

Internet, un gisement d'informations « terrain » pour la Veille Stratégique orientée client ? Vers un guide d'utilisation

□ Résumé

Internet a multiplié les interactions de l'entreprise avec les acteurs de son environnement. Les interactions avec les clients sont susceptibles de contenir des signaux faibles mais anticipatifs. Nous proposons une façon de faire pour découvrir de tels signes d'alerte précoces et renforcer ainsi la veille stratégique clients des PME.

Mots clefs :

Internet, Relation Client, Veille Stratégique, signaux faibles.

□ Abstract

Internet has multiplied the interactions between the company and the actors of its environment. The interactions with the customers are likely to contain weak but anticipatory signals. We propose a manner that enables to discover such early weak (warning) signs in order to strengthen SME's customer environmental scanning.

Key-words:

Internet, Competitive Intelligence, Customer Relationship Management, Learning Environmental Scanning, Weak Signals.

Humbert LESCA

Professeur agrégé des Universités et Directeur de Recherche et d'Enseignements

CERAG - Ecole Supérieure des Affaires

UPMF - Grenoble 2

BP 47 - 38040 Grenoble - CEDEX 9 - France

Téléphone: +33 04 76 82 54 85

humbert.lesca@esa.upmf-grenoble.fr

Raquel JANISSEK

Etudiante en thèse en Sciences de Gestion option Systèmes d'Information

CERAG - Ecole Supérieure des Affaires

UPMF - Grenoble 2

BP 47 - 38040 Grenoble - CEDEX 9 - France

Téléphone: +33 04 76 82 54 85

janissek@libertysurf.fr

1. Introduction

1.1. Contexte : à quel type d'entreprises nous adressons-nous ici ?

L'entreprise à laquelle nous faisons référence ici est placée dans un environnement avec lequel elle entretient des relations à double sens. Elle a les caractéristiques suivantes:

- C'est plutôt une PME - PMI ;
- Récemment ouverte sur l'international ou en passe de le devenir ;
- Commercialisant plutôt des services ;
- Placée dans un milieu très concurrentiel ;
- Concernée par des technologies évoluant rapidement ;
- Déjà utilisatrice d'Internet ou en passe de l'être ;
- Désireuse d'utiliser Internet pour contacter les clients ;
- Désireuse d'appréhender le plus finement possible les attentes (exprimées ou latentes) de ses clients actuels et potentiels et d'anticiper sur leurs besoins ;
- Désireuse d'augmenter la qualité du service proposé à ses clients ;
- Désireuse de réagir vite aux demandes des clients ;
- Dotée d'un site Internet où elle peut formuler ses offres de services, de produits et fournir des informations.

1.2. Problématique. Nous partons de la problématique « terrain » suivante, à savoir :

Comment tirer le plus possible de signaux d'alerte précoces en exploitant les informations susceptibles d'être obtenues sur internet, soit au travers de ce qu'expriment les visiteurs du site, soit en exploitant les « traces » (laissées parfois à leur insu) par les visiteurs à l'occasion de leurs visites du site?

Comment enrichir les informations « terrain » que nous remontent nos commerciaux ?

Comment être plus créatif et imaginatif dans l'exploitation des informations tirées d'internet ?

Nous appelons informations « terrain » les informations habituellement collectées par les commerciaux, sur le terrain, dans leurs relations et leurs contacts avec les clients, les concurrents, les revendeurs, etc. Ces informations sont toujours informelles, au départ. Elles sont porteuses de signaux anticipatifs pour qui sait les capter et les exploiter. Le problème traditionnel est que les commerciaux sont peu coopérants pour faire

remonter ces informations aux responsables de l'entreprise. De ce fait, les responsables peuvent ressentir un manque d'informations anticipatives concernant leurs clients.

Mais Internet pourrait changer profondément les choses en permettant d'obtenir directement, et de façon centralisée, des informations « terrain » renseignant sur les clients actuels et potentiels, dès lors que l'entreprise dispose d'un site Web, par exemple. Ceci, du moins, est la piste que nous voulons explorer.

Nos hypothèses, dans le présent article, sont les suivantes :

H1 - L'utilisation d'internet et l'usage d'un site Web peuvent également fournir des informations « terrain », autres que celles captées par les commerciaux.

H2 - L'entreprise utilisatrice d'internet et d'un site Web peut posséder déjà des gisements d'informations « terrain » sans en avoir conscience, et donc sans les exploiter. Elle se prive ainsi d'un atout concurrentiel important.

H3 - De telles informations « terrain » à caractère anticipatif pourraient être exploitées par l'entreprise, sans entraîner des coûts supplémentaires importants.

H4 - L'un des déterminants du comportement observé chez les dirigeants de PME vis à vis du gisement d'informations « terrain » sur internet, est qu'ils n'ont pas le savoir-faire approprié pour exploiter ce gisement. Développer leur savoir-faire devrait les amener à être plus habiles à gérer leur relation anticipative « clients » et à augmenter les performances commerciales de leur entreprise.

En découlent les deux questions de recherche suivantes, distinctes mais interdépendantes :

Questions de recherche :

1 - Un gisement d'informations « terrain » existe-t-il réellement dans les PME utilisatrices d'internet (et sous quelles conditions) ?

2 - Peut-on proposer une méthode pour découvrir et exploiter cet éventuel gisement d'informations ?

D'où les objectifs que nous visons :

a) Effectuer une étude empirique dans des PME déjà utilisatrices d'internet pour découvrir les éventuels gisements d'informations terrain et les conditions de leur enrichissement ;

b) Concevoir et instrumenter une méthode pour mettre en lumière de tels gisements ;

- c) Formaliser cette méthode sous forme d'un guide d'utilisation ;
- d) Utiliser ce guide au sein d'un panel d'entreprises ;
- e) Tirer les enseignements de ces applications en vue d'apporter des connaissances utiles tant au plan pratique (connaissances de type savoir-faire enseignable) qu'au plan académique ;
- f) Tenter d'élargir ces connaissances à partir des cas étudiés et faire ressortir les conditions de validité plus générale.

2. Revue bibliographique (succincte)

Par rapport à cette double question de recherche, quel est l'état des connaissances dans les publications auxquelles nous avons pu accéder ? Nous ne pouvons donner ici que quelques indications, faute de place.

L'entreprise est placée dans un environnement où existent différentes relations avec ses acteurs, d'une façon générale, et les clients en particulier (Porter, 1990 ; Shaw, 1999 ; Kefalas, 1980).

Cet environnement change à la fois en permanence et fortement : il est turbulent (Emery et Trist, 1972), notamment du fait de l'arrivée des nouveaux acteurs, de l'établissement des nouvelles relations, de l'accroissement de la concurrence, ainsi que le l'apparition de nouvelles technologies susceptibles d'avoir un grand impact sur toutes ces relations (NTIC) (Chaves, 2000 ; Tapscott, 1997).

De nombreuses informations arrivent toujours au sein d'une entreprise, et compris la PME, soit par la surveillance des marchés, des clients, de la concurrence, des technologies (Raymond, Julien et Ramangalaby, 2001), soit par les interactions entre les acteurs (Porter, 1990 ; Shaw, 1999 ; Kefalas, 1980). Cependant, la perception des turbulences de l'environnement de la part des entreprises fait que celles-ci recherchent encore plus d'informations, et des informations plus anticipatives, en vue de réduire l'incertitude et la formulation d'interprétations sur ce changement (Lesca, 1989). Avec les informations qu'elles reçoivent, du fait de l'utilisation d'internet, les entreprises devraient percevoir différemment leur environnement (Gill, 1995 ; Daft, 1987 ; Bommensath, 1987).

Les informations « terrain » sont potentiellement (Ghoshal et al. 1986, 1991) riches de signaux faibles (Ansoff, 1975) à caractère anticipatif.

L'incertitude dont nous parlons ici est paradoxale car liée à la fois à l'insuffisance perçue d'informations, et à la surinformation qui engendre de la difficulté d'accès aux informations utiles. La surinformation nécessite des méthodes nouvelles (du moins pour la PME) pour traiter les informations utiles noyées dans un grand volume d'informations peu ou pas pertinentes (O'reilly, 1980 ; Schick, 1990 ; Revelli, 2000). Parmi ces informations pourraient figurer des signaux faibles déjà engrangés dans l'entreprise mais sans que les managers de celle-ci en ait conscience.

Il convient donc d'explorer l'intuition selon laquelle Internet pourrait permettre de dépasser le paradoxe et offrir un outil utile pour répondre à notre question de recherche (Gibbons, 1996 ; Lorino, 1995 ; Shaw, 1999 ; Choo, 2000 ; Teo, 2000).

3. Ebauche de la méthode proposée

Selon nous, face à l'augmentation du volume d'informations dont une entreprise peut disposer sur un client au moyen d'internet, la difficulté n'est pas tant de savoir ce que l'on devrait collecter, mais plutôt vers quelles informations tourner son attention. Rappelons que nous nous intéressons ici principalement aux informations « terrain » par différence avec les informations accessibles dans des bases de données extérieures auxquelles l'entreprise pourrait accéder par internet.

Nous visons donc des informations « informelles » au départ et dont la formalisation tient uniquement au fait qu'elles sont disponibles sur internet, quitte à recourir pour cela à des techniques spécifiques.

L'ébauche de méthode proposée ici répond aux questions suivantes :

- Quelles sources d'information « terrain » sur internet ?
- Quels degrés de proactivité dans le captage des informations ?
- Quel stockage des informations « terrain » collectées sur internet ?
- Quels types de traitements des informations « terrain » provenant de l'internet ?
- Quelles phases pour la mise en place de la méthode proposée ?

3.1. Quelles sources d'informations « terrain » sur internet ?

Ces informations sont en partie explicites et en partie implicites :

- explicites dans la mesure où elles sont accessibles sur internet par l'entreprise ;
- explicites aussi parce que le client sait que nous disposons de ces informations le concernant ;
- implicites parce que telles qu'elles sont disponibles, elles sont peu significatives et peu parlantes. Du sens pourra émerger en fonction du traitement que l'on fera de ces informations, par la suite ;
- implicites également parce que le client ne sait pas que nous avons fait émerger du sens à partir d'informations cachées pour lui.

Sachant que la source d'informations que nous privilégions dans cette communication est Internet, il nous reste à préciser à quels « registres » d'internet nous faisons allusion . Les « registres » dont nous parlons ici sont les suivants :



Figure 1 – Les « registres » d'informations sur Internet

Seuls certains de ces « registres » vont retenir notre attention dans ce qui suit.

La Messagerie Electronique : C'est une des sources les plus importantes compte tenu de sa fréquence d'utilisation dans les PME, tant au sein de l'entreprise elle-même que dans ses relations avec son environnement en général, et ses clients en particulier.

Les formulaires intentionnellement conçus par la PME, et mis à la disposition des visiteurs du site Web de l'entreprise. Ils sont une option intéressante, permettant la réception des suggestions, réclamations, questions, demandes ou doutes exprimés par les visiteurs. Auparavant, ce genre d'informations résultait

principalement de l'exploitation des appels téléphoniques. On sait que toutes les PME ne faisaient pas cette exploitation.

Les logs d'accès (« mouchard ») : Ils sont une source d'informations généralement très peu utilisée par les PME. Pourtant, cette source pourrait fournir, en sous-produit, des informations riches concernant les comportements des clients pendant une « visite » sur notre site Web. Les fichiers « logs » des serveurs peuvent être explorés aux fins d'appréhension des schémas de navigation des internautes et de leurs transactions d'e-commerce.

Ainsi, alors que les informations « terrain » étaient uniquement orales, captées par les commerciaux, certaines d'entre elles deviennent disponibles sous forme numérisée, c'est pourquoi nous avons écrit en titre : « Internet, gisement d'informations terrain ». De plus, ces informations sont disponibles de façon centralisée, sans que les commerciaux soient sollicités pour faire « remonter » des informations, ce qu'ils ne font jamais facilement.

Cependant ce gisement d'informations « terrain » n'est disponible qu'à condition de faire le nécessaire dans ce but : il nécessite un comportement pro-actif. En fait, s'agissant de l'utilisation d'internet, nous proposons de distinguer plusieurs degrés de pro-activité de la PME. Ces degrés constituent autant de points d'entrée possible dans la méthode que nous proposons ici.

3.2. Les degrés de proactivité dans le captage des informations

Dans la figure ci-dessous nous avons visualisé quatre degrés de proactivité dans l'utilisation d'internet, dont deux nous intéressent plus spécialement dans ce qui suit. Ils sont encadrés en pointillés.

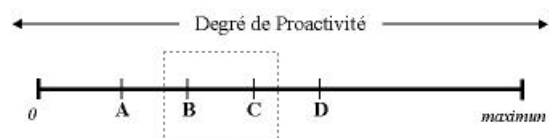


Figure 2 - Etalonnage du degré de proactivité dans l'utilisation d'Internet pour la recherche d'informations « terrain ».

* Les lettres se rapportent aux items de notre texte

Degré A de pro activité : Attitude réceptive « passive », mais passive en partie seulement, car la PME aura fait l'effort préalable de s'équiper d'internet et de s'organiser. Dans ce cas nous pouvons citer comme exemples la messagerie électronique, les listes de discussion, les forums, etc. Ceci ne sera pas approfondi dans la présente communication.

Degré B de pro activité : Attitude réceptive avec un degré plus grand de volonté car la PME aura fait l'effort supplémentaire de proposer aux visiteurs de son site Web des solutions permettant d'entrer en relation. Exemple : installer sur le site Web des formulaires intentionnellement conçus par l'entreprise, que le visiteur pourra remplir.

Degré C de pro activité : Attitude encore plus volontariste puisque la PME s'est organisée pour collecter les « logs d'accès » (conservation des traces des visites, ce que le visiteur a regardé sur notre site, sur quoi il est revenu plusieurs fois, combien de temps, qu'est-ce qu'il a regardé, qu'est-ce qu'il a télé chargé chez lui...). Dans ce cas, la PME a fait l'effort de s'équiper pour rechercher des « registres » implicites. De plus elle s'est équipée pour capturer les traces des visites au jour le jour, de façon continue, et pour exploiter ensuite ces données afin d'en tirer des signes d'alerte précoces.

Degré D de pro activité : Il s'agit maintenant des recherches classiques sur l'Internet, de la surveillance des sites, du scanning avec des moteurs de recherche appropriés pour découvrir ce qui nous pourrait intéresser. Cette attitude est volontariste certes, mais sans beaucoup d'efforts car beaucoup d'outils appropriés sont disponibles sur le marché. Des outils tellement nombreux qu'ils génèrent de la surcharge d'information aux utilisateurs non munis d'une méthodologie adéquate. C'est le cas lorsque l'outil est mis en œuvre sans méthode préalable. Nous ne traitons pas de ce cas dans notre étude.

3.3 - Stockage des informations « terrain » collectées sur internet

Que l'on utilise le point d'entrée B ou bien C (figure 2), il est nécessaire que les informations captées soient stockées en vue d'être exploitées ensuite. Par exemple, elles peuvent être stockées dans une base de données où elles viennent s'accumuler avec les autres informations concernant également la « Relation Clients ».

3.4 - Traitements des informations « terrain » provenant d'internet

Par la suite les informations collectées pourront être exploitées de deux façons différentes mais complémentaires :

- exploitation d'informations prises individuellement ;
- exploitation des informations prises dans leur ensemble, globalement.

Dans chacun des deux cas, les outils d'exploitation seront différents.

Traitement individuel. Prenons un exemple concret correspondant à la colonne 1 du tableau ci-dessous.

Nous avons créé un formulaire, sur notre site internet, à l'usage des visiteurs. Un exemplaire rempli nous est parvenu. Il pourrait s'agir d'un client potentiel qui pose des questions. Nous lui répondons par messagerie, et lui demandons de préciser davantage ses attentes (besoins) et pour cela nous faisons des suggestions. Ainsi s'engage une interaction individuelle (avec un visiteur singulier) en partant d'une information elle-même singulière (par différence avec les informations de datamining, par exemple). Nous disons que dans ce cas il s'agit du traitement individuel d'une information individuelle, voulant dire concernant un visiteur unique auquel nous nous intéressons en particulier. Le traitement individuel nous permet d'inférer certaines préoccupations du visiteur et d'anticiper de façon proactive en lui adressant une offre à une demande qu'il n'a pas faite. On peut dire que, dans ce cas, nous allons au devant de signaux faibles que nous transformons en signes d'alerte précoces, lesquels nous conduisent à regarder le visiteur comme un possible client potentiel dont nous connaissons déjà des choses du fait de notre pro-activité.

Pour ce type de traitement singulier, les outils informatiques sont plutôt rares.

Le traitement global (concernant plusieurs informations relatives à plusieurs clients à la fois)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|--------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Client individuel | oui | oui | oui | oui | non | non | non | non |
| Info individuelle (ponctuelle) | oui | oui | non | non | oui | oui | non | non |
| Traitement individuel | oui | non | oui | non | oui | non | oui | non |

Tableau 1 - Les différents cas de figure du traitement des informations « client »

Le traitement global (colonne 8), de son côté, du fait de l'exploitation des informations accumulées dans la base de données (par des moyens appropriés existant sur le marché ou à inventer), pourrait faire émerger des opportunités latentes, ou non latentes mais non

formulées, par les clients actuels et potentiels. Il s'agit également de la mise en lumière de signaux faibles qui demeureraient invisibles si la démarche proactive proposée ici n'était pas utilisée.

Les outils les plus nombreux sur le marché concernant le traitement global : datamining, webmining, outils d'extraction de connaissances, etc. (Crie, 2001).

Entre la colonne 1 et la colonne 8 du tableau 1, nous voyons qu'il existe de nombreux cas intermédiaires que nous ne commenterons pas, faute de place.

3.5 - Les phases de la mise en place et en œuvre de la méthode proposée pour exploiter les informations « terrain » issues d'internet.

Les principales phases sont la mise en place d'outils techniques qui permettront à la PME de capter les informations « terrain » sur Internet (utilisation appropriée de la messagerie, du site Web de la PME, de formulaires placés sur le site Web, d'une base de données pour stocker toutes ces données, etc.). L'identification des sources à surveiller et des critères de sélection des informations.

La figure ci-dessous (Figure 3) résume quelques méthodes, techniques et outils pour la sélection d'informations.

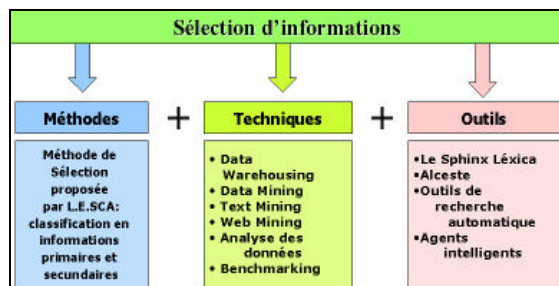


Figure 3 - Méthodes, techniques et outils pour la sélection d'informations

Le choix et l'utilisation d'outils pour exploiter les informations « terrain » issues de l'Internet en vue de dégager des signes d'alerte précoces et du sens utile pour les responsables.

La construction de procédures pour assurer le fonctionnement au jour le jour.

S'agissant des outils informatiques, il en existe, sur le marché, qui permettent l'automatisation de certaines tâches d'exploitation globale des informations : Data Mining, Web Mining, analyse des données, etc. La plupart de ces outils ont comme objectif de rechercher, suivre, filtrer les informations, étudier des textes, identifier des mots clés, expressions clés, permettre des analyses qualitatives, quantitatives, la mise en relation entre les termes, etc.

Dynamique : Il faut tenir compte que la méthode proposée ici s'applique à des flux continus d'informations :

- qu'il s'agisse des informations qui nous parviennent de l'extérieur ou bien des informations que nous allons rechercher à l'extérieur ;
- qu'il s'agisse des informations que nous stockons dans une base de données ou bien des informations que nous diffusons directement aux utilisateurs potentiels au sein de l'entreprise (ou à ses collaborateurs situés à l'extérieur, tels les commerciaux par exemple).

4. Conclusion

4.1 - Principaux résultats

Nous avons suggéré un gisement original d'informations « terrain » orientées vers la gestion de la relation client. Ce gisement apparaît comme une application innovante de l'Internet. Il vient corriger certains problèmes classiques rencontrés dans la difficile remontée des informations de la part des commerciaux.

Ce gisement est susceptible de contenir des signaux faibles pouvant constituer des signes d'alerte précoces pour la veille stratégique orientée clients.

Nous proposons une ébauche de méthode à appliquer pour capter et exploiter les informations « terrain » de l'internet.

Nos propositions sont à la portée des PME sous certaines conditions.

4.2 - Limites actuelles de notre proposition.

- a) Le guide d'utilisation proposé n'est qu'à l'état d'ébauche. Nous le développerons.
- b) L'application de la démarche proposée est en cours de validation dans une PME. Ceci ne permet pas de considérer la validation comme pleinement satisfaisante. Nous devons préciser davantage les conditions d'application de la méthode.
- c) Une meilleure connaissance des outils disponibles sur le marché s'impose à nous.

4.3 - Prochaines étapes envisagées en priorité.

- Rendre opératoire le guide d'utilisation.
- Le mettre en application dans deux nouvelles PME déjà identifiées.

5. Références

- Ansoff H.I. (1975) – "Managing strategic surprise by response to weak signals". *California Management Review*, vol.XVIII, n°2, p.21-33.
- Bernhardt (1994) - "I want it fast, factual, actionnable - Tailoring competitive intelligence to executives'needs". *Long Range Planning*. 27(1), p.12-24.
- Bommensath, M. (1987) - *Manager l'intelligence de votre entreprise*. Ed. d'organisations, Paris.
- Bright, J.B. (1970) - "Evaluating signals of technological change". *Harvard Business Review*, jan.-feb. p.62-70.
- Chaves, H., Canongia, C., Gaspar, A. , Maffia, S., Pereira, M. N. F. (2000) - "The potential of competitive intelligence tools for Knowledge management: a study of a brazilian database. " *Competitive Intelligence Review*. Vol.11 (4). p.47-56.
- Choo, C. W., Detlor, B., Turnbull, D. (2000) - *Web work: information seeking and knowledge work on the world wide web*. Kluwer Academic Publishers.
- Crie, D. (2001) - "NTIC et extraction des connaissances". *Revue Française de Gestion* (à paraître).
- Daft, R.L., Lengel, R.H., Klebe Trevino, L. (1987) - "Message Equivocality, Media Selection and Manager Performance: implications for information Systems". *MIS Quartely*, Sept, p. 355-366.
- Gibbons (1996) - "Parallel competitive intelligence processes in organizations". *Int. J. Technology Management*. Special Issue on Informal Information Flow. Vol 11. n° 1 et 2. p.162-178.
- Gill, T. G. (1995) - "High-tech hidebound: case studies of informations technologie that inhibited organizational learning". *Accounting Management & Information Technology*, 5(1) p. 41-60.
- Ghoshal, S. Westney, DE. (1991) - "Organizing competitor analysis systems". *Strategic Management Journal*, vol.12, p.17-31.
- Ghoshal, S. Kim, L. (1986) - "Building effective intelligence systems for competitie advantage". *Sloan Management Review*, 28(1), p.583-592.
- Kefalas, A. G. (1980) - "Defining the external business environment. " *Human Systems Management*, 1, p. 253-260.
- Lesca, H. (1989) - *Information et adaptation de l'entreprise*. Paris, Ed. Masson, 222 p.
- Lorino, P. (1995) - "Le déploiement de la valeur par les processus". *Revue Française de Gestion*. Juin-Juillet-Août. p.55-71.
- O'reilly, C. A. (1980) - "Individuals and Informations Overload in Organizations: is more neccessarily better ? " *Academy of Management Journal*. 23(4), p.684-696.
- Porter, M. (1990) - *Vantagem Competitiva*. Editora Campus, Rio de Janeiro, Brasil.
- Raymond, L., Julien, P., Ramangalaby, C. (2001) – « Technological Scanning by Small Canadian Manufactures. » *Journal of Small Business Management*. 39(2), p.123-138.
- Revelli, C. (2000) - *Intelligence Stratégique sur Internet*. Dunod, Paris.
- Schick, A. G. Gordon, L. A., Haka, S. (1990) - "Information overload: a temporal approach. " *Accounting Organizations and Society*. 15(3). p.199-220.
- Shaw, M. J. (1999) - "Eletronic Commerce: Review of Critical Research Issues". *Information Systems Frontiers*. V1. n°1, July .
- Tapscott, D. Caston, A. (1997) - *Mudança de Paradigma: a nova promessa da Tecnologia da Informação*. Makron-McGraw Hill, São Paulo, Brasil.
- Teo, T.S. H. (2000) - "Using the Internet for Competitive intelligence in Singapore. " *Competitive Intelligence Revue*. Vol, 11 (2), p.61-70.