à l'identité, comme le détournement de logo, l'usurpation ou le détournement de marques ou de produits ;

- Les atteintes d'ordre technique, comme le *phishing*, le piratage de site, le *flog*, *splog*, *cybergripping* ou bien *cybersquatting*.

Face à ces risques, la présente étude – basée sur des rencontres auprès de professionnels exposés chaque jour au concept de l'e-réputation – vise à mettre en évidence quelques bonnes pratiques relatives à plusieurs catégories de risques, identifiées dans une précédente étude du CIGREF¹. Ainsi, il en ressort que des éléments simples peuvent être mis en place par l'entreprise, comme la sensibilisation du personnel ou bien l'intégration de logiciels de veille, pour contrer le risque informationnel. Le présent document vise également à montrer que faire de l'e-réputation peut être une opportunité, créatrice de valeur. Bien maîtrisée, elle offrira à l'entreprise une meilleure visibilité et lui permettra de se rapprocher de ses clients en étant davantage à leur écoute. C'est pourquoi, une des principales préconisations de l'étude est l'intégration du concept d'e-réputation dans la stratégie numérique de l'entreprise.

¹ « Les risques numériques pour l'entreprise » – CIGREF, Mars 2011

SOMMAIRE

Introduction.....	1
Partie 1 : de la réputation à l'e-réputation	2
La réputation : un actif au cœur de la stratégie d'entreprise	2
Définitions et enjeux.....	2
Les principaux bouleversements apportés par le passage au numérique.....	5
une mutation du rôle des parties prenantes.....	5
Une mutation de l'environnement informationnel de l'entreprise.....	7
Pourquoi cette étude ?.....	8
Partie 2 : L'e-réputation, mode d'emploi.....	9
Halte aux idées reçues.....	9
Toutes les entreprises sont égales face aux risques d'e-réputation	9
Tout est permis sur internet	12
Toute information publiée sur internet fait le <i>buzz</i>	14
L'e-réputation : mode d'emploi	16
Les trois catégories d'atteinte à l'e-réputation	16
Quels remèdes pour quels risques ?	18
RISQUE STRATEGIQUE	19
RISQUE ETHIQUE ET JURIDIQUE	21
RISQUE LIE AU CONTROLE DES SI	22
RISQUE LIE AUX RH	23
RISQUE MARKETING	25
RISQUE LIE A LA DEMATERIALISATION DES RAPPORTS HUMAINS.....	27
RISQUE PERIPHERIQUE	28
Analyse de l'outil.....	28
Conclusion	29
L'e-réputation : un phénomène ancien par nature, novateur par sa technicité	29
L'e-réputation : un phénomène à double tranchant	29
Gagner en visibilité	29
Se rapprocher de ses consommateurs	30
Création d'emplois.....	30
Intégrer le numérique dans sa stratégie au quotidien	30
Annexes	31
Bibliographie.....	31
Ouvrages	31
Etudes/Articles.....	31
Internet	31

Méthodologie de travail	32
Trame des entretiens.....	33
Présentation.....	33
Retour d'expérience.....	33
L'apport du numérique à la gestion de la réputation.....	33
Management de l'e-réputation	33
Cibles.....	34

Introduction

L'objet de ce document est la compréhension et l'analyse des enjeux relatifs à la gestion de l'e-réputation par les entreprises. Concomitante au développement du numérique, sa prise en compte comme élément stratégique fondamental est de plus en plus fréquente dans grand nombre d'entreprises désireuses de développer la place du numérique en leur sein.

Derrière cette tendance se cache néanmoins une difficile appréhension du sujet pour la plupart d'entre elles. En effet, si le surplus de création de valeur apporté par le numérique n'est plus à démontrer, l'appréhension de l'e-réputation, notamment en termes de gestion, nécessite bel et bien un travail d'apprentissage qui permet de dépasser l'aspect anxiogène qu'elle suscite, et ainsi de se concentrer sur les bénéfices à en tirer.

De ce fait, il nous a paru utile d'étudier aussi bien les risques que les opportunités soulevés par le sujet et ce, dans l'optique de traiter la problématique de la façon la plus exhaustive possible.

Dans ce cadre, cette étude vise à :

- Identifier les éléments différenciant la réputation de l'e-réputation ;
- Donner une image fidèle de l'impact de l'e-réputation pour chaque type d'entreprise ;
- Donner une grille de lecture des risques et des bonnes pratiques à adopter en conséquence ;
- Envisager l'e-réputation comme source de création de valeur.

Partie 1 : de la réputation à l'e-réputation

L'objectif de cette partie introductive est double, puisqu'il s'agit de comprendre les enjeux gravitant autour de l'e-réputation aussi bien en termes d'environnement que d'acteurs.

On comprendra ainsi pourquoi le principal changement impliqué par cette transition est la *potentielle* perte de contrôle, pour l'entreprise, de la gestion de sa propre réputation.

LA RÉPUTATION : UN ACTIF AU CŒUR DE LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Le saviez-vous ?

Shakespeare a dit que « *Le plus pur trésor que puisse donner l'existence, c'est une réputation sans tache* » et Warren BUFFET estime que « *It takes twenty years to build a reputation and five minutes to destroy it* ».

DÉFINITIONS ET ENJEUX

La réputation d'une entreprise résulte d'échanges d'informations la concernant. Ces échanges s'effectuent entre les différentes parties prenantes, présentes dans l'environnement plus ou moins proche de l'entreprise. En effet, ces mêmes informations sont multidimensionnelles, et renvoient à différents facteurs clés distinguant l'entreprise des autres sur le marché.

La réputation est donc un phénomène complexe pour plusieurs raisons...

1) Parce qu'elle est *immatérielle*

La réputation n'a en effet aucune valeur comptable mais doit néanmoins être un facteur décisif dans la détermination et la mise en place de la stratégie de l'entreprise. Elle est en effet source de création de valeur. Elle permet de générer de la valeur perçue par le client (elle donne confiance et séduit) pour, par la suite, créer de la valeur économique pour l'entreprise.

2) Parce qu'elle est *vulnérable*

La réputation est en effet soumise aux aléas du risque informationnel et est ainsi fluctuante. Il est donc essentiel pour les entreprises de mettre en place une politique de gestion permettant de contrecarrer les effets dus à la réalisation de ce risque.

Le saviez-vous ?

Christian HARBULOT, Directeur de l'école de guerre économique définit le risque informationnel comme « *la manifestation d'une information, avérée ou non, susceptible de modifier ou d'influencer l'image, le comportement ou la stratégie d'un acteur. Son impact peut se traduire par des pertes financières, technologiques ou commerciales. La maîtrise du risque informationnel consiste dans le décryptage et la gestion des manœuvres et procédés informationnels (basés sur une information avérée ou non) capables d'affecter ponctuellement ou durablement l'image, le comportement et la stratégie d'une entreprise, et donc d'affecter sa compétitivité et sa pérennité.* »

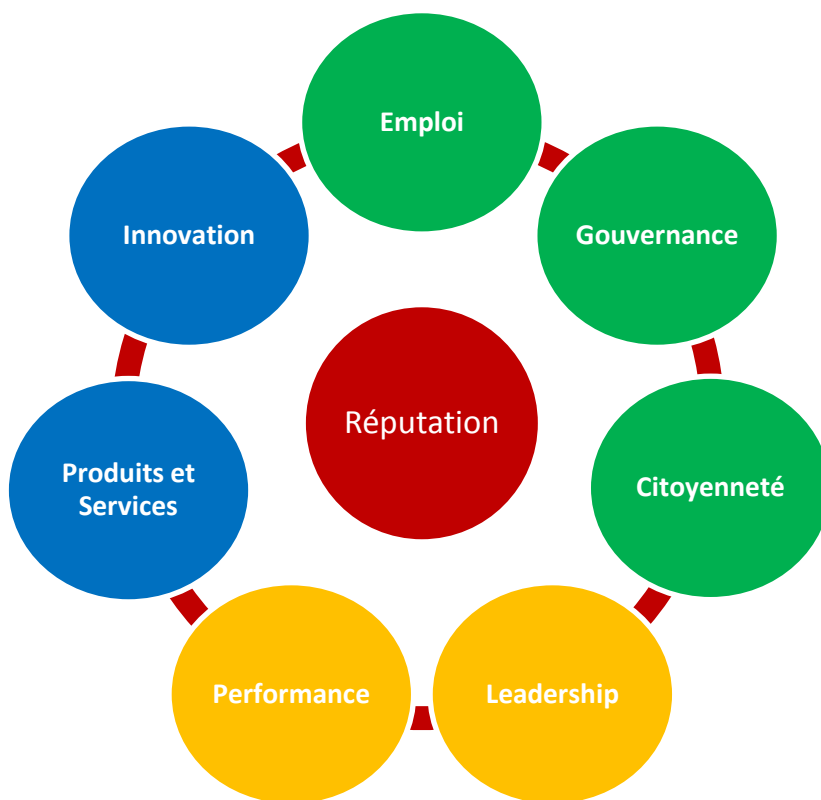
3) Parce qu'elle est *transversale*

Le schéma ci-après tend à montrer que la réputation est le résultat de la convergence de différentes sphères, accompagnant l'activité de l'entreprise. Elle ne saurait être la seule affaire de l'offre de l'entreprise, mais de toute la chaîne de valeur. La réputation est un ensemble.

Les différentes sphères influençant la réputation de l'entreprise

Ce schéma, tout comme les suivants, fut inspiré par la lecture du blog *le management de la réputation by i&e*. Il sert de base à la compréhension du phénomène de réputation dans la mesure où il met en avant la transversalité de la réputation.

On peut déjà spécifier que ces sphères d'influence resteront inchangées lorsqu'il s'agira, plus bas dans l'étude, d'analyser l'e-réputation.



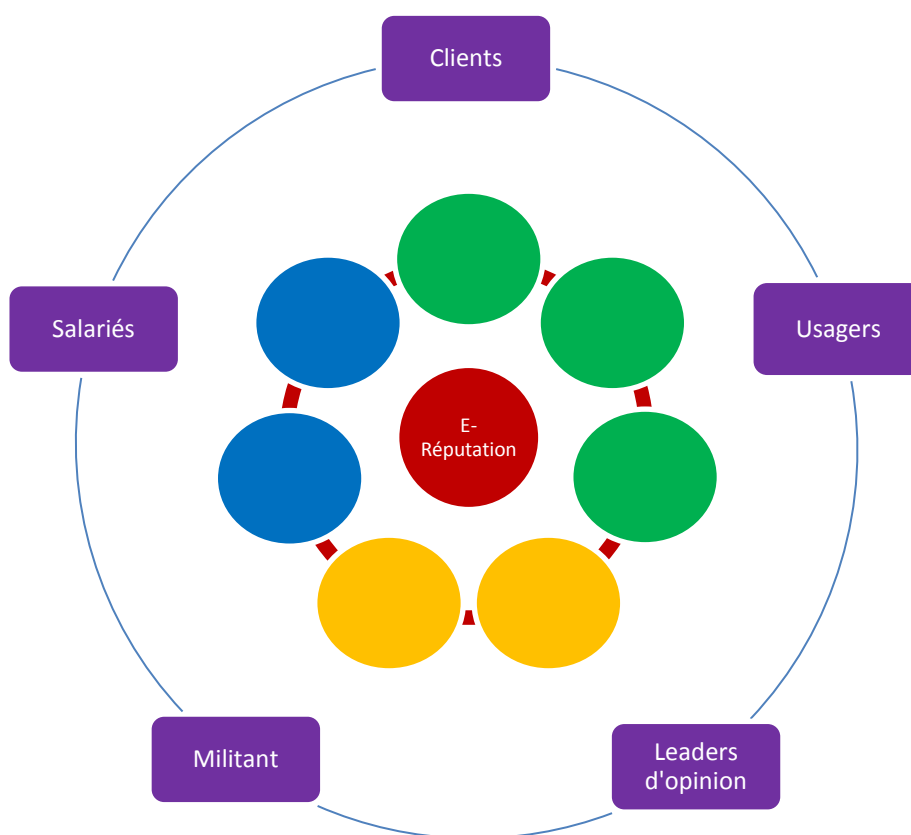
Corporate		Définitions
Performance		Capacité à créer de la valeur de façon à satisfaire les intérêts des dirigeants de la structure
Leadership		Charisme de l'équipe dirigeante
Performance		Définitions
Citoyenneté		Relative à la responsabilité sociale et environnementale (RSE) de l'entreprise
Gouvernance		Gestion du « bien gouverner »
Emploi		1) Attractivité de l'entreprise 2) Capacité de l'entreprise à maintenir voire à augmenter ses effectifs
Marché		Définitions
Produits et Services		Qualité reconnue de l'offre par ses acheteurs et/ou utilisateurs
Innovation		Capacité de l'entreprise à se différencier de ses concurrents en fournissant une offre différenciée sur le marché

LES PRINCIPAUX BOULEVERSEMENTS APPORTÉS PAR LE PASSAGE AU NUMÉRIQUE

UNE MUTATION DU RÔLE DES PARTIES PRENANTES

Le premier élément identifié différenciant la réputation de l'e-réputation est la participation plus active des parties prenantes dans la construction de l'e-réputation, et ce au détriment de l'entreprise qui, conséquemment, perd potentiellement la maîtrise de son image.

Les parties prenantes à la construction de l'e-réputation



Clients	Acheteur de l'offre fournie par la structure
Usagers	Utilisateur de l'offre fournie par la structure
Leaders d'opinion	Individu dont l'avis fait autorité
Militants	Individu se réclamant d'une idéologie
Salariés	Individu intervenant dans le processus de production

La démocratisation du numérique...

Dans cette perspective, les chiffres parlent d'eux-mêmes :

- On estime en effet qu'en 2011, 2 milliards de personnes ont accès à internet, presque la moitié d'entre elles se trouve en Asie et quelques 441 millions en Europe ;
- En outre, on estime qu'à partir de 2004, les jeunes ont commencé à passer plus de temps sur internet que devant la télévision ; ce seuil a été atteint chez les adultes en 2006.

... entraîne une mutation du rôle du consommateur...

Dès lors, on assiste à la naissance de nouvelles habitudes qui résultent notamment de la transformation du rôle du consommateur. Ce dernier devient dans le même temps acteur tout au long de l'expérience-produit.

- Avant l'achat, le consommateur qui se cache derrière chaque internaute se renseigne davantage sur les produits et sur les marques qui l'entourent, puis communique une fois l'expérience-produit faite ;
- Après l'achat, les clients prennent eux-mêmes en charge le service après-vente et se connectent pour trouver les solutions d'autres internautes, qui ont connu les mêmes difficultés qu'eux vis-à-vis d'un produit ou d'un service.

➔ **Les consommateurs se parlent, s'écoutent et se font confiance.**

...et crée un espace d'échange entre toutes les parties prenantes de façon plus générale

Cette démocratie numérique ne concerne cependant pas que la sphère marchande de l'entreprise.

Toutes les parties prenantes, que l'on pourrait reconnaître et identifier comme ayant un rôle dans la chaîne de valeur de l'entreprise, ou comme ayant un intérêt à s'exprimer au sujet de cette dernière, profitent elles aussi de ce formidable espace de diffusion et partage de l'information.

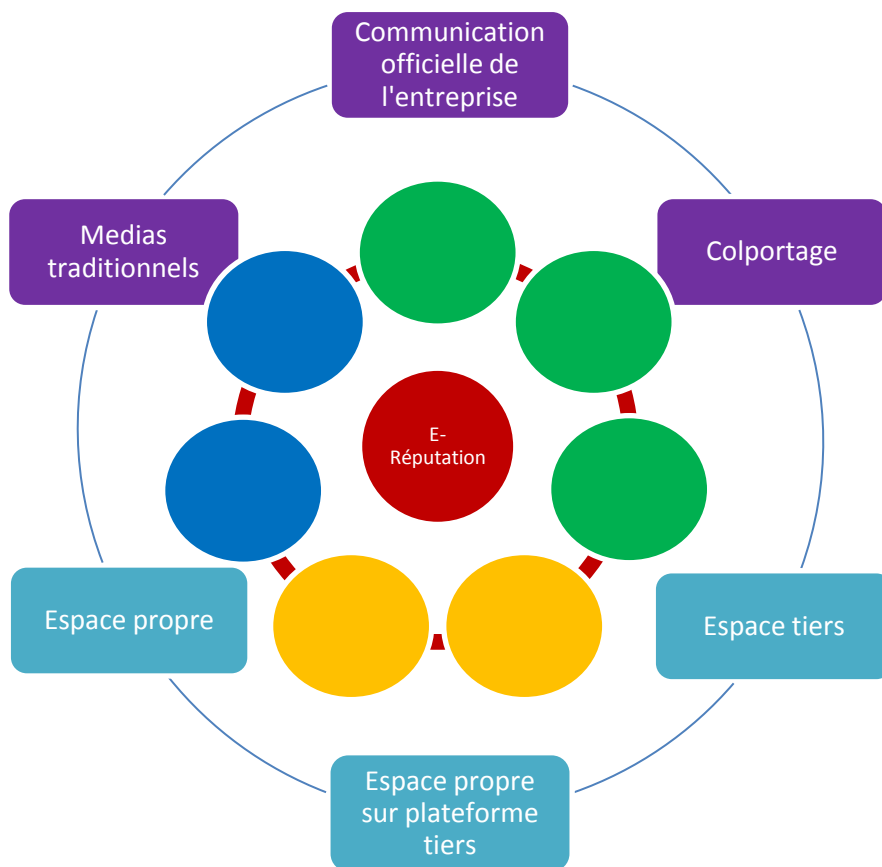
➔ **Lorsque l'on parle d'e-réputation, le centre de gravité comme lieu de contrôle se déplace au détriment des entreprises.**

UNE MUTATION DE L'ENVIRONNEMENT INFORMATIONNEL DE L'ENTREPRISE

Cette mutation est encore plus importante que celle observée précédemment. En effet, là où la numérisation, en termes d'acteurs, a *seulement* permis une participation active des parties prenantes de l'entreprise à la construction de l'e-réputation, elle a, pour ce qui est de l'environnement, entraîné l'apparition de nouveaux supports. Ils représentent donc plus encore une inconnue pour l'entreprise puisqu'ils se sont développés en même temps que la numérisation. Ils permettent une plus grande liberté quant à la création, l'accès et le partage de l'information.

Il est donc important de noter que cette création de nouveaux supports est révélatrice, à la fois de la perte de contrôle par les entreprises de leur réputation, mais aussi des opportunités que les entreprises peuvent saisir en termes de conquête de nouveaux territoires pour ce qui est de la communication.

Une complexification de l'environnement informationnel



Environnement traditionnel	
Communication officielle de l'entreprise	Initiée et entièrement maîtrisée par l'entreprise
Medias traditionnels	TV, radio et presse écrite
Colportage	« bouche à oreille » Diffusion orale d'informations et/ou de rumeurs
Environnement numérique	
Espaces propres	Support numérique créé et maîtrisé de toute pièce par l'entreprise
Espaces tiers	Support numérique non créé et non maîtrisé par l'entreprise mais sur lesquels un jugement de valeur est exprimé sans qu'elle puisse intervenir ou mettre en place une action corrective
Espace propre sur plateforme tiers	Support numérique souvent assimilé aux medias sociaux sur lesquels les entreprises ont la possibilité d'intervenir en leurs noms propres dans le cadre d'un échange avec les autres parties prenantes

POURQUOI CETTE ÉTUDE ?

L'aspect novateur de l'e-réputation est donc avant tout technique. Le numérique réinvente le rapport à l'information tant sur le plan de sa création, de sa circulation et de sa diffusion. Tout est plus rapide et facilité.

Une information plus rapide, certes, mais donc mécaniquement moins contrôlable. On assiste à une complexification du phénomène et des enjeux s'y attachent. De ce fait, les entreprises doivent rénover leurs approches de la réputation pour s'adapter à ce nouveau défi purement numérique.

Il s'agit donc ici de prendre en compte les spécificités qui constituent l'essence même de l'e-réputation et d'identifier les risques ainsi que les bonnes pratiques spécifiques qu'elles génèrent pour chaque département ou métier constitutif de l'activité entrepreneuriale.

Partie 2 : L'e-réputation, mode d'emploi

Alors que la partie introductive avait une visée plus théorique, la seconde se veut plus opérationnelle. Il s'agit ici de donner aux entreprises des axes de réflexion, afin qu'elles puissent orienter leurs politiques de gestion de leur e-réputation.

HALTE AUX IDÉES REÇUES

Cette partie a pour vocation de permettre au lecteur d'aborder l'e-réputation de la façon la plus fidèle à ce qu'elle est dans le paysage économique-numérique d'aujourd'hui.

TOUTES LES ENTREPRISES SONT ÉGALES FACE AUX RISQUES D'E-RÉPUTATION

→FAUX !

Cette idée reçue est puissante puisqu'elle sert les intérêts des agences de communication qui font de la gestion de l'e-réputation leur nouvelle « poule aux œufs d'or ». Il est donc dans leur intérêt d'entretenir le mythe pour attirer le plus grand nombre de clients possibles.

Typologie

Dans cette optique, la classification établie par Yann GOURVENNEC et Hervé KABLA dans « Les médias sociaux expliqués à mon boss »² est aussi éclairante que pertinente. Les auteurs distinguent ainsi :

Les marques aimées

Cette situation « *rêvée* » ne concerne qu'un très petit nombre d'entreprises. Pour citer quelques exemples, les marques Apple et Nutella appartiennent à cette catégorie d'*happy few*. Néanmoins, il est important de souligner que l'appartenance à cette catégorie est fragile et peut donc être potentiellement remise en cause du jour au lendemain par une crise de réputation. La gestion de l'e-réputation est des plus aisées car les *aficionados* prennent les devants et prennent eux-mêmes en charge :

- la construction d'une communauté ;
- la diffusion de jugements de valeurs positives sur la marque.

² Media ACES

L'entreprise peut donc se permettre d'avoir une politique de gestion minimale. Il s'agit alors « seulement » pour elle d'accompagner ces *aficionados* en faisant ce qu'on appelle du « contenu de marque » : donner des informations, permettre le dialogue entre internautes et répondre à chacun d'entre eux.

Les marques sensibles et « souffre-douleur »

Contrairement à leurs cousines, les marques aimées, les marques sensibles ainsi que les marques « souffre-douleur », de par leur appartenance même à un secteur suscitant respectivement la crainte ou la haine, subissent systématiquement la critique sur internet.

Ces secteurs d'activité identifiés comme dangereux sont variables dans le temps. Selon les auteurs, si l'appartenance au secteur touchant la sécurité, la santé et l'enfance ont toujours fait parti de ce clan, l'actualité peut très bien faire basculer un autre secteur dans cette catégorie. L'exemple de la banque est à ce titre assez frappant.

Le point commun avec la première catégorie peut être identifié comme étant la spontanéité des parties prenantes à s'exprimer sur l'entreprise.

Les marques fonctionnelles

Les marques fonctionnelles ont pour caractéristique principale l'absence totale d'affectif entre elles et leurs clients. Ces derniers estiment en effet *normal* que l'offre de l'entreprise lui apporte une satisfaction maximale, mais *scandaleux* que celle-ci éprouve une quelconque défaillance.

Le niveau de mécontentement exprimé sur la toile est donc mécaniquement élevé puisque la satisfaction ne conduit à aucune manifestation positive. Il est donc utile pour ces marques de faire de la veille, notamment sur les plates formes extérieures pour gérer au mieux leur image.

Les marques « sous le radar »

Les marques « sous le radar », quant à elles, peuvent être assimilées à la *majorité silencieuse*. En effet, sans prétendre à avoir valeur de statistique, mais bel et bien de tendance, on estime que les trois quarts des entreprises françaises peuvent se réclamer de cette catégorie. Dans ce cas précis, force est de constater qu'on ne parle que très peu - voire pas du tout - d'elles sur le net. Il s'agit donc majoritairement de marques offrant des produits et services dits de commodité ou les marques *BtoB*.

Deux leçons peuvent être tirées de ce constat :

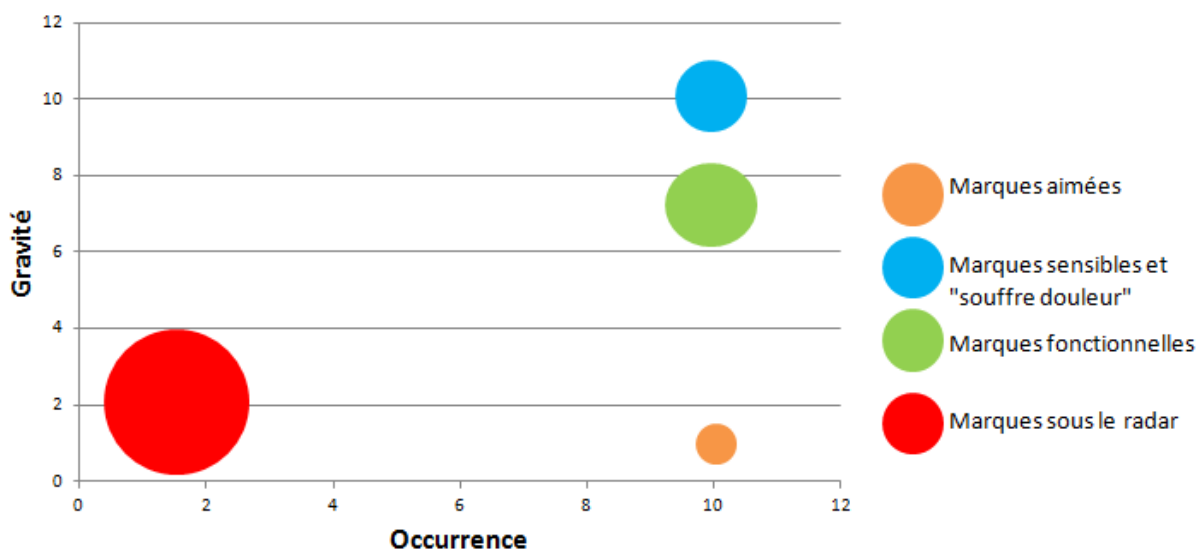
- Ces entreprises ont très peu de chance d'être victime d'un *buzz* négatif ;
- Ces entreprises ont tout à gagner à se lancer dans l'aventure e-réputation, en investissant la toile et les réseaux sociaux plus spécifiquement.

Conclusion

Cette typologie permet d'avoir une meilleure grille de lecture quant à l'importance réelle du phénomène, ainsi que les risques et opportunités qu'il soulève en fonction de la catégorie d'appartenance.

En fonction de celle-ci, on peut clairement envisager l'e-réputation en termes de risques et d'opportunités.

Cartographie des risques liés à l'e-réputation



Nota Bene :

- L'axe « occurrence » - en abscisses - représente la fréquence à laquelle le nom des marques est cité sur la toile ;
- L'axe « gravité » - en ordonnées - quant à lui représente la négativité des avis exprimés sur ces marques ;
- La taille des symboles est proportionnelle à l'importance de la catégorie dans le paysage des entreprises en France.

TOUT EST PERMIS SUR INTERNET

→ FAUX !

Internet donne une illusoire impression de totale liberté et apparaît comme un formidable espace d'expression tant la production, la diffusion et le partage d'informations sont aisés d'un point de vue technique et pécuniaire. Néanmoins, cette absence de contrainte n'est pas totale. La toile ne saurait être un espace de non-droit : le législateur a lui aussi investi le champ du numérique.

Les principales attaques n'ont pas attendu l'essor de la notion d'e-réputation pour être définies. Néanmoins, le numérique change là aussi la donne par l'ampleur du risque informationnel qu'il représente et donc, par l'étendue des conséquences de ces potentielles attaques. Cette différenciation est prise en compte par le droit français, notamment en termes de sanctions, puisque la distinction entre le cadre « privé » et « public » est bien établie.

Définitions juridiques des principales attaques

La diffamation	<p>En France, la diffamation est définie selon l'article 29 de la loi du 21 Juillet 1881 comme « <i>l'allégation ou l'imputation d'un fait qui porte atteinte à l'honneur ou à la considération de la personne à laquelle le fait est imputé</i> ».</p> <p>Le prévenu peut se défendre en invoquant sa bonne foi, l'absence d'animosité personnelle, l'existence fondée des faits.</p>
L'injure	<p>L'absence de fait imputé est l'élément différenciant l'injure de la diffamation. En effet, le même article que celui précédemment cité précise que « <i>toute expression outrageante, termes de mépris ou invective qui ne renferme l'imputation d'aucun fait est une injure.</i> »</p>
Le dénigrement	<p>Le dénigrement est illicite dans la mesure où il peut être assimilé à de la concurrence déloyale. Il s'agit en effet de jeter le discrédit aussi bien sur un concurrent que sur ses produits ou sur son travail.</p>

Le saviez-vous ?

L'astrosurfing, notion, quelque peu originale, est néanmoins éclairante sur la *philosophie* de l'éthique s'appliquant à la toile.

Ce néologisme est lui-même issu d'un néologisme américain, l'*astroturfing* (= pelouse synthétique en anglais). Ce dernier désigne une campagne à but politique ou commercial, mais qui veut donner l'illusion d'être indépendante voire citoyenne, comme si celle-ci était *grass-rooted*, issue de la terre. L'*astrosurfing* répond donc au même principe mais ne s'applique que sur la toile. Il est donc ainsi interdit à une entreprise de vanter sa marque en se faisant passer pour un faux client.

Les moyens de défense spécifiques mis en œuvre

Face au développement des usages du numérique, le législateur s'est vu dans l'obligation de définir quelques règles, afin d'avoir une meilleure visibilité en ce qui concerne les droits et devoirs de chacun sur la toile. La loi pour la confiance en l'économie numérique du 21 juin 2004 a ainsi vocation à établir un droit français de l'internet.

La question de la responsabilité du contenu

La question de la responsabilité sur internet n'a pas posé de débat particulier quand il s'est agit de faire référence à celle des auteurs. A l'inverse, tel ne fut pas le cas pour ce qui est de la responsabilité des hébergeurs.

L'article 43.8 a néanmoins mis un terme aux débats en stipulant que « *les personnes physiques ou morales qui assurent, à titre gratuit ou onéreux, le stockage direct et permanent pour mise à disposition du public de signaux, d'écrits, d'images, de sons ou de messages de toute nature accessibles par ces services, ne sont pénalement ou civilement responsables du fait du contenu de ces services que [alinéa second] si, ayant été saisies par une autorité judiciaire, elles n'ont pas agi promptement pour empêcher l'accès à ce contenu* ».

Il y a donc une obligation de réactivité à partir du moment où l'illégalité d'un contenu est connue par l'hébergeur.

Le droit de réponse

Depuis le 24 octobre 2007, un décret d'application confirme l'existence d'un droit de réponse « en ligne » et précise la procédure à suivre pour exercer ce droit. Il permet à la personne (physique ou morale) victime de diffamation de publier sa version des faits.

Dans le cadre de notre étude, celui-ci ne s'exerce que sur internet. C'est dans cette optique spécifique que la loi pour la confiance dans l'économie numérique stipule que la victime, définie comme « *toute personne nommée ou désignée dans un service de communication au public en ligne* », bénéficie d'un délai de trois mois à partir du moment où la publication incriminée a été mise en ligne (à ne pas confondre avec la date du retrait de la publication en question).

TOUTE INFORMATION PUBLIÉE SUR INTERNET FAIT LE BUZZ

➔ FAUX !

Si toute information publiée est potentiellement visible par l'internaute, elle est la plupart du temps noyée dans une masse infinie de données. C'est là que la notion de visibilité intervient. Dans cette optique, plusieurs facteurs sont à prendre en compte, à commencer par l'occurrence et le référencement de l'information.

L'occurrence et le référencement de l'information

Isolée, l'information est quasiment introuvable pour l'internaute *lambda*. Plus elle sera reprise sur différents sites, plus sa visibilité sera augmentée, et meilleur sera son référencement sur les moteurs de recherche.

En effet, le référencement est l'un des points-clés pour la visibilité de l'information. L'étude d'Optify de 2011 a montré que, lors d'une recherche sur le web, les internautes ont tendance à cliquer :

- à 36,4 % sur le premier résultat affiché par Google ;
- à 8.9 % sur les résultats de la première page ;
- à 1.5 % sur la seconde page.

Une information référencée après la seconde page a une visibilité quasi-nulle, sauf pour l'internaute investigateur qui aura, lui, une recherche très précise.

Pour classer les sites par importance, l'algorithme de Google prend en compte le nombre de pages qui reprennent l'adresse du site web. Il s'agit donc des mots-clés, mais aussi des liens repris par le site.

➔ Pour être visible, l'information doit donc être diffusée de manière abondante sur internet.

La crédibilité de l'information : bruit ou influence ?

La vérification de la pertinence des sources est déterminante pour évaluer le degré de nuisance potentielle de l'information pour l'entreprise. Une information n'a de valeur que si elle est crédible.

L'internaute n'accorde, en effet, pas autant de valeur à chaque source. Si l'information est issue d'un blog méconnu ou rédigée de façon amatrice, elle risque de se décrédibiliser naturellement.

Il faut cependant traiter les médias sociaux de façon particulière. De nombreuses entreprises ont intégré certaines plateformes telles que Twitter comme vecteur de communication et moyen d'expression officiels.

De ce fait, il ne faut pas confondre l'influence, qui peut être définie comme « le processus de faire adopter le point de vue ou de modifier le comportement d'un individu ou d'une entité par une autre sans passer par la contrainte », avec le niveau de bruit. La mesure du niveau de bruit ne prend pas en compte la crédibilité de l'émetteur du bruit.

A titre d'exemple, il est avéré que des agences d'intelligence économique créaient de faux sites d'information, avec une interface sophistiquée (comme ce fut le cas avec www.sharknews.fr) pour divulguer des données compromettantes (quel que soit leur degré de véracité) sur une entreprise, afin de la déstabiliser.

Il convient donc d'adopter une approche prudente quant à la source de l'information. Pour toute crise potentielle de l'e-réputation d'une entreprise, il s'agit en premier lieu d'identifier s'il s'agit bien d'une crise. Les études menées par Digimind montrent que « *plus de 80 % des dommages causés par le risque de réputation [et donc d'e-réputation] proviennent d'un déséquilibre entre les faits et la réalité.* »

Quels outils de veille ?

Des outils de veille, spécifiques aux différents besoins des départements métiers, existent. Le système « Google Alerts » reste sans doute le plus connu. Néanmoins, il est important de noter que chaque outil demande une formation puisque le logiciel ne saurait se suffire à lui-même.

L'E-RÉPUTATION : MODE D'EMPLOI

LES TROIS CATÉGORIES D'ATTEINTE À L'E-RÉPUTATION

Selon les études menées par Digimind et le GFII, il existe plusieurs types d'atteintes à l'e-réputation d'une entreprise, qui peuvent être cataloguées en trois catégories.

Les atteintes informationnelles

Elles se concrétisent la plupart du temps par des **avis négatifs de consommateurs** qui agissent de manière isolée ou par le biais de collectifs, tels que les associations de consommateurs. Cette attaque contre la marque peut aussi être l'action de lobbies ou bien d'un leader d'opinion. Si les trois types d'avis négatifs identifiés peuvent se manifester, leurs conséquences varient en fonction de la visibilité et la crédibilité accordée à ces acteurs.

La **diffusion de fausses informations** permet à un individu de véhiculer volontairement une idée fausse sur l'entreprise, de révéler des données erronées afin de lui porter atteinte dans la plupart des cas. Les conséquences de ce type d'actions sont très variables, mais peuvent aller jusqu'à la chute des cours en bourse, si l'entreprise est cotée. Cette méthode peut également être utilisée afin de valoriser l'image du groupe. Dans les deux cas, il s'agit d'actes intentionnels pris en amont, et réprimandés par la loi.

Elle se différencie en cela de la **rumeur**, fondée ou non. Sa source n'est généralement pas identifiable, pas plus que ses auteurs. Lorsqu'elle est orchestrée et négative, on peut alors parler de processus de déstabilisation. Elle peut se baser sur une peur relative du produit, de l'entreprise ou de la marque qui sera, au final, un frein à l'achat pour le consommateur. La rumeur est un procédé d'autant plus pernicieux qu'il est délicat d'apporter la preuve contraire de ce qui est annoncé.

Enfin, le **dénigrement** est conçu comme la publication d'informations discréditant une entreprise, une marque ou un produit dans le but de nuire à sa réputation. L'émergence des médias sociaux a permis l'accélération du phénomène. (Cf. l'aspect juridique)

Les atteintes touchant à l'identité de l'entreprise

Le **détournement de logo**, également connu sous le nom de **Logo busting**, est un procédé qui s'attaque directement à l'identité et au visuel de l'entreprise. Le logo représente les valeurs que prône le groupe, et toute attaque contre ce logo est une attaque contre les valeurs qui ne sont pas respectées par l'entreprise, aux yeux des agresseurs.

Usurpation et détournement d'identités / marques : cela consiste à détourner et à s'approprier une marque, une identité ou un produit. Ce procédé, totalement illégal, peut

avoir comme but la déstabilisation de la personne, de l'entreprise ou de la marque en diffusant de fausses données, ou bien des informations diffamatoires.

Les atteintes d'ordre technique

Le **Phishing**, selon le GFII, consiste à tromper un internaute sur l'origine d'un message afin de lui soutirer des informations confidentielles. Egalement appelé « hameçonnage » cette technique de fraude concerne souvent les établissements bancaires, qui sont les premières victimes de ces attaques. Aujourd'hui, les sites de vente en ligne, les opérateurs téléphoniques ainsi que les fournisseurs d'accès à Internet sont régulièrement visés par le **Phishing**. Le premier message est généralement transmis au client par email, lui indiquant qu'il est invité à modifier ses informations personnelles sur le site de l'entreprise. L'interface pirate est de plus en plus souvent une excellente imitation du véritable site de l'entreprise détournée et les techniques d'hébergement du site pirate sont sophistiquées, empêchant ainsi de lutter activement et avec efficacité contre ces attaques. Le **Smishing** est la même méthode mais s'appuyant sur le SMS, tandis que le **Vishing** utilise un serveur vocal pour arriver aux mêmes fins. Si la responsabilité de l'entreprise dans ces actes peut être discutée, selon les différentes personnes interrogées pour la réalisation de cette étude, il n'en demeure pas moins qu'un hameçonnage utilisant l'image d'une entreprise lui est directement nuisible.

Le **piratage de site** est une technique dont l'utilisation est de plus en plus répandue et qui concerne régulièrement les entreprises sensibles, qui jouissent en principe d'un déficit d'image, ce qui en fait des cibles parfaites pour les hackers désireux d'agir au nom de valeurs ou bien d'une idéologie. Leur e-réputation est alors mise à mal lorsque le hacker se vante publiquement de son attaque ou bien que celle-ci parait au grand jour. L'incapacité de l'entreprise à gérer les données confidentielles de ses clients est alors pointée du doigt, ce qui peut engendrer des pertes économiques pour celle-ci.

Le **Flog** est un blog se voulant impartial et neutre, qui promeut des produits, une marque, une entreprise ou une idéologie. Il utilise les médias sociaux non pas pour influencer, mais pour manipuler les internautes et les consommateurs. Généralement mis en œuvre par une entreprise, il ne représente pas d'atteinte directe à l'e-réputation sauf s'il venait à être découvert, ce qui entrainerait un déficit d'image pour l'entreprise concernée.

Les **Splogs**, contraction de Spam Blogs, sont des blogs utilisés pour créer du trafic. Ils affichent des bannières publicitaires qui renvoient la plupart du temps vers des sites pornographiques ou bien de vente en ligne de produits contrefaits. Le risque pour l'e-réputation de l'entreprise est de voir sa marque (régulièrement des produits de luxe) associée à ces images ainsi qu'à des spams.

Le **cybergripping** est un procédé qui associe au nom de domaine d'une entreprise un terme péjoratif. L'un des exemples les plus connus fut sans doute www.jeboycottedanone.fr. Si les

grandes marques sont généralement victimes de ce phénomène de la part de lobbies, concurrents ou bien de clients mécontents, on a remarqué que les sociétés innovantes sur certains marchés émergents ont également été ciblées.

Enfin, le **cybersquatting** est une méthode consistant à s'approprier des noms de domaines d'une entreprise avant même que celle-ci ne les achète. L'e-réputation de l'entreprise est ainsi indirectement menacée et dépend de l'utilisation que le « squatteur » fera du nom de domaine.

QUELS REMÈDES POUR QUELS RISQUES ?

L'outil proposé ci-après consiste en la construction d'une grille de lecture croisant deux analyses :

- Les catégories d'atteinte liées à l'e-réputation ;
- 7 des 8 familles de risques numériques, identifiées dans le rapport du CIGREF de 2011 : « Les risques numériques pour l'entreprise ». Il n'a pas été identifié de risque numérique liés au patrimoine informationnel

Pour chaque famille listée, une courte définition sera rappelée :

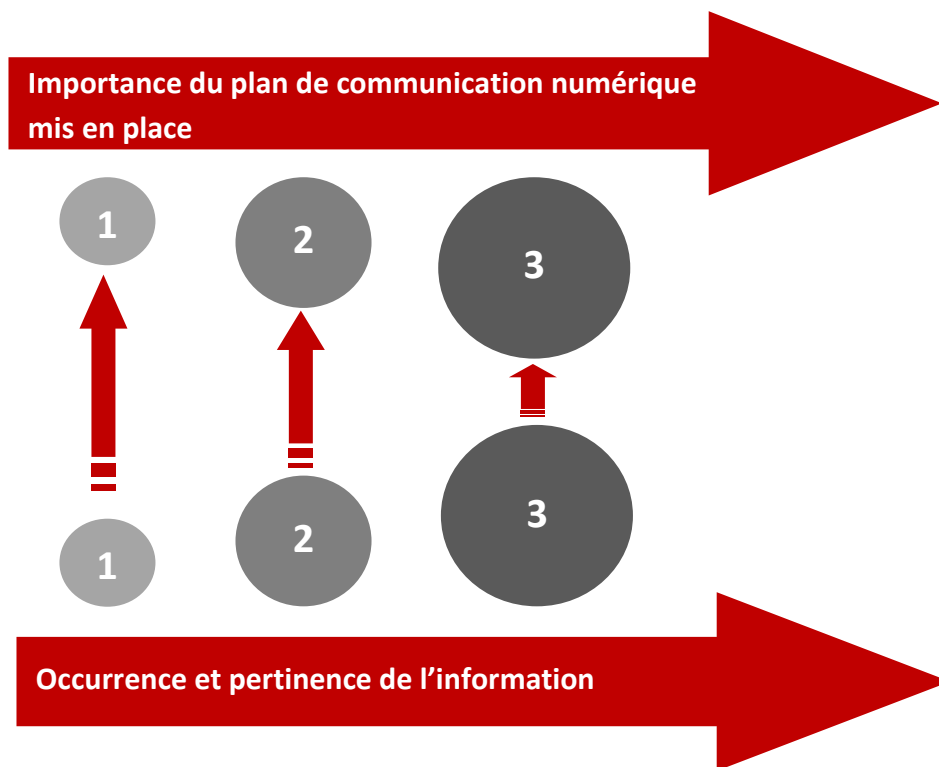
1. Stratégique
2. Ethique et juridique
3. Lié au contrôle des SI
4. Lié aux RH
5. Marketing
6. Lié à la dématérialisation des rapports humains
7. Périphérique

La grille d'analyse sur chaque famille de risques permet de faire correspondre une « bonne pratique » à un risque identifié, sur la base des lectures existantes et des approches « terrain » réalisées pour cette étude. Les bonnes pratiques nécessitant de plus amples explications sont développées à travers des focus.

RISQUE STRATEGIQUE

		Risques Identifiés	Définitions	Bonnes Pratiques
<i>Risque stratégique : lié aux processus de décision engagé sur le moyen et le long terme</i>				
Catégorie d'atteintes à l'e-réputation	Information	<p>Variations des ventes.</p> <p>Augmentation des investissements en communication.</p> <p>Variation des cours en bourse.</p> <p>Rupture contrats avec partenaires .</p>	<p>La divulgation d'informations peut mettre à mal la stratégie de l'entreprise lorsque ces dernières sont de nature à desservir les intérêts des clients, actionnaires, fournisseurs et distributeurs.</p>	<p>Mettre en place une veille et analyser le degré de nuisibilité de l'information.</p> <p>Définir les collaborateurs au sein de l'entreprise autorisés à s'exprimer en son nom sur internet.</p> <p>Délimiter les paramètres des informations pouvant être diffusées.</p>
	Identité	<p>Avoir une communication passéiste.</p>	<p>Ne pas s'investir dans l'e-réputation, c'est prendre le risque d'être perçu comme une entreprise du passé et de subir un déficit d'image.</p>	<p>Présence et diffusion de contenu de marque sur les réseaux sociaux</p> <p>Mettre en place une politique de gestion de l'e-réputation.</p>
	Technique	<p>Dégradation du système de ventes.</p>	<p>La mise hors service de la plateforme e-commerce engendre mécaniquement une baisse des ventes et peut donc altérer la réalisation des objectifs.</p>	<p>Prévoir une plateforme bêta pour pouvoir assurer un service minimum si nécessaire (logique similaire à la mise en place d'un plan de continuité de l'activité -PCA).</p>

Focus n°1 : analyse de degré de nuisibilité de l'information en vue d'une réaction proportionnelle à adopter



Légende :

- ❶ Information d'importance **mineure** de par son occurrence, sa pertinence et sa crédibilité.
→ Aucune action nécessaire de la part de l'entreprise.
- ❷ Information d'importance intermédiaire de par son occurrence, sa pertinence et sa crédibilité.
→ Plan d'action nécessaire mais proportionnel à la menace. Exemple type : communiqué sur le site de l'entreprise et/ou sur les réseaux sociaux, droit de réponse adressée directement sur le site.
- ❸ Information d'importance **majeure** de par son occurrence, sa pertinence et sa crédibilité.
→ Plan d'action nécessaire nécessitant une action sur l'environnement numérique et réel. Intervention directe des cadres dirigeants de l'entreprise.

RISQUE ETHIQUE ET JURIDIQUE

	Risques Identifiés	Définitions	Bonnes Pratiques
<i>Risque éthique et juridique : renvoie au respect de la vie privée, à la confidentialité des données, à l'inégale vitesse d'évolution des technologies et des usages associés avec le droit.</i>			
Information			
Identité	Multiplication des actions en justice.	Une action en justice est chronophage et coûteuse. Elle peut dans le même temps nuire à l'image de l'entreprise.	Ne pas y recourir systématiquement mais seulement lorsque les moyens traditionnels de médiation ont échoué.
Technique	Mise à mal de la confidentialité due à la perte des données relatives au personnel et aux clients.	L'entreprise est tenue à la confidentialité des informations qu'elle réclame (cf. CNIL). Une mise à mal de ce facteur peut entraîner une perte de confiance du consommateur.	Sécurisation active des systèmes.

Focus n°2 : les moyens de médiation en question

Lorsqu'une entreprise est en conflit avec une partie prenante, le recours à la justice n'est pas la seule solution pour régler le différend qui les oppose. Au contraire, cette option ne devrait être qu'un dernier recours lorsque tous les autres ont échoué. En effet, outre le coût financier et humain d'un procès, les effets sur l'image de l'entreprise sont certains.

Lorsque l'entreprise constate une atteinte à sa e-réputation, plusieurs actions peuvent être menées et ce en fonction de la gravité de l'offense. Cela peut ainsi aller de l'avertissement auprès de l'auteur débouchant sur un retrait de l'offense, à la demande de réparation pour le préjudice subi. Force est de constater que nombreux sont les différends pouvant se régler par la négociation et donc dans la discrétion afin d'éviter tout déficit d'image. Ces alternatives évitent ainsi à l'entreprise visée un procès long et coûteux, pour déboucher sur une solution rapide et arrangeante.

RISQUE LIÉ AU CONTRÔLE DES SI

	Risques Identifiés	Définitions	Bonnes Pratiques
Risque lié au contrôle des SI : données de l'entreprise dérobées, altérées ou modifiées			
Information	Divulgateion d'informations par des salariés.	L'employé est tenu à un devoir de réserve et ne peut exfiltrer librement des informations de l'entreprise sans accord préalable.	Sécuriser les systèmes en n'autorisant l'accès aux données sensibles que par certains collaborateurs. Sensibiliser d'une part et contraindre par le contrat de travail d'autre part le personnel à ce risque.
Identité			
Technique	Divulgations d'informations par des pirates/virus.	Des programmes malveillants ainsi que leurs utilisateurs peuvent créer des failles dans les systèmes de sécurité et accéder et/ou rendre accessible des fichiers confidentiels.	Mettre à jour les anti-virus régulièrement et sensibiliser le personnel au piratage ainsi qu'aux risques des fichiers contaminés et programmes malveillants. Installer des stations blanches (ou de décontaminations).

Focus n°3 : qu'est ce qu'une station blanche ?

Une station blanche est un système déconnecté de tout réseau sur lequel les collaborateurs branchent leurs périphériques amovibles (clés USB, disques durs externes, etc.) avant de les connecter sur un système de l'entreprise lui-même sur réseau. L'antivirus branché sur la station blanche analyse alors tous les fichiers contenus sur le périphérique en question et détruit les programmes malveillants, notamment les programmes qui s'exécutent automatiquement (Autorun). Une fois désinfecté, le périphérique pourra être branché directement sur les systèmes du réseau de l'entreprise. Cette manipulation assez simple et peu coûteuse peut s'avérer d'une grande efficacité pour l'entreprise, mais n'est effective que si chaque employé est sensibilisé à la démarche.

RISQUE LIÉ AUX RH

	Risques Identifiés	Définitions	Bonnes Pratiques
<i>Risque lié aux ressources humaines : le manque d'adhésion ou le rejet par les employés de la politique de numérisation de l'entreprise, les risques sociaux et enfin la sclérose des compétences</i>			
Information	<p>Mise à mal de l'image employeur:</p> <p>Problème de recrutement</p> <p>Démotivation du personnel</p> <p>Augmentation des coûts due à la création d'un poste spécifique</p>	<p>Une entreprise dont l'image véhiculée sur internet est mauvaise n'apparaît pas comme attractive aux yeux des potentiels collaborateurs ni même comme motivante pour le personnel déjà en place</p>	<p>Mettre en place une charte interne concernant l'utilisation des réseaux sociaux</p> <p>Encourager les employés à investir les medias sociaux</p> <p>Mettre en place une culture d'entreprise</p>
Identité			
Technique	<p>Mauvaise voire non maîtrise de l'outil internet et des réseaux sociaux</p>	<p>La méconnaissance de l'outil internet augmente le risque d'occurrence d'une erreur pouvant mettre à mal l'e-réputation de l'entreprise (risque informationnel)</p>	<p>Mettre en place une politique de formation pour l'ensemble du personnel ciblé sur les NTIC et les médias sociaux.</p> <p>Encourager les employés à investir les medias sociaux</p>

Focus n°4 : recommandations pour la division des ressources humaines quant au management de l'e-réputation

Cette politique s'exécute en trois temps :

1. Former

- a. Sensibilisation et formation du personnel au risque informationnel.
- b. Charte interne.
- c. Clauses de confidentialité dans les contrats.

2. Impliquer

- a. Veille passive des collaborateurs.

3. Rayonner

- a. Inciter des collaborateurs à participer activement à l'e-réputation de l'entreprise via le partage de leur expertise sur Internet.

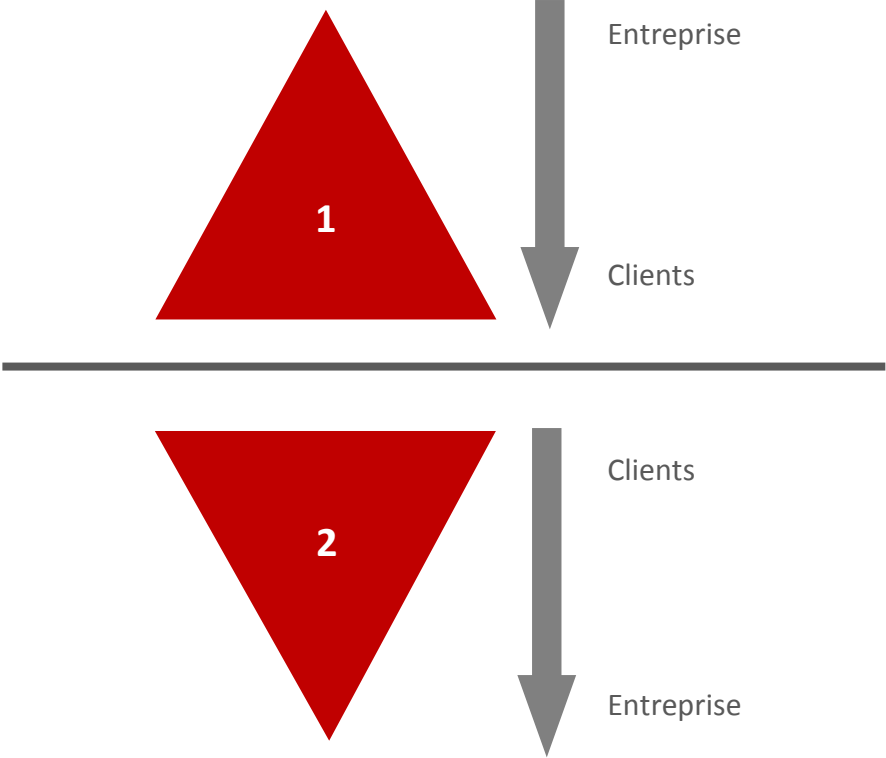
RISQUE MARKETING

	Risques Identifiés	Définitions	Bonnes Pratiques
<i>Risque Marketing : affectation de la réputation de l'entreprise et/ou de ses capacités de vendre à ses clients</i>			
Information	Dégradation de l'image de marque et de l'offre de l'entreprise. Mauvaise écoute des retours des parties prenantes.	Le marketing cherchant à créer de la valeur perçue par le consommateur, une dégradation de l'image entraîne une réaction en chaîne pouvant aboutir à une baisse des ventes.	Assurer une meilleure visibilité via une communication maîtrisée, régulière et pertinente autour de l'offre et de la marque de l'entreprise. Il s'agit d'occuper l'espace médiatique pour réduire mécaniquement la capacité de nuisance des détracteurs. Changement de culture de CRM.
Identité	Détournement de l'image de marque	Risque de voir son entreprise, sa marque ou ses produits apposés à des valeurs non souhaitées.	Faire de la veille et agir en conséquence (cf. focus 1 et 2).
Technique			

Focus n°5 : changement de culture de CRM

Selon Christine BALAGUÉ, enseignante-chercheuse à l'Institut Telecom, « les réseaux sociaux obligent les entreprises à rentrer dans les marchés de conversation, profondément différents d'une communication de type push ». De ce fait, la communication devient participative, l'entreprise est obligée de passer du monologue au dialogue avec ses consommateurs qui deviennent donc à la fois récepteurs et émetteurs de l'information.

Un véritable changement de culture s'opère puisqu'on passe d'un CRM type *top-down* à un CRM *bottom-up*



RISQUE LIÉ A LA DEMATERIALISATION DES RAPPORTS HUMAINS

	Risques Identifiés	Définitions	Bonnes Pratiques
<i>Risque lié à la dématérialisation des rapports humains : affectation des relations entre collègues ainsi qu'avec les clients et fournisseurs</i>			
Information	<p>Crédulité vis-à-vis de la fausse information car :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Confiance en le numérique. - Sophistication des techniques de piratage. 	<p>Risque pour l'entreprise d'être confondue avec des pirates et de perdre la confiance de ses utilisateurs et clients suite aux désagréments subis (cf. les trois catégories d'atteintes à l'e-réputation).</p>	<p>Détecter les tentatives d'hameçonnage et autres procédés fallacieux grâce à la mise en place d'un forum que l'entreprise a préalablement fait connaître à ses clients pour que ces derniers puissent dénoncer ces actes, afin de les traiter au plus vite.</p>
	<p>Affaiblissement de la communication dans l'entreprise et vers l'extérieur (fournisseurs, clients, ...)</p> <p>Mauvaises prises de décisions, encouragées par la surabondance d'informations</p>	<p>La dématérialisation des rapports humains peut entraîner un affaiblissement de la communication en interne mais aussi vers l'extérieur (clients, fournisseurs), une trop grande précipitation dans les prises de décisions, au détriment du temps de réflexion.</p>	<p>Maintenir des réunions physiques régulières entre les équipes</p> <p>Définir et mettre en place une stratégie de <i>business intelligence</i> pour favoriser une prise de décision efficace</p>
Identité	<p>Délitement du lien social dans l'entreprise</p>		<p>Faire vivre les valeurs de l'entreprise, pour leur donner du sens</p>
Technique			

RISQUE PERIPHERIQUE

	Risques Identifiés	Définitions	Bonnes Pratiques
<i>Risque périphérique : lié à la perte de contrôle du produit et risque géopolitique</i>			
Information			
Identité			
Technique	Détournement d'un produit numérique .	Risque pour une entreprise commercialisant des produits numériques d'en perdre le contrôle par l'action d'une partie prenante hostile, entraînant un dommage immédiat et une méfiance par la suite des utilisateurs à l'égard des produits et de l'entreprise.	Sécuriser l'interface de ventes. En cas de problème détecté, communiquer directement et immédiatement avec les clients enregistrés dans la base de données.

ANALYSE DE L'OUTIL

Ces 7 tableaux soulignent la transversalité des effets de l'e-réputation ainsi que de la politique de gestion à mettre en place. Il est cependant intéressant de noter que les différents types d'atteinte à l'e-réputation ne touchent pas de façon égale les différentes catégories de risques numériques. Cela tend à montrer que la gestion de l'e-réputation est donc le fruit d'une réflexion menant à une mise en place d'actions correctives ciblées.

Les bonnes pratiques préconisées s'appliquent à tous les types d'entreprises (cf. typologie d'entreprises), mais là aussi de façon différente.

Si l'outil s'adresse principalement aux entreprises de type « fonctionnel » ou encore « sensible/souffre douleur » puisque confrontées dès à présent à l'e-réputation, les entreprises « aimées » ou « sous le radar » peuvent également en tirer profit. En effet, les entreprises aimées, aussi envieuse soit leur situation, se doivent, pour continuer à profiter de cette position, de mettre en place une politique de gestion de l'e-réputation.

Les entreprises sous le radar, quant à elles, auront dans un premier temps un grand intérêt à se focaliser, dans un premier temps, sur les risques stratégiques et marketing pour, une fois « le train (de l'e-réputation) en marche » intégrer complètement la gestion de l'e-réputation à tous les *organes* de l'entreprise.

Conclusion

L'E-RÉPUTATION : UN PHÉNOMÈNE ANCIEN PAR NATURE, NOVATEUR PAR SA TECHNICITÉ

L'e-réputation est donc un phénomène semi-novateur pour les entreprises. En effet, la prise en compte de la réputation comme enjeu stratégique de la réputation n'a pas attendu la numérisation.

Néanmoins, l'apport majeur du numérique est double, puisqu'il consiste d'abord en l'appréhension de nouveaux supports qui ont décuplé la vitesse de transmission et de propagation de l'information. De ce fait, les distances entre l'entreprise et son environnement se sont, quant à elles, considérablement raccourcies.

L'e-réputation est donc à considérer à sa juste mesure. Il s'agit de l'appréhender sereinement sans la sur ou sous-estimer. Néanmoins, parce que le nouvel enjeu majeur lié à l'e-réputation est la maîtrise de celle-ci, le risque fondamental pour l'entreprise est justement de l'occulter, ce qui reviendrait à aggraver la tendance.

Cette nouvelle inconnue véhiculée par le numérique implique donc bel et bien un effort d'apprentissage et d'adaptation des entreprises. Les effets de l'e-réputation sont donc certes plus importants en termes d'ampleur, mais ne sont pas pour autant ingérables.

Si cette même ampleur est le plus souvent, dans la littérature et les médias, abordée dans une optique « risque » et donc anxiogène, il serait faux, incomplet et dommage d'occulter les opportunités que celle-ci peut apporter pour les entreprises.

L'E-RÉPUTATION : UN PHÉNOMÈNE À DOUBLE TRANCHANT

Une fois la mise en place d'une politique de gestion de l'e-réputation éprouvée et validée, l'e-réputation est donc aussi et surtout dans un second temps sources d'opportunités pour l'entreprise à un niveau interne certes mais aussi externe à l'entreprise.

GAGNER EN VISIBILITÉ

Bien gérer son e-réputation et investir l'environnement numérique permet à une entreprise de gagner en visibilité. Si aujourd'hui, la grosse majorité des entreprises dites « sous le radar » n'ont que très peu de visibilité sur internet, cette situation ne saurait être figée et celles qui sauront saisir cette opportunité pourront inverser la tendance pour se faire con-

naître davantage et des professionnels, et des consommateurs. Il y a donc ici une double opportunité.

SE RAPPROCHER DE SES CONSOMMATEURS

L'entreprise soucieuse de savoir ce qui se dit sur elle sur internet entre alors dans une démarche de surveillance, mais aussi et surtout d'écoute de ses consommateurs. L'e-réputation apparaît alors comme un nouvel outil stratégique qui offre à l'entreprise une possibilité de se rapprocher de son client et, dans certains cas, de le redécouvrir.

A titre d'exemple, les grands groupes alimentaires avaient vu, au fil des années, les distributeurs interférer entre le consommateur final et le producteur, éloignant ainsi les deux entités. Désormais, les médias sociaux proposent une plateforme qui permet à l'entreprise de connaître en détails les individus qui sont « fans » de ses marques et ses produits, et d'échanger avec eux tout en économisant des ressources. A présent, certaines entreprises se servent des retours de leurs consommateurs sur internet pour leur proposer de nouvelles initiatives à l'échelle locale ou nationale.

CRÉATION D'EMPLOIS

Conscientes des enjeux stratégiques et du coût que représente l'appel à des intervenants, les entreprises ont tendance à ré-internaliser la gestion de l'e-réputation.

Ainsi, les médias sociaux, qui font partie des premiers vecteurs de l'e-réputation d'une entreprise, ont fait éclore de nouveaux métiers dont le *social media manager* ou encore le *community manager* sont les principales figures. Ces fonctions, relativement nouvelles, demandent un véritable travail de réflexion pour déterminer les tâches à effectuer, le type de profil recherché, mais également afin de savoir comment intégrer cette fonction au sein de l'entreprise (dans quelle(s) direction(s) et sous quelle hiérarchie).

Par ailleurs, les fonctions relatives à la veille, telle la documentation, sont également source de création d'emplois.

INTÉGRER LE NUMÉRIQUE DANS SA STRATÉGIE AU QUOTIDIEN

La gestion de l'e-réputation nécessite une mobilisation de tous les départements métiers de l'entreprise. Cela implique donc mécaniquement une meilleure et plus grande implémentation du numérique à tous les niveaux de l'entreprise.

Les avantages du numérique sont nombreux pour ce qui est de l'activité entrepreneuriale. Aussi, rapidité, fluidité et coordination peuvent être les maîtres mots associés au numérique.

Annexes

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- *Les medias sociaux expliqués à mon boss* - Sous la direction de Hervé KABLA et Yann GOURVENNEC

ETUDES/ARTICLES

- *Les risques numériques de l'entreprise* - CIGREF 2010
- *Risks to reputation : a global approach* - Sophie GAULTIER-Gaillard et Jean-Paul LOUISOT - The Geneva Papers 2006
- *E-réputation et identité numérique des organisations* - GFII 2010
- *Guide pratique de l'e-réputation à l'usage des entreprises* - à l'initiative du *digital reputation blog*

INTERNET

- www.prodimarques.com - revue des marques n°74 (avril 2011)
- www.management-reputation.fr/tag/reputation/ - le management de l'e-réputation by i&e
- www.e-diffamation.fr

COURS

- Le digital marketing - Julien LEVY - HEC

MÉTHODOLOGIE DE TRAVAIL

Ce travail résulte d'une démarche que nous pouvons résumer en trois points :

1) Une phase d'acquisition de connaissances et de problématisation

- La familiarisation avec le concept même d'e-réputation nous a permis d'avoir une meilleure compréhension du sujet et des enjeux gravitant autour pour les entreprises. Nous avons ainsi pu problématiser le sujet et orienter notre travail en vue d'une réalisation à finalité opérationnelle car très orientée sur l'étude des risques.

2) Une phase d'entretiens avec des professionnels confrontés aux problématiques liées à l'e-réputation et à sa gestion

- L'approche « terrain » nous a permis de vérifier les hypothèses préalablement formulées mais aussi et surtout d'envisager quelles seraient les bonnes pratiques à mettre en œuvre dans le cadre d'une politique de gestion de l'e-réputation
- Le mot clé quant au ciblage des entreprises a été « variété » tant sur le plan du marché des entreprises que sur le profil des personnes rencontrées. L'idée était de voir quelle(s) problématique(s) soulève l'e-réputation dans les différents départements constituant une entreprise.

3) Une phase de traitement et d'analyse de l'information

- Cette phase finale a permis de prendre du recul vis-à-vis des connaissances et témoignages collectés jusqu'alors. Il nous a permis d'identifier quels étaient, en termes d'e-réputation, les risques et opportunités pour les différents départements de l'entreprise mais aussi et surtout quelles pouvaient être les bonnes pratiques à mettre en œuvre au sein de la structure.

Ce travail a été enrichi des échanges et éclairages que nous avons pu avoir avec les entreprises membres du CIGREF.

Le délai de réalisation de cette étude a été de 8 jours. Une approche globale du sujet a été nécessaire, car l'e-réputation y a été abordée comme une problématique transversale à tous les départements métiers de l'entreprise. Cette approche est donc une approche d'ensemble, elle pourrait être le préambule à de futures études plus détaillées sur chaque département.

TRAME DES ENTRETIENS

(réalisés auprès de professionnels des entreprises membres du CIGREF)

PRÉSENTATION

Dans le cadre de nos études du management des risques à HEC, nous réalisons, pour le CIGREF, une étude portant sur l'e-réputation à travers le prisme des risques qu'elle engendre pour l'entreprise et ce afin d'identifier les bonnes pratiques liées à sa gestion.

- 1) Qui êtes-vous ? Descriptif de l'entreprise, de votre poste ?

RETOUR D'EXPÉRIENCE

L'objectif est ici d'envisager l'e-réputation, non pas seulement comme un risque, mais aussi comme une opportunité pour l'entreprise de créer de la valeur.

- 2) Pouvez-vous nous parler de deux événements, l'un positif et l'autre négatif, concernés par une problématique d'e-réputation de votre entreprise ?
 - Description
 - Conséquences
 - Actions correctives
 - Enseignements
 - Recommandations

L'APPORT DU NUMÉRIQUE À LA GESTION DE LA RÉPUTATION

L'idée est ici d'analyser les bouleversements apportés par le numérique au sein de l'entreprise et plus précisément en ce qui concerne la gestion de la réputation.

- 3) Selon vous, quelle est votre définition du « numérique » et quelle place occupe-t-il dans votre entreprise ?
- 4) Quelle importance est accordée à l'image de la Marque au sein de la stratégie de votre entreprise? Cette stratégie comporte-t-elle un volet numérique ? Le concept d'e-réputation vous paraît-il alors pertinent ?

MANAGEMENT DE L'E-RÉPUTATION

Il s'agit ici d'envisager le concept d'e-réputation :

- dans sa globalité (de l'identification des risques à la mise en place d'outils spécifiques)
- comme une problématique transversale aux différentes directions métiers

- 5) Pour quelle(s) direction(s) métier avez-vous mis en place des outils dédiés à la gestion de l'e-réputation ? Quels sont-ils ?
- 6) Quelles entités, au sein de l'entreprise, sont sensibilisées à ce risque ? Qui a le leadership sur les problématiques liées à l'e-réputation ?

CIBLES

Notre approche consiste ici à identifier quels sont les émetteurs et destinataires des phénomènes liés à la e-réputation pour par la suite analyser l'impact de ces différenciations en termes de stratégie.

- 7) Quelle(s) partie(s) prenante(s) identifiez-vous comme les plus enclines à émettre des jugements de valeurs sur votre entreprise ?

- *Clients et/ou utilisateurs*
- *Personnel*
- *Syndicats*
- *ONG*
- *Fournisseurs*
- *Etat*
- *Actionnaires*
- *Concurrents*

Quelles différences faites-vous entre ces différents acteurs ?

- 8) Sur quels supports (sites de la marque, blogs, réseaux sociaux, nom de domaine etc...) ces jugements sont-ils émis ?
- 9) Quelles parties prenantes identifiez-vous comme les plus réceptives/vulnérables aux effets de l'e-réputation ?
 - *Produit*
 - *Entreprise*
 - *Le personnel*
 - *Dirigeants*
 - *Marché*
 - *Autres...*

Pour conclure, pouvez-vous nous dire quelle est LA bonne ligne de conduite à adopter en termes de gestion de l'e-réputation ?