

# Le réseau social, un couteau suisse à double tranchant

Arme au service du consommateur, il est aussi un redoutable manipulateur d'opinion

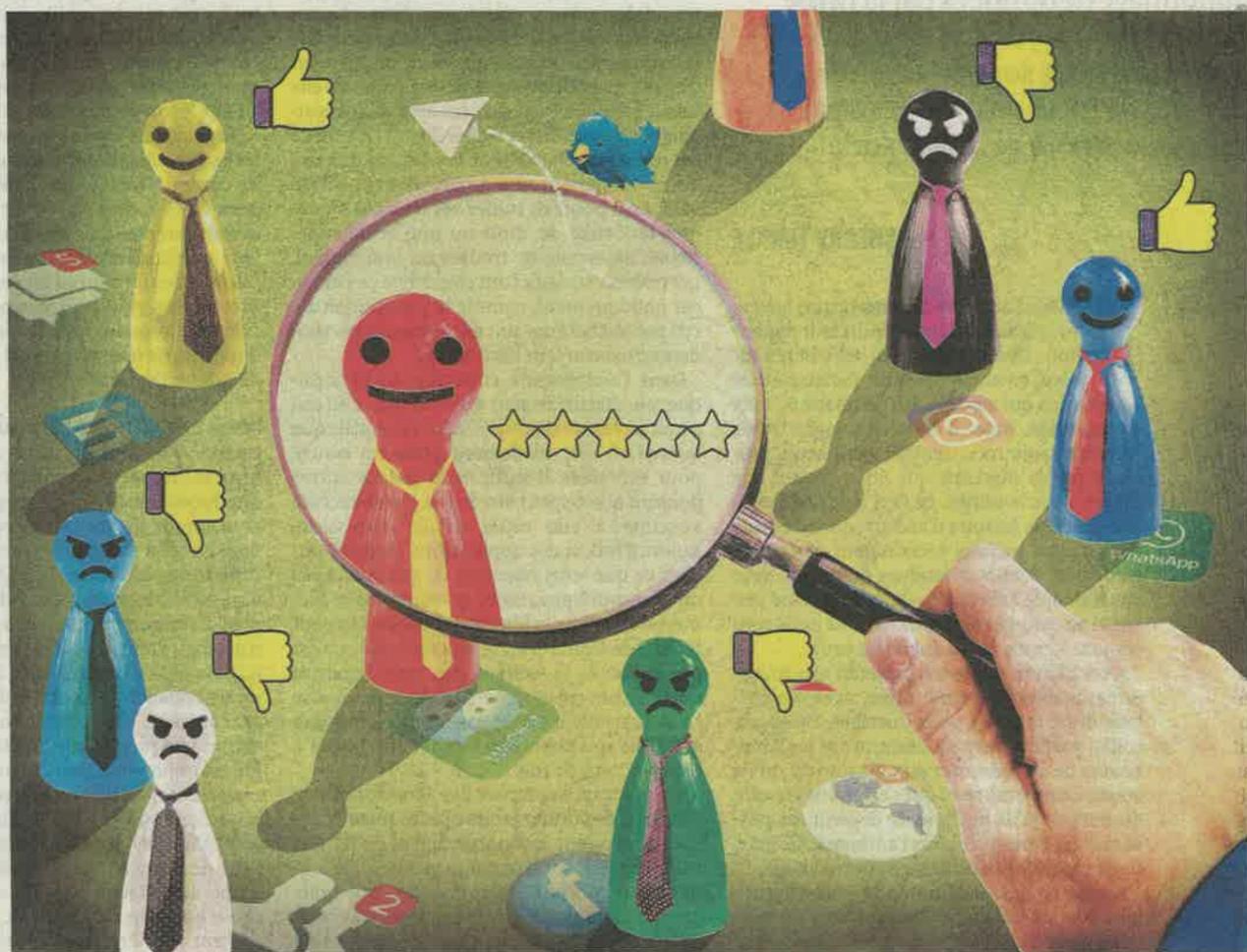
**L**e 9 avril 2017, David Dao, un passager d'United Airlines, se voit arraché de son siège, hurlant et traîné par terre par des policiers tel un délinquant pris en flagrant délit. C'est ainsi que la compagnie aérienne libérait dans un de ses avions surbookés quatre places pour des membres d'équipage. Le médecin chinois de 69 ans en ressort le visage en sang. La scène d'une violence inouïe, filmée par un passager, fait le tour des réseaux sociaux, avant d'être reprise par toutes les grandes chaînes de télé.

Depuis, chaque incident est filmé et balancé sur Facebook, Instagram, Twitter, etc., contraignant les dirigeants à venir s'excuser. Les compagnies aériennes sont maintenant sous surveillance. Et elles ne sont pas les seules. « Désormais toutes les crises se diffusent d'abord par les ré-

seaux sociaux », résume Véronique Reille Sault, présidente de Dentsu Consulting. Car toute personne présente et armée d'un smartphone peut se transformer en activiste.

Il n'y a plus d'incident grave qui se produise dans une foule, plus de réflexion décalée émise au sein d'une assemblée, qui ne finissent par être portés à la connaissance de leurs parties prenantes, salariés, clients, fournisseurs, concurrents, actionnaires, citoyens, politiques, etc. « Un client mécontent doit désormais être traité dans les deux heures, sinon il peut détruire la réputation de l'entreprise à travers les réseaux sociaux », dit Olivier Midière, ambassadeur du numérique du Medef. Ils ont clairement contribué à une forte amélioration de la réactivité du service client. »

Il suffit qu'une personne mentionne son employeur sur son



ALE+ALÉ

profil pour qu'elle se voie interpellée par ses « amis » si son patron est publiquement montré du doigt. « Les entreprises mises en cause ne peuvent plus donner des explications hasardeuses à leurs salariés, elles sont obligées de les traiter en adulte, et de faire appel à leur intelligence, explique Véronique Reille Sault. Cela devient compliqué de mentir ou de seulement maquiller la réalité sans être pris en flagrant délit. » Pour Olivier Midière, « on ne peut plus adopter une communication ciblée par public visé, entre les salariés, clients ou fournisseurs, car tous ont accès à tous les messages diffusés par l'entreprise ».

## Miroir du comportement

Pour leur recrutement aussi, les réseaux sociaux ont singulièrement changé la donne, remarque Olivier Midière, « en élargissant les viviers de recrutement, ce qui leur a permis de diversifier leurs profils. Et de mieux connaître leurs recrues ». « Ces réseaux sociaux les obligent à écouter ce qui se dit dans l'entreprise pour régler

rapidement les problèmes éventuels », précise Véronique Reille Sault. Car, désormais, tout se sait : il suffit de plusieurs commentaires sur Glassdoor (site qui permet aux employés, actuels ou anciens, d'évaluer leur environnement de travail) pointant promotions et augmentations de salaires au compte-gouttes, ou seulement une « mauvaise ambiance », pour que les entreprises commencent à avoir du mal à recruter les meilleurs.

Quant à la protection des informations sensibles, elle est plus difficile à assurer quand tout circule entre les différents parties prenantes. « Facebook avale toutes les données sur les entreprises, des sociétés de conseil les croisent et vendent les informations stratégiques sur les entreprises à leurs concurrents », ajoute Olivier Midière. Les réseaux sociaux créent ainsi de nouveaux risques pour l'entreprise. Mais ils sont aussi de puissants instruments d'observation. Carrefour les utilise comme un miroir du comportement de ses clients pour étudier les ten-

**Toute personne équipée d'un smartphone peut se transformer en activiste**

dances de consommation, et développer des offres qui répondent aux exigences de traçabilité et de sécurité alimentaire.

Quant à la Société générale (SG), elle traque tout ce qui se dit sur l'entreprise dans le monde entier 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. « Ça a révolutionné notre capacité à percevoir les signaux faibles et à gérer les crises avec les clients comme avec les collaborateurs », dit Caroline Guillaumin, directrice de la communication et des ressources humaines chez SG.

Ensuite, c'est pour enrichir leur image et créer de l'empathie en générant des communautés affinitaires. SG a ainsi développé sur Twitter des groupes autour

du rugby (@Paramourdurugby, 22.000 followers), de la musique classique (@Mecenasmusical) et de l'art contemporain (@collection\_SG). Mais aussi pour ses clients entrepreneurs (@SGEntrepreneurs) ou ses clients de la banque de détail en France (@SG\_etvous), pour lesquels elle s'engage à répondre en trente minutes.

Enfin, les réseaux sociaux servent aussi de plus en plus à améliorer l'efficacité collective. Que ce soit sur Telegram, pour des projets sensibles, ou plus facilement encore sur WhatsApp, le partage d'information est devenu moins sélectif et s'organise désormais par projet. « Avec les groupes WhatsApp, les gens se parlent plus souvent et plus simplement. Ils ont changé nos rapports à l'autre », conclut Véronique Reille Sault. En clair, avec la maturité, ces réseaux sociaux sont devenus de véritables couteaux suisses, dont plus personne, ni même les entreprises, ne peut se passer. ■

VALÉRIE SEGOND

## Redonner de la voix aux actionnaires individuels

Le temps est révolu où les actionnaires pouvaient influencer réellement sur la stratégie d'une entreprise dont ils détenaient des titres. Désormais, la plupart d'entre eux investissent par le biais d'assurances-vie ou autres. Les gestionnaires de ces fonds parlent et votent donc pour eux en assemblée générale. Partant de l'intime conviction que les actionnaires sont majoritairement pro-socials, Oliver Hart, professeur à Harvard et Prix Nobel d'économie en 2016, et Luigi Zingales, professeur de finance à l'université de Chicago, proposent donc que les gérants de fonds demandent leur avis aux détenteurs de parts avant de voter des décisions, potentiellement financièrement attrayantes, mais plus risquées sur le plan éthique, social ou environnemental. « Dans ce monde connecté, ces votes sont extrêmement bon marché et rapides à organiser, expliquent-ils. Nous ne voyons donc aucune raison qui empêcherait les administrateurs ou les gérants de fonds de les utiliser. »

# La transparence des algorithmes en question

Les décisions des machines auto-apprenantes sont de plus en plus opaques, même pour leurs concepteurs

**Q**uand j'entre le nom d'un collègue sur Google, il le trouve immédiatement. Quand je fais de même sur Qwant, j'obtiens des pages sur des footballeurs. Cette expérience, relatée par Gilles Dowek, chercheur en informatique à Inria, « est d'abord la démonstration que Google collecte des données sur les internautes et les utilise dans son algorithme de classement des pages pour servir des résultats jugés plus conformes à leurs attentes ».

Données personnelles et algorithmes, le cocktail séduisant ou inquiétant, à en croire un sondage IFOP réalisé en 2017 pour la Commission nationale informatique et libertés (CNIL) : 64 % des Français estiment que les algorithmes représentent plutôt une menace en raison de l'accumulation de données personnelles, quand 51 % des 18-24 ans considèrent qu'ils sont une opportunité. Un

algorithme est un calcul informatique qui s'appuie sur des données – personnelles ou pas – pour faire des prévisions ou prendre des décisions. Par exemple, choisir l'affectation universitaire d'un bachelier, à l'image de la plate-forme Admission post bac (APB) du ministère de l'éducation nationale. Elle avait provoqué une pagaille à l'été 2017, laissant plus de 80 000 étudiants sur le carreau. Pis, dans les filières très demandées, APB procédait par tirage au sort, lequel a été jugé illégal depuis par des tribunaux administratifs.

En août, la CNIL avait d'ailleurs mis en demeure l'Etat de « cesser de prendre des décisions concernant des personnes sur le seul fondement d'un algorithme et de faire preuve de plus de transparence ». Depuis, APB a cédé la place à Parcoursup, sur lequel la CNIL doit prochainement rendre un avis. Les algorithmes sont parfois cou-

pables de discrimination. En 2016, l'ONG journalistique Pro Publica a montré que Compas, un logiciel très utilisé par les tribunaux américains, est affecté d'un biais racial : quand il annonce un risque élevé de récidive, il se trompe dans 45 % des cas pour les Afro-Américains et... 23 % pour les Blancs. « Il existe aussi des biais qui, par exemple, peuvent conduire à exclure des consommateurs de la possibilité d'achat auprès d'un commerçant en ligne,

**A l'été 2017, la plate-forme d'Admission post bac (APB) avait laissé 80 000 étudiants sur le carreau**

sur le simple critère de leur adresse, qui les associe à une zone de clients non solvables », prévient Yacine Si Abdallah, chargé de mission « éthique et numérique » à la CNIL.

## Secret industriel

De même, les promesses de ristournes de certains assureurs en l'échange d'une collecte (et d'un traitement) de données sur notre activité physique – captées par les montres connectées – ou sur notre style de conduite – avec des voitures volontairement équipées de « mouchards », comme le propose Allianz – pourraient induire à terme des discriminations, même si les entreprises s'en défendent.

Des risques d'autant plus inacceptables que les algorithmes ne sont pas toujours plus pertinents que les humains : une étude scientifique publiée en janvier 2018 dans la revue *Science Advances* montre que, en étudiant

des dossiers criminels, quatre cents volontaires ont prédit correctement la récidive ou la non-récidive dans 63 % des cas, presque aussi bien que les 65 % du logiciel Compas. A l'inverse, un algorithme peut être un rempart contre l'arbitraire, estime Gilles Dowek : « Il peut éviter le favoritisme dans certaines décisions. Et, si on exige de lui une justification des choix et un respect de l'éthique, il peut rendre bien des processus plus vertueux. Mais cela suppose de la transparence. »

Cette transparence – inscrite dans la loi République numérique de 2016 – n'est pas chose aisée face au secret industriel. Elle peut s'appuyer sur « la publication du code informatique, même si cela n'est pas toujours compatible avec les impératifs de confidentialité. Pour concilier transparence et secret, on peut publier une spécification du code, autrement dit ce que doit faire le programme, et non com-

ment il le fait. De même, l'auteur d'un algorithme peut s'appuyer sur un tiers certificateur, comme cela se fait dans l'industrie aéronautique ». Pour Yacine Si Abdallah, le débat public animé par la CNIL a permis de constater qu'« entreprises et administrations n'obtiendront la confiance du public qu'en démontrant la loyauté de leurs outils vis-à-vis des individus et de la collectivité ».

Un objectif rendu plus ardu par l'essor de l'intelligence artificielle (IA). « Quand un algorithme repose sur l'apprentissage par la machine, même son créateur peut difficilement justifier le résultat. » La solution passera sans doute par un renforcement de la recherche en éthique numérique, une des propositions avancées par le mathématicien-député Cédric Villani, dans le rapport sur l'IA qu'il a présenté au gouvernement le 28 mars. ■

DENIS DELBECQ