

Au sommaire de la veille stratégique de juin 2009

- 1 Cisco Study Finds Telecommuting Significantly Increases Employee Productivity, Work-Life Flexibility and Job Satisfaction** www.cisco.com, 25 juin 2009
- 2 Les enjeux de la fabrication personnelle** internetactu.com, 24 juin 2009
- 3 Web 2.0 Isn't Going Away, Is Your Enterprise Ready ?** socialcomputingjournal.com, 28 mai 2009
- 4 Le papier contre l'électronique : nouveau support, nouvelle culture** lemonde.fr, 12 juin 2009
- 5 Question : communautés ou réseaux ?** pisani.blog.lemonde.fr, 15 juin 2009
- 6 Quelques micro considérations sur les usages de Twitter ou du # et du RT** meilcour.fr, 25 juin 2009
- 7 Is the Corporate Structure Obsolete ?** The Ingenesist Project, 24 juin 2009
- 8 Social Business Design = Web 2.0 + Médias sociaux + Entreprise 2.0** fredcavazza.net, 25 juin 2009
- 9 Enterprise 2.0 Reflects the Culture** steveradick.com, 18 juin 2009
- 10 L'entreprise et le Web** Duperrin.com, 26 juin 2009
- 11 Supprimer des images améliore le streaming vidéo** atelier.fr, 29 juin 2009
- 12 B2B, B2C,E2E...et pourquoi pas EWP ?** duperrin.com, 15 juin 2009
- 13 Les liens, « killer-app » de notre société de l'information** mediawatch.afp.com, 27 juin 2009
- 14 Le journalisme, c'est du lien** owni.fr, 22 juin 2009
- 15 Les grandes entreprises, seules bénéficiaires des outils collaboratifs ?** atelier.fr, 29 juin 2009

1 Cisco Study Finds Telecommuting Significantly Increases Employee Productivity, Work-Life Flexibility and Job Satisfaction www.cisco.com, 25 juin 2009

Increased Productivity Due to Telecommuting Generates an Estimated \$277 Million in Annual Savings for Company

Today, Cisco announced the findings of its Teleworker Survey, an in-depth study of almost 2,000 company employees. The study, conducted to evaluate the social, economic and environmental impacts associated with telecommuting at Cisco, revealed that a majority of respondents experienced a significant increase in work-life flexibility, productivity and overall satisfaction as a result of their ability to work remotely.

As the modern workforce continues to evolve and globalize, more companies are evaluating a telecommuting strategy to save costs and lower carbon emissions as well as to retain top talent. For these companies, Cisco's survey highlights the gains that a sound telecommuting strategy provides for employees and employers alike.

Cisco is achieving new levels of efficiency and effectiveness by enabling people to work together no matter where they are located. In fact, according to Cisco's Internet Business Services Group, the company's global strategic consulting arm, the company has generated an estimated annual savings of \$277 million in productivity by allowing employees to telecommute and telework. In addition, with the steady adoption of enterprise-class remote connectivity solutions like Cisco® Virtual Office, the recently announced Cisco OfficeExtend, and virtual collaboration tools like Cisco WebEx™, Cisco anticipates that employees and employers will continue to see a rise in the benefits associated with telecommuting.

Cisco's Next-Generation Workforce

- Cisco employees spend about 63 percent of their time communicating and collaborating.
- 40 percent of Cisco employees say they are not located in the same city as their manager.
- The average Cisco employee now telecommutes 2.0 days per week.
- 60 percent of the time saved by telecommuting is spent working and 40 percent is spent on personal time.

Key Findings/Highlights

- Cisco conducted the survey in late 2008 to evaluate a number of telecommuting topics, including commuting patterns, technology barriers, work quality and productivity, environmental impacts, and advantages and disadvantages of the flexible lifestyle, as well as overall employee satisfaction.
- 1,992 Cisco employees across five regions (Asia Pacific, emerging markets, European markets, Japan and U.S./Canada) participated in the study.

Productivity and Collaboration

- Approximately 69 percent of the employees surveyed cited higher productivity when working remote, and 75 percent of those surveyed said the timeliness of their work improved.
- By telecommuting, 83 percent of employees said their ability to communicate and collaborate with co-workers was the same as, if not better than, it was when working on-site.
- 67 percent of survey respondents said their overall work quality improved when telecommuting.
- An improved quality of life through telecommuting was cited by 80 percent of survey respondents.
- Telecommuting can also lead to a higher employee retention rate, as more than 91 percent of respondents say telecommuting is somewhat or very important to their overall satisfaction.

Going Green

- In 2008, Cisco teleworkers prevented approximately 47,320 metric tons of greenhouse gas emissions from being released into the environment due to avoided travel.
- The average distance for round-trip commutes varied among global regions: employees in U.S. and Canada reported on average a 30-mile round-trip commute; Asia Pacific employees cited a distance of about 14 miles; Japanese employees cited a 26-mile commute; employees in emerging markets commute an average of 16 miles; and European employees reported a 46-mile commute.
- Cisco employees report a fuel cost savings of \$10.3 million per year due to telecommuting.

Supporting Quotes

Rami Mazid, vice president, Global Client Services and Operations, Cisco

"In the age of a global market, time and distance separates people and workspaces. Cisco has long recognized that telecommuting and collaborative technologies are effective in breaking down separation barriers and enabling the transition to the borderless enterprise. In addition, as demonstrated by our recent study, a properly executed program for telecommuting can be extremely effective at unlocking

employee potential by increasing work-life balance, productivity and overall satisfaction."

Carina Reyes, manager, Operations, Cisco

"As a working mother of three children, I know firsthand the benefits of Cisco Virtual Office. Through high-quality voice and video, I remain engaged and able to lead global teams and programs with ease and avoid back and forth trips to the office. The seamless transition from work to the home has given me the flexibility to choose the schedule that best fits my work and my home. Juggling early-morning Europe calls, midday doctor's appointments and evening Asia meetings, I move with ease from one place to another. My family and I feel fortunate that I work for one of the best companies today that enables true work-life navigation."

2 Les enjeux de la fabrication personnelle

internetactu.com, 24 juin 2009

Structurée autour du Do it yourself (Faites le vous-mêmes !) et du Green design (cette conception écologique qui se veut soutenable dans sa nature même), la principale question posée au cours de Lift France 2009 fut de savoir jusqu'où les concepts couramment utilisés dans le monde du web (participation, open source, réplification infinie des informations, etc.) pouvaient quitter les écrans d'ordinateurs pour envahir le monde physique.

Passer de la conception industrielle à la conception personnelle

A ce titre, l'idée de fabrication personnelle constitue un point fondamental. Est-il possible de devenir l'artisan des objets de son quotidien, d'échapper à la logique économique et la façon que la conception industrielle a de niveler la pensée par l'industrialisation de la fabrication ? Cette question a occupé tout une session de Lift with Fing.

Mike Kuniavsky, designer et créateur de Thing M, a cherché à remettre les tendances actuelles dans une perspective historique. Se basant sur les idées de Lawrence Lessig (voir ses propos sur le sujet à Ted), il a divisé les types de culture entre celles qui se lisent et s'écrivent (read/write) et celles qui se lisent seulement (read-only), notre société industrielle étant en réalité le seul exemple du second modèle. Ainsi, jusqu'à l'invention de la musique enregistrée, la capacité de jouer d'un instrument était beaucoup plus répandue qu'elle ne l'a été par la suite, après l'avènement du disque. Celui-ci s'est de plus révélé être un frein à l'innovation culturelle. Avant sa généralisation, les gens jouaient leurs compositions favorites en introduisant des variations qui, si elles se révélaient populaires, pénétraient dans la sphère culturelle globale et assuraient la richesse de la créativité musicale.

Un exemple particulièrement significatif de la culture read/write est la publication par Thomas Chippendale, à l'aube de la révolution industrielle, d'un manuel d'instructions sur la fabrication d'un mobilier convenant au standing des membres de la classe supérieure britannique. Naturellement, bon nombre de ses modèles furent copiés, non à l'identique mais avec une multitude de personnalisations imaginées par les artisans qui s'inspirèrent de ses travaux. Certes, de tels meubles étaient d'un coût élevé. Avec l'arrivée de la révolution industrielle, les prix se sont effondrés, amenant à une démocratisation de produits jusque-là inaccessibles à la majeure partie de la population. Mais cela a eu un prix : la disparition de la "variété". Pour changer un modèle de meuble désormais, il faut entièrement repenser la chaîne de fabrication, ce qui est compliqué et onéreux.

Toujours selon Lessig, nous rappelle Kuniavsky, notre civilisation numérique est entrée à nouveau dans une phase read/write. Kuniavsky date de 1985 la naissance de cette nouvelle culture, avec l'apparition de l'imprimante laser et le développement de la publication assistée par ordinateur qui s'en est suivi. Par la suite, d'autres appareils qui restaient jusqu'ici l'apanage de grosses sociétés sont devenus accessibles aux bourses les plus modestes.

Quels sont les outils permettant de passer à ce stade d'autofabricateur ? Au premier rang, bien sûr les fablabs et les imprimantes 3D, dont Reprap est peut être la plus impressionnante, puisqu'elle est capable de se cloner en construisant... d'autres Repraps.

Mais posséder les outils de fabrication n'est pas le seul obstacle. Encore faut-il savoir quoi fabriquer : le talent ne se réplique pas aussi facilement ! Une première solution consiste à utiliser un clip art, un modèle, via une base de données comme celle de Thingiverse. Un autre moyen serait d'employer des outils de modélisation spécifiques propres à ce nouveau type de fabrication. On en trouve plein aujourd'hui dans le monde numérique, par exemple des programmes pour construire ses propres avatars, ses paysages 3D, sans parler des multiples assistants qui vous bricolent des pages web en un clin d'oeil. Peut-on imaginer les mêmes processus entrant dans la fabrication des objets ?

Un problème auquel s'est attaqué le designer François Brument avec son projet In-Flexions qu'il a présenté à Lift. Il propose des systèmes de création de formes adaptés à des non-professionnels. Par exemple, le design d'une chaise se génère automatiquement à l'écran, et l'utilisateur peut stopper l'animation à tout moment pour introduire ses personnalisations, très simplement. On n'est pas loin d'une version automatisée des variations artisanales des modèles de Thomas Chippendale !

Brument a également conçu un étonnant système de création de vases 3D dont les formes sont générées par la modulation du son de la voix (voir le projet vase#44), un peu comme des souffleurs de verre modernes !
Des objets pour reconcevoir le monde

Si les outils d'impression 3D permettent de créer des objets, un tout autre problème consiste à y introduire de l'intelligence. Cela implique la possibilité pour les amateurs de fabriquer du hardware assez facilement et à moindre coût.

Arduino, une plateforme d'apprentissage de l'électronique peu onéreuse, est un bon moyen d'introduire un nouveau venu aux arcanes de l'électronique. Alexandra Deschamp Sonsino (blog), de la société tinker.it - voir l'interview qu'elle nous a récemment accordée - nous a montré quelques exemples d'objets construits sur la base de cette plate forme éducative, comme un système RFID qui permet de tracer les déplacements d'un chat, un système de détection vérifiant si une plante est suffisamment hydratée, ou même un appareil susceptible d'envoyer un message sur le réseau chaque fois qu'une femme enceinte ressent dans son ventre un coup de pied de son futur bébé !

Michael Shiloh, l'un des animateurs de Teach Me To Make est de son côté venu nous présenter le Free Runner d'OpenMoko, un objet dont les spécifications sont en open source et qui présente l'apparence d'un téléphone portable - bien qu'il ne soit pas condamné uniquement à ce genre d'application, puisqu'il est possible de le hacker pour lui faire remplir toutes sortes de fonctions : par exemple, un groupe de recherche canadien l'a transformé en mini récepteur de télévision. D'autres l'ont transformé en une télécommande pour piloter un hélicoptère robotisé.

Le Free Runner, on l'a vu, a toutes ses spécifications en open source, et la société OpenMoko a même décidé de confier l'avenir de son design à la communauté des utilisateurs. Mais cela n'est pas suffisant, souligne Michael Shiloh. Il reste encore des étapes à réaliser pour obtenir une fabrication totalement ouverte. Le problème du manque d'outils de conception adaptés, qu'on ressent déjà dans le domaine de l'impression 3D, est encore plus accentué dans celui de la création de circuits électroniques.

Conséquences écologiques et économiques

Au-delà de la réintroduction de la variété dans le monde des objets, de telles technologies auront d'autres conséquences inattendues, d'ordre écologique. Shiloh a ainsi souligné que la fabrication personnelle permettait un choix plus judicieux des matériaux de construction. On pourrait ainsi privilégier ceux qui sont les plus propres.

Une autre conséquence importante, tant écologique qu'économique, repose sur la revitalisation de la production locale. Ainsi, nous a expliqué Kuniavky, la société Ponoko se montre en mesure de produire du mobilier de type Ikea pour une clientèle locale en utilisant des matériaux issus de la région. Une telle opportunité a de véritables conséquences écologiques, car l'énergie économisée est très importante. Nous entrons dans une époque où le transport des matériaux coûte de plus en plus cher, tandis que celui des instructions et des commandes est quasiment gratuit. Alexandra Deschamps Sonsino rejoint cette idée par une autre

voie. “C’est vrai”, a-t-elle reconnu, “il est beaucoup plus simple aujourd’hui de créer un objet, de le montrer sur son blog puis d’attirer l’attention de quelques clients potentiels”.

Mais comment contenter une centaine de personnes situées un peu partout dans le monde ? Comment en assurer l’industrialisation ? La plupart des usines n’acceptent de se lancer qu’à partir d’au moins un millier de copies fabriquées ! Il y a bien sûr les systèmes comme les imprimantes 3D qui permettraient peut-être d’industrialiser le processus sur une petite échelle, mais Alexandra Deschamps Sonsino envisage une autre piste... Elle nous rappelle qu’il existe aujourd’hui des sociétés “ex-industrielles”, comme la Grande-Bretagne, qui possèdent grand nombre d’usines en difficulté et en déshérence, qui seraient peut-être prêtes à renouveler leurs habitudes et aider au lancement de tels micromarchés.

La fabrication personnelle retrouve donc de manière détournée cette idée propre au “green design” de la nécessité d’une redynamisation des processus d’industrialisation locale, illustrée par exemple dans les projets de transition towns, qui ont attiré l’attention de John Thackara, également présent à Lift.

Quoi qu’il en soit, la fabrication personnelle implique une nouvelle conception des rapports économiques, écologiques et même psychologiques et pour cela une nouvelle éducation est nécessaire. Michael Shiloh, qui avait d’ailleurs initié la veille de sa conférence un bon nombre des participants de Lift au maniement du fer à souder (une expérience qui s’est d’ailleurs révélée un peu douloureuse pour certains !) pour leur faire construire une réaction en chaîne improvisée, multiplie les travaux pédagogiques en ce sens. “Je ne savais pas qu’on pouvait faire cela, je croyais qu’il fallait l’acheter”, a-t-il souvent entendu. Une phrase emblématique qui doit faire réfléchir sur notre rapport aux objets et à la consommation, assurément.

3 Web 2.0 Isn't Going Away, Is Your Enterprise Ready ?

socialcomputingjournal.com, 28 mai 2009

CIOs and CEOs listen up! Web 2.0 is not going anywhere. This is NOT the new Coke that many hope it is. This is the beginning of a new era of digital socialism.

The sooner IT is able to realize this, the faster it will be able to truly become a strategic partner of the business. Agreed that it is difficult to measure ROI for Web 2.0 or social media implementations but can you afford to not leverage the underlying concepts and technologies to empower your employees, untap hidden networks, enable better collaboration, and foster innovation?

Business today requires change and Web 2.0 has the potential to positively impact your business. So stop making excuses and just go for it.

And here's why (in business terms) –

Web 2.0 technology	What does it do?	Impact	Value Driver
Wikis	Allow users to contribute and share information available in real-time	Improve corporate/shared service efficiency	Reduce cost of internal business interactions > Lower Operating Margin
Social networks	Decentralize decision-making and let solutions evolve through collaboration	Increase staff productivity	Improve asset productivity > Higher Asset Turns
Mashups	Aggregate online content sources within and outside the enterprise to create new, richer services or situational applications	Increase integration efficiencies	Reduce total cost of integration > Lower Operating Margin
Blogs	Improve the ability to provide instantaneous feedback on products and services	Acquire new customers and retain current customers	Higher volume > Grow revenue
RSS feeds	Subscribe to digital content, such as news feeds, podcasts, or blogs	Improve customer interaction efficiency	Reduce cost of external business interactions > Lower Operating Margin
Web services	Help analyze and make decisions faster by making it possible for different business systems to talk to each other	Improve execution capabilities and increase business adaptability	Improve information utilization à Grow revenue
Rich internet applications	Rich user experience by bringing the interactivity of desktop applications to the web	Retain and grow current customers	Higher volume > Grow revenue

- Note : The table lists one benefit for each Web 2.0 technology in order to demonstrate its business value. The benefit may not necessarily be the most popular application of the technology.

The democratization of supply and consumption may threaten the traditional enterprise, thereby classifying Web 2.0 as a disruptive trend. However, enterprises that leverage the long tail will reap the benefits of open, continuous innovation ? a sustainable competitive advantage.

So what will it take ? And is your enterprise really ready ?

As consumers and knowledge workers become more internet savvy and collaborate for information, enterprises should be better prepared to adopt Web 2.0. Today's mainstream consumers are taking control ? wanting to help each other and solve each others' problems. Not only are consumers demanding intuitive, engaging, and relevant digital experiences, knowledge workers (consumers within the enterprise) are also demanding richer user experiences with customizable business process applications that can talk to each other. Gone are the 'green screen' days of the mainframe within the enterprise. The confidence around web based technologies to run the business and the maturity and comfort of the work force using these technologies are compelling drivers for early adoption of Web 2.0.

To fully benefit from Web 2.0 technologies within the enterprise, the enterprise will not just need to be comfortable with web-based technologies, but will also need to adopt the following social business principles :

- The enterprise leverages the web to diffuse enterprise boundaries, resulting in ?
 - a) less vertical boundaries (flatter organization structures),
 - b) loose horizontal boundaries (more cross-functional interactions),
 - c) external boundaries (customer and enterprise interactions), and
 - d) shrinking geographic (global business units) boundaries
- The enterprise considers open innovation as a key strategic driver to leverage the wisdom of the knowledge worker and needs of the customer for sustainable growth
- The enterprise promotes the culture of collaborating, sharing, and knowledge creation.

Once bitten by the internet revolution, the enterprise will be shy to take advantage of the Web 2.0 trends and welcome it within the enterprise. Also the decentralization of control may cause reluctance in Web 2.0 adoption, however the value created by improving the productivity of the knowledge worker and building customer loyalty far outweigh such risks.

As Web 2.0 revolutionizes innovation with its emergent, unstructured, collaborative approach, this will probably need to be one of the most influential strategic initiatives for web-based innovation within the enterprise. To reap the benefits of Web 2.0, the management needs to create a receptive culture and a common platform for a collaboration infrastructure. Interactions should be guided and not controlled. A transitional, informal rollout of the technologies is recommended more than a formal procedural change. Web 2.0 will definitely need the support from leadership but this [unstructured, let it collaboratively evolve] path to value should not be treated like just any other strategic initiative. This path does actually pledge a truly non-replicable, sustainable competitive advantage for the enterprise.

Disclaimer : The views expressed in this article are those of Avi Jhangiani and do not reflect the thoughts or views of Deloitte Consulting LLP.

4 Le papier contre l'électronique : nouveau support, nouvelle culture

lemonde.fr, 12 juin 2009

Lit-on de la même manière sur un support de papier et sur un support électronique ? Le débat commence à être ancien : on pourrait le faire remonter aux critiques de Socrate à l'encontre de l'écriture à une époque où la transmission du savoir se faisait uniquement de manière orale. Elle se pose également en termes de conflit depuis la naissance de l'hypertexte, comme l'évoquait Christian Vandendorpe dans Du Papyrus à l'hypertexte. Un peu comme si deux mondes s'affrontaient : les anciens et les modernes. Ceux pour qui le papier est un support indépassable et ceux pour qui le changement, la bascule de nos connaissances vers l'électronique, à terme, est inévitable.

Pas sûr que ce dossier parvienne à réconcilier les tenants de chacune des positions, qui, malgré de nombreuses nuances, semblent profondément séparer les raisonnements. A tout le moins, espérons que ce dossier permettra de résoudre quelques questions: La lecture sur nos ordinateurs a-t-elle les mêmes qualités que nos lectures sur papier ? Notre attention, notre concentration, notre mémorisation sont-elles transformées par le changement de support ? Sommes-nous aussi attentifs quand nous lisons sur écran que quand nous lisons sur du papier ? Les contenus s'adaptant au support, est-ce que le média, par ses caractéristiques propres, altère notre rapport à la connaissance ?

« Est-ce que Google nous rend stupide ? »

“A chaque fois qu’apparaît un nouveau média, une nouvelle façon de distribuer le savoir et l’information, il se trouve quelqu’un pour crier à l’abâtissement des masses”, attaque Luc Debraine dans *Le Temps*. Cet été, c’est le toujours critique Nicolas Carr qui a crié au loup. Selon lui, l’Internet dénature notre capacité de concentration, expliquait-il dans “Est-ce que Google nous rend stupide?”, en évoquant le fait qu’il n’arrivait plus à lire plusieurs pages d’un livre avec toute son attention (voire la traduction de cet article réalisée par Penguin, Olivier et Don Rico pour Framablog “Est-ce que Google nous rend idiot?” et que nous avons publié précédemment).

“Ces dernières années, j’ai eu la désagréable impression que quelqu’un, ou quelque chose, bricolait mon cerveau, en reconnectait les circuits neuronaux, reprogrammait ma mémoire. Mon esprit ne disparaît pas, je n’irai pas jusque là, mais il est en train de changer. Je ne pense plus de la même façon qu’avant. C’est quand je lis que ça devient le plus flagrant. Auparavant, me plonger dans un livre ou dans un long article ne me posait aucun problème. Mon esprit était happé par la narration ou par la construction de l’argumentation, et je passais des heures à me laisser porter par de longs morceaux de prose. Ce n’est plus que rarement le cas. Désormais, ma concentration commence à s’effiloche au bout de deux ou trois pages. Je m’agite, je perds le fil, je cherche autre chose à faire. J’ai l’impression d’être toujours en train de forcer mon cerveau rétif à revenir au texte. La lecture profonde, qui était auparavant naturelle, est devenue une épreuve.

(...) Comme le théoricien des médias Marshall McLuhan le faisait remarquer dans les années 60, les médias ne sont pas uniquement un canal passif d’information. Ils fournissent les bases de la réflexion, mais ils modèlent également le processus de la pensée. Et il semble que le Net érode ma capacité de concentration et de réflexion. Mon esprit attend désormais les informations de la façon dont le Net les distribue : comme un flux de particules s’écoulant rapidement. Auparavant, j’étais un plongeur dans une mer de mots. Désormais, je fends la surface comme un pilote de jet ski.”

Bien évidemment cet article a déclenché un tombereau de réactions, dont les plus intéressantes ont été recensées par le magazine *The Edge* et le blog de l’encyclopédie *Britannica*. La plupart des commentateurs de Carr semblent d’accord sur un point : l’électronique transforme la manière dont on lit, mais est-ce nécessairement dans le mauvais sens ?

Nos références culturelles changent

Pour l’inventeur Daniel Hillis, ce n’est pas Google qui nous rend stupide : “le flot qui nous noie est, bien sûr, le flux d’information, une métaphore si courante que nous avons cessé de l’interroger. (...) Cette métaphore est-elle une conséquence de l’avancée des technologies de la communication ? La marque de la puissance des médias ? Est-elle générée par notre faiblesse à recevoir l’information ? Toutes

ces tendances sont réelles, mais je crois qu'elles n'en sont pas la cause. Elles sont les symptômes de situations difficiles. La rapidité de la communication, la puissance des médias et la superficialité de nos écrémages sont toutes les produits de notre insatiable besoin d'information. Nous ne voulons pas seulement plus, nous avons besoin de plus." Selon lui, si nous avons besoin de plus d'information, c'est parce que la technologie a détruit l'isolement dans lequel nous affrontions le monde, mais aussi parce que ce monde est devenu plus compliqué et que les ressources pour le décrire ont explosé. "Nous avons besoin d'en savoir plus parce que nous avons à prendre plus de décisions : nous devons choisir notre propre religion, notre propre service de communication, notre propre service de santé." Nous avons besoin d'en savoir plus pour être mieux connecté à notre environnement et mieux le comprendre. Notre monde nous demande d'être plus intelligent même si pour cela, il faut sacrifier la "profondeur" de notre connaissance - pour autant que livre donne plus de profondeur à la connaissance que le Web, ce que beaucoup avancent mais que nul ne prouve.

Pour l'historien George Dyson, la question se résume à savoir quel est le coût des machines qui pensent si les gens ne le font plus. Selon lui, nous sommes face à un risque : nous perdons peut-être des moyens de penser, mais nous les remplaçons par quelque chose de neuf. Il est plus inquiet par le fait que nous ne sachions plus aiguïser un couteau de chasse ou construire un carburateur que par le fait que nous sachions plus lire de livres. "L'iPod et les MP3 ont entériné le déclin des albums et la montée des Playlists, mais au final plus de gens écoutent plus de musique, et ça c'est bien." Le nombre de livres lus en moyenne diminue si l'on en croit les enquêtes sur les pratiques culturelles, mais force est de constater que l'écriture et la lecture sont toujours plus présentes dans nos vies. Si la culture livresque recule, notre capacité de lecture et d'écriture explose à mesure que nous utilisons toujours un peu plus les outils informatiques. Notre univers quotidien ne cesse de se peupler de lectures, toujours plus multiples et variées : celles de nos mails, de nos blogs, de nos twitts, de nos jeux... qui s'ajoutent ou remplacent celles de nos livres, nos journaux ou nos courriers.

Le Web : un nouveau rapport à la culture

Pour le consultant Clay Shirky, auteur d'un livre sur la puissance de l'auto-organisation, l'anxiété de Carr ne traduit pas l'évolution de la pensée ou de la lecture, mais marque l'horizon d'un changement de culture. Si nous lisons plus qu'avant, comme le dit d'ailleurs Nicholas Carr, ce n'est plus de la même façon. Après avoir perdu sa centralité, le monde littéraire perd maintenant sa mainmise sur la culture. "La crainte n'est pas de voir que les gens vont arrêter de lire Guerre et Paix (...). Mais qu'ils vont arrêter de faire une génuflexion à l'idée de lire Guerre et Paix."

Daniel Hillis rappelle qu'il aime les livres, mais que ce respect est plus pour les idées que pour le format. Selon lui, Shirky a raison de dénoncer le culte de la littérature. Depuis longtemps, les livres sont les premiers vecteurs des idées, tant et si bien que nous les avons associés aux idées qu'ils contiennent. Leur nostalgie

vient de ce que nous avons pris l'habitude de les considérer comme le meilleur véhicule de la pensée ou des histoires. Mais est-ce encore exact ? Certains films nous bouleversent plus que certains livres et certains documentaires savent nous apprendre et nous faire réfléchir autant que certains livres :

“J’ai aimé Guerre et Paix, mais la série télévisée *The Wire* m’a apporté plus encore. Et pourquoi cela devrait-il être surprenant ? Plus nous mettons d’effort dans une série télévisée plutôt que dans un roman, et plus nous passons de temps à le consommer. Si les deux sont réalisés au plus haut niveau, avec un soin, des compétences et une perspicacité équivalente, nous pourrions alors en attendre un peu moins des livres. (...) Même si la littérature perd sa primauté dans la façon dont nous nous racontons des histoires, nous devons nous rappeler que le livre reste le meilleur moyen pour véhiculer une idée complexe. Mais est-ce pour autant que le format d’un livre est adapté à la façon dont on pense ? J’en doute. Il est parfois exact que la longueur et la quiétude d’un livre est parfaitement adaptée à certaines argumentations, mais quand cela arrive, ce n’est qu’une heureuse coïncidence. (...) La lecture est un acte non naturel, un truc que nous avons appris pour faire passer nos idées dans le temps et l’espace.

Les chercheurs de connaissances gravitent naturellement vers les sources les plus riches et les plus utiles. Ils gravitent donc de plus en plus loin des livres. (...)

Je pense, comme Georges Dyson, que les livres de connaissances sont des vieilleries qui seront bientôt reléguées dans la profondeur obscure des monastères et des moteurs de recherche. Cela me rend un peu triste et nostalgique, mais ma tristesse est tempérée par l’assurance que ce n’est pas le dernier ni le premier changement de format dans la manière dont nous accumulons notre sagesse.”

Le choc des cultures

Plus qu’un changement de support, le passage du papier à l’électronique marque un changement de culture. Nous passons de la culture de l’imprimé à la culture du Web et de l’hypertexte, et ce changement a de nombreuses implications concrètes jusque dans la forme de nos écrits et dans la manière dont nous construisons nos raisonnements. Internet modifie nos références culturelles, comme le souligne Frank Beau dans *Cultures d’Univers* en signalant combien l’univers du jeu devenait la source d’une nouvelle culture. Mais plus encore, l’Internet modifie les racines où puise notre culture, sans que cela ne signifie nécessairement que l’une est meilleure que l’autre.

Ce glissement culturel se fait dans la douleur. Mais les signes sont clairs : partout le numérique remplace le matériel. La page Web est en train de remplacer la page de papier. On peut le regretter, le déplorer, mais force est de constater que les deux cultures ont tendance à s’opposer toujours plus avant. D’un côté, on déplore la “vicariance” des écrans, comme dans *LeTube*, le reportage réalisé en 2001 par le réalisateur Peter Entell qui s’intéressait aux effets des écrans et notamment comment ceux-ci déclenchent constamment dans notre cerveau un réflexe

d'orientation provoquant un état quasi hypnotique qui fait que l'écran nous absorbe et court-circuite en partie notre raison. D'un côté, on présente volontiers les adeptes des écrans comme les victimes consentantes d'une manipulation médiatique (voire neurologique). De l'autre, on finit par déprécier l'écrit papier comme le symbole de la culture des générations finissantes. En effet, en réaction à la façon dont on nie toute valeur à cette culture naissante, on déprécie la culture de l'écrit, symbole de la culture transmise. Chez les adolescents, rappelle la sociologue Dominique Pasquier, spécialiste de la culture et des médias, les produits de la culture légitime ne permettent plus de se classer par rapport à ses pairs. Tant et si bien que tout ce qui est associé à la culture scolaire, à commencer par le livre, subit une forte dépréciation chez les adolescents qui lui préfèrent la culture des masses médias et celle transmise par les technologies de l'information et de la communication.

“Nous sommes ce que nous lisons”, rappelait avec intelligence Alberto Manguel dans sa remarquable Histoire de la lecture. Il est certain que si nous ne lisons plus les mêmes textes, plus avec les mêmes outils et plus dans les mêmes conditions, nous ne serons peut-être plus les mêmes hommes. Mais n'est-ce pas un peu le cas à chaque génération - qui se définit par le contexte qui les façonne mais aussi par leurs référents culturels et les technologies avec lesquels ils consomment les contenus culturels qui sont les leurs, comme l'expliquent les études générationnelles de Bernard Prél ?

5 Question : communautés ou réseaux ?

pisani.blog.lemonde.fr, 15 juin 2009

Assez parlé de “communautés” ! Le mot est utilisé à tort et à travers et j'ai bien l'impression qu'il s'agit, dans la plupart des cas, d'un abus. D'où la question: quand faut-il parler de “communauté”, de réseau ou de quelque chose d'autres que nous devons apprendre à nommer ?

Je poursuis ainsi, avec les groupes auxquels nous participons, ma brève série de questions commencée hier avec celle qui concerne l'opposition (erronée me semble-t-il) entre “monde virtuel” et “monde” physique.

Partons d'un constant simple et relativement évident: tout le monde a tendance à parler de communauté quand il ne s'agit pas de les promettre comme s'il s'agissait d'une sorte de paradis terrestre. Les entreprises le font sans vergogne pour parler de leurs clients et les partis politiques suivent le pas pour parler des gens qui ont voté pour eux.

Soyons sérieux. Les gens qui achètent des chaussures d'une même marque n'ont rien d'autre en commun entre eux que d'avoir acheté des souliers qui ont la même étiquette sous la semelle ou sur le contrepied. Ça n'est pas pour autant qu'ils forment une communauté.

Les communautés, traditionnellement, sont représentées par un contenant dans lequel on se trouve : enveloppe, boîte, pays, association, etc.

Les réseaux, par contre, sont souvent représentés par des connexions entre des nodes. Ils ne sont pas fermés et la nature de chaque relation pourrait (en principe) être représentée par le lien en question.

Dans un cas on “appartient à”, dans l’autre on est “connecté à”, en relation avec”. Dans les réseaux, les liens sont plus lâches que dans les communautés, et plus limités en portée et en durée.

Les situations ambiguës abondent. Sur Facebook et autres sites semblables, par exemple. Nous pouvons être connectés à des centaines de gens mais n’entretenir de vrais échanges qu’avec une poignée. L’intéressant est alors que c’est la nature des échanges qui va dessiner l’émergence éventuelle d’une communauté et pas la notion d’appartenance appliquée de loin ou de haut.

Mais pourquoi serait-il important de marquer la différence? Parce que le niveau d’engagement n’est pas le même. Ceux qui abusent du mot communauté veulent nous tromper sur la nature de la relation que nous maintenons avec nos pairs et, surtout, avec eux. C’est à nous de dire.

Qu’en pensez-vous ?

Peut-être nous faut-il un autre terme, intermédiaire, pour parler de ces groupes avec lesquels nous aimons faire un nombre limité de choses de façon temporaire. Il en existe plein. Mais lequel choisir ?

Des idées ?

6 Quelques micro considérations sur les usages de Twitter ou du # et du RT

meilcour.fr, 25 juin 2009

Parce qu’il est des sujets vraiment essentiels dans la vie d’un citoyen de la république numérique de twitville.

Comme sur de nombreux espaces, twitter est devenu ce que ses utilisateurs en ont fait. A l’origine, on demandait “what are you doing ?” et on répondait, avec le lot de contraintes connues (140 caractères). Se sont ajoutés trois codes qui règlent l’usage : le @, le #, et le RT.

Le @, c’est donc la réponse. Logique. Messagerie instantanée publique, manière de se parler en étant toujours accessible, forme dérivée du message privé. Je ne vois

pas de confusions d'usages sur le @, sinon, parfois, des méconsequences, un peu à la manière de l'abus qui existe sur l'email pour le "reply all". Passons.

RT

Le RT est apparu assez brusquement. Pour le non utilisateur de twitter, RT, c'est simple : un tweet vous plait, vous le retweetez. Forme simple de circulation numérique par amplification. Faites passer, bouche à oreille numérique. Je ne pratique pas le RT. J'y vois deux problèmes.

Le premier problème, c'est le bruit. Une partie non négligeable du flux de twitter, correspond aujourd'hui à de la simple transmission. Je n'ai pas envie d'ajouter du bruit au bruit, et de transmettre ainsi. Quand un message me plait, qu'une source m'est transmise, je me la réapproprie, la cite avec mon ton, plutôt que d'user de la facilité de la simple transmission. C'est une question d'habitude : je ne fais pas suivre de chaînes de blogueurs, ne renvoie pas de blagues que j'ai reçues par mail à mes amis... Le phénomène du RT est similaire.

Le second problème du RT, c'est la confusion. De nombreux utilisateurs de twitter transmettent ainsi le tweet d'un utilisateur, mais le tronquent, déforment, sans indiquer ces modifications. De fait, on ne sait pas vraiment quel est l'usage du RT. Simple forward ou citation ? A priori, cela devrait être chimiquement pur, mais dans la réalité, souvent, on tronque, par contrainte de taille du message. Cela induit une confusion sur le message d'origine, d'autant plus que le RT ne permet pas de lier directement le message originellement posté. Un exemple ici (oui, c'est un exemple choisi).

On pourrait, dans une future version de twitter, séparer la notion de citation, et celle de simple transfert. Cela permettrait de clarifier et fiabiliser la circulation de l'information. Pour l'instant, c'est une forme d'anarchie d'usage, non stabilisée, qui se développe.

#

Le hashtag est plus ancien que le RT. Il sert à permettre la circulation entre les termes, en formant une indexation des propos. Dans l'esprit, on n'est pas loin des tags utilisés sur les blogs, qui avaient l'ambition de favoriser une meilleure classification des contenus, et une circulation facilitée de blog à blog. Ce fut une des grandes ambitions de technorati.

Las, l'usage est merdique. Les tags, sur les blogs, n'ont jamais vraiment pris, du côté des utilisateurs. Connaissez-vous une seule personne qui ait déjà circulé sur des blogs en utilisant des tags ? En utilisant une recherche de tags sur technorati ? L'usage est ultra minoritaire, et surtout utilisé par des as du référencement, pour tromper les moteurs. Le tag, tout simplement, ne correspond pas au gros de l'usage des blogs, qui est principalement social, en petits cercles. Les blogueurs cherchent parfois une audience, mais ce n'est pas ainsi qu'ils la trouvent.

Le hashtag de twitter est un peu différent. Il a le petit inconvénient de briser la lecture. Pas évident de lire un message du type “#haodpi, le projet de loi de #Albanel est rejeté par le #conseilconstitutionnel #fail”.

Le hashtag est néanmoins utile, pour organiser des discussions à un nombre important. Quand on est plusieurs dizaines, il permet de fixer un usage, ou de rapidement généraliser un phénomène. On l’a vu lors de la discussion de journalistes sur les “forçats de l’info”, lancés par Xavier Ternisien. Une petite centaine de personnes qui parlent d’un sujet : il vaut mieux un mot-clef partagé pour s’y retrouver. C’est un petit code de discussion, une manière, parfois, de rapidement conceptualiser ou organiser l’information sur des faits complexes, ou qui apparaissent brutalement, aussi.

Dans quelques cas, hashtagger change néanmoins le registre de votre discussion. Ainsi, récemment, le hashtag #iranelection s’est imposé. Quiconque hashtagge son billet avec ce terme participe du grand mouvement international de soutien aux manifestants iraniens. Cela fait de vous non plus quelqu’un qui discute librement, avec quelques dizaines de personnes, mais un manifestant virtuel.

D’où le droit à ne pas hashtagger. Je n’aime pas me faire intimer l’ordre de tagger un tweet. C’est à moi de décider si ce que je dis relève de la prise de parole semi-publique (un petit truc envoyé à quelques centaines ou milliers de personnes) ou d’une manifestation. Dans une manif, on perd la parole individuelle. C’est ce qui fait la force du bruit sur twitter. C’est ce qui fait la confusion de l’outil, aujourd’hui, également, où les conversations privées sont mélangées avec des paroles publiques.

Et alors ?

Alors rien. On assiste à une cristallisation d’usage, sur quelques contraintes formulées. Il en va ainsi de tous les services de communication en ligne. Ce qui frappe, c’est la rapidité d’installation, et d’appropriation de ces codes. Cela tient notamment au fait que les utilisateurs de twitter sont très cohérents, avancés, connectés, ont une habitude des usages sociaux et de publication en ligne, sont geeks pour beaucoup d’entre eux.

Ces usages pourront-ils s’élargir réellement ? Oui si l’on reste simple, et si l’on arrive à recréer, sinon des frontières, du moins des filtres d’identification, même temporaires, entre ce qui relève du public pur, de l’action politique, et de la discussion entre pairs.

De quoi occuper quelques sociologues du numérique dans les mois à venir...

7 Is the Corporate Structure Obsolete ?

The Ingenesist Project, 24 juin 2009

The Social Media Production System

Social Media has demonstrated in many ways capable of meeting or exceeding the deliverable output of many traditional industries such as advertising, marketing, journalism, human resources, design, community organizing, education, and social vetting.

We have also seen social media form communities that increase productivity in manufacturing processes, software development, and project management. We have seen people self manage in social media to segregate and elevate good information away from bad information. We have seen communities act with logic, tact, and precision previously thought to be the province of top management guidance.

In short, we have seen social media replace or duplicate almost every structural element of the traditional corporation outside of the construct of corporations. Can social media provide a corporate structure in and among itself?

General Accounting Practices

Corporations have an internal accounting system, internal processes, internal procedures, and often their own lexicon and unique job descriptions relative to their product. This is how a corporation stores knowledge and trades value internally and defends itself from external influence. The common thread is that each department is accounted, assessed, and compared in terms of money. Standard balance sheets are compared by banks and investors.

Social media uses the exchange of information, knowledge and new ideas to store value. Processes, procedures, job descriptions, and accounting are done in a public lexicon that everyone develops collectively. People share, trade, and exchange information, knowledge, and new ideas like tangible property; and they trade options on futures in the same. Increasingly, access to the community knowledge inventory is becoming a means by which people can convert productivity to money.

Standard Balance Sheet for Social Media

Most elements of a corporation can be duplicated in social media. For those parts that cannot, the entrepreneur will soon figure out how they can. The entrepreneur does not worry about money, they worry about productivity and the money always follows. The next paradigm of economic development will reside almost entirely on a statistical game of managing risk and return, matching surplus to deficit, and increasing human productivity in the operating system of

Social Media. Every Newspaper that falls to Social Media is simply transferring its value to the new paradigm. That value is still in play. This trend will continue until a new currency representing that value is introduced.

Business Plans of the Future

As you witness the progression of Social Media unfold, look for innovations that contain incentives for people to reorganize themselves. Look for similarities between new social media developments and traditional corporate departments. Look for businesses and institutions that support social vetting mechanisms, knowledge exchanges, and groups bringing together strategic combination of diverse knowledge assets, not just similar knowledge assets. Most importantly; look for the “Last Mile of Social Media”; diverse groups of 5-10 people living within a few miles of each other forming new enterprise.

Threats

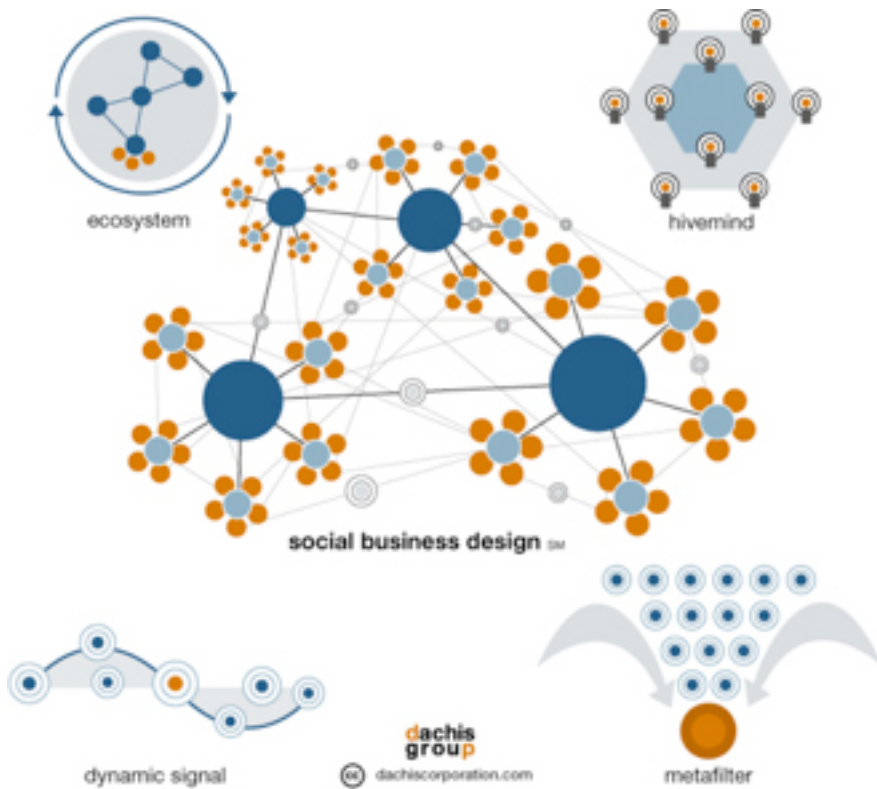
Finally, look for the threats that can corrupt an innovation economy. Social Media is currently responsible for trillions of dollars of productivity gains – all this money is still on the table for social entrepreneurs to monetize once the integration reaches a tipping point. Be watchful for attempts at censorship, attempts to monopolize information nodes, and the corporatizations of social networks. Wall Street was corrupted when the value of the currency became divorced from human productivity. Don't let the same happen to Social Media.

8 Social Business Design = Web 2.0 + Médias sociaux + Entreprise 2.0

fredcavazza.net, 25 juin 2009

En ce moment c'est la saison des conférences et l'actualité est particulièrement riche cette semaine avec la 140 Characters Conference à New York et l'Enterprise 2.0 Conference à Boston. Médias sociaux et entreprise 2.0... deux domaines qui suscitent beaucoup de bruit et de créativité mais qui ne se mélangent pas. Une des raisons principale qui fait que ces deux domaines sont jusqu'à présent restés hermétiques est parce qu'ils répondent à des objectifs différents et surtout fonctionnent différemment (notamment dans la motivation et les dynamiques sociales qui régissent les interactions).

C'est dans ce contexte que le Social Business Design fait son apparition avec l'ambition d'unifier ces deux pratiques en une sorte de Théorie du Tout : From Social Media To Social Business Design.



Le Social Business Design est présenté comme une philosophie qui vise à repenser le marketing d'une marque et la collaboration au sein de ses équipes en s'appuyant sur les médias sociaux. Dans ce modèle, tous les acteurs externes et internes sont connectés et capables de contribuer : Taking the leap : Social Business Design.

Pour arriver à ce mode de fonctionnement, les auteurs ont identifié 4 composantes essentielles :

- Ecosystem - Un écosystème au sein duquel l'entreprise évolue, sa cartographie permet d'identifier les acteurs-clés (clients, fournisseurs, partenaires, coopérateurs...) et les interactions qui les relient ;
- Hivemind - Une intelligence collective au service de la créativité, à la fois du côté des clients (qui pourraient être mobilisés au travers de plateformes de suggestions collaboratives) et du côté des collaborateurs (en mettant en commun leurs connaissances et savoir-faire pour les enrichir / compléter) ;
- Metafilter - Des mécanismes de filtrage collaboratifs qui permettent de lutter contre l'infobésité (infos froides) et la sur-stimulation (infos chaudes) pour exploiter de façon plus efficace les données internes (des collaborateurs) et externes (des clients) ;
- Dynamic Signal - Une écoute en temps réel du marché et de l'organisation (l'entreprise, ses filiales, partenaires...).

C'est en mettant en œuvre ces 4 composantes qu'une entreprise est à même de collecter les bonnes données et de détecter les bons signaux pour évoluer rapidement et s'adapter à un marché toujours plus volatile : Social Business

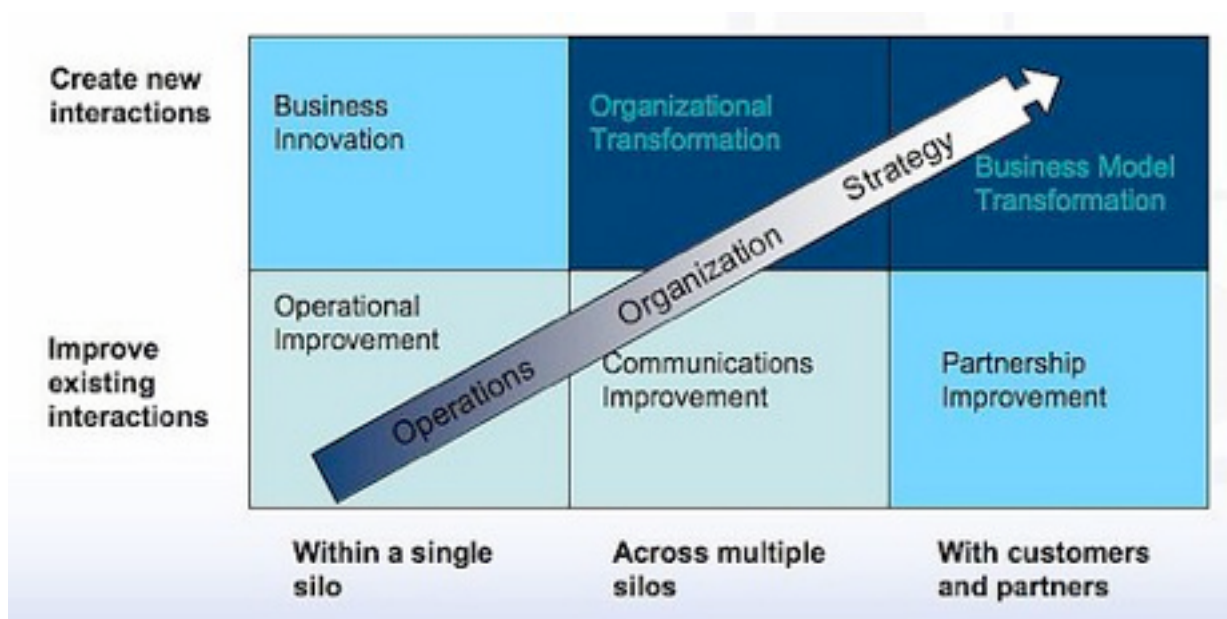
Design and the Real Time Enterprise. L'auteur cite ainsi l'industrie musicale qui n'a pas su évoluer suffisamment vite et se retrouve maintenant dans une impasse.

Voici donc un modèle très intéressant car il fait le pont entre les dynamiques liées au web 2.0, aux médias sociaux et à l'entreprise 2.0 :

- Le web 2.0 dans le sens "the web as a platform" qui se décline en un écosystème interne (les collaborateurs, filiales...) et externe (les fournisseurs, partenaires...);
- Les médias sociaux comme interface entre les clients / prospects et la marque;
- L'entreprise 2.0 comme moteur de la collaboration (fertilisation croisée, circulation dynamique de l'information...).

Bien évidemment, tout ceci n'a de sens que si la direction de l'entreprise / marque adhère complètement à ces pratiques et développe les capacités de réaction nécessaires pour bien exploiter ces social insights en adaptant son marketing mix voir son modèle économique ("from conversation to transformation").

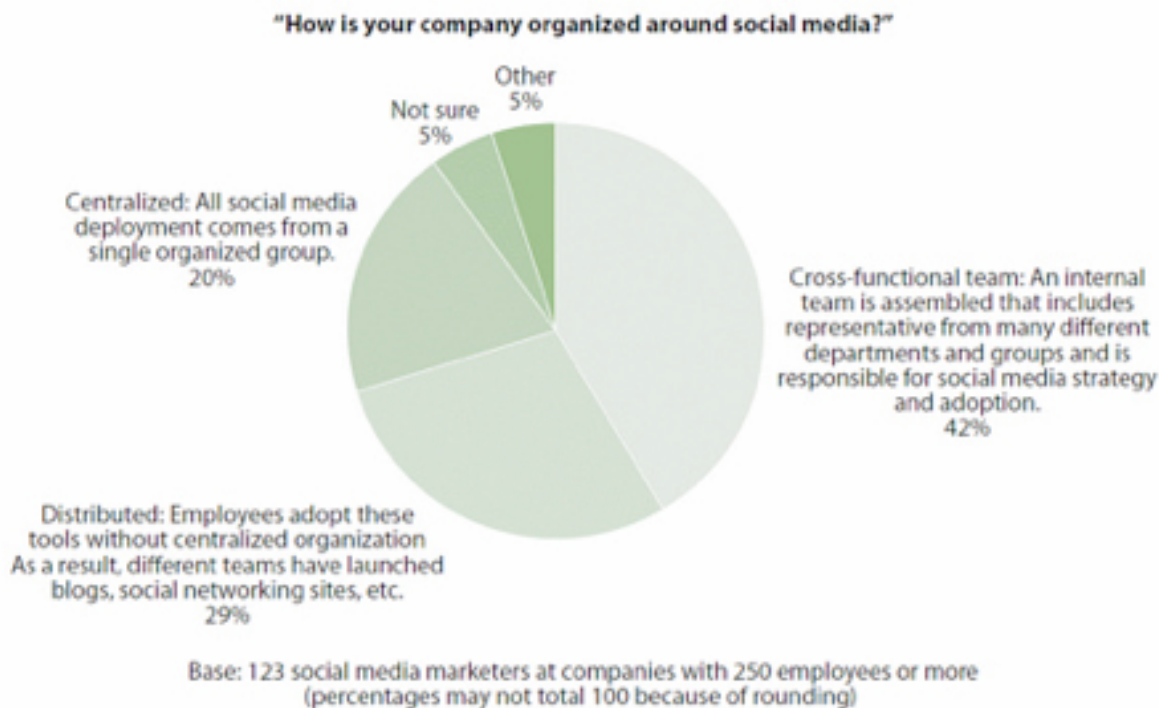
Ce principe de transformation active (un pendant de la "beta perpétuelle") est également abordé dans cet article qui parle de la maturation des bénéfices à l'appropriation des outils collaboratifs : The Social Software Value Matrix.



Pour prolonger cette réflexion, je vous propose également cet article : Companies Should Organize For Social Media in a "Hub and Spoke" model.

L'auteur y liste 3 modèles d'organisation interne pour prendre en compte et exploiter les médias sociaux :

- Distribué, chaque service ou département possède sa cellule de veille et sa propre “stratégie” ;
- Centralisé, un service est entièrement dédié aux médias sociaux et définit la posture de la marque (généralement cette tâche revient au département marketing) ;
- Collégial, une équipe est constituée de représentants des différents départements / filiales pour mutualiser les ressources, bien faire circuler l’information et collecter les besoins.



Source: Q4 2008 Global Social Media Planning Online Survey

47666

Source: Forrester Research, Inc.

Tout ceci est encore un peu conceptuel mais je suis très sensible à ce modèle de Social Business qui parvient à réunir deux mondes qui ne se côtoyaient pas (les marketeurs d’un côté, les pro de l’organisation de l’autre).

À suivre...

9 Enterprise 2.0 Reflects the Culture

steveradick.com, 18 juin 2009

If you think that the enterprise-wide wiki you’ve been pushing to install is going to change the culture of your organization, think again. That wiki is going to reflect the culture of your organization, not change it.

Enterprise 2.0 holds a lot of promise: Increase collaboration ! Break down stovepipes ! Enable open and transparent communication ! Crowdsource white papers and presentations! Use wikis to eliminate email! Cure cancer !

And in some cases, these technologies DO allow organizations to realize these benefits – well, except for maybe the last one, but you get the idea. But in many of these social media implementations, I've come across a lot more people saying, "I have an internal blog but no one reads it," or "We have a wiki, but no one uses it!"

Why are Enterprise 2.0 implementations of blogs, wikis, or forums not living up to the expectations of the technology?

The primary reason is because social media tools reflect the culture of the organization – they can't change the culture of the organization by themselves. If the "social" part of social media doesn't exist within your organization or is corrupted, all you're going to end up with is "media" – a blog with no readers or a wiki with no edits.

I recently discussed the challenges of creating a social media culture behind the firewall with several of my colleagues on our internal Yammer network – here are some of the more interesting quotes from that conversation :

On needing a restricted access wiki, even behind the firewall :
"I need a wiki with both 'internal' and 'external' pages so that I can keep our team-specific items out of sight. The rest of the wiki would be open to engaging others in our work and designed to 'market' our capabilities to others."

On the (often ignored) issue of intellectual property within and organization:
"People spend lots of hard work and man-hours developing a work product. They don't want someone who 'has an idea' to swoop in, use the work, and have them get all the credit and acclaim for it."

On how social media impacts the corporate rat race :
"For commonly held skill sets, [social media presents a problem because] someone may know enough to be dangerous, but the work someone else does and posts in an open environment would give that person the tools to advance their own careers without crediting those they got the information from. That's what I feel is the main reason people fear transparency internally."

On how people can "steal" your work and use it without asking for it:
"I encourage people to borrow/steal/run off with my work. More often than not, it is difficult to get colleagues to take the first step to deliver/create new intellectual capital. If borrowing my work is their first step, that's ok. I'll borrow from their step 2 or 3."

Ultimately though, no matter how many pages your wiki has or how fantastic your internal blog is, the technology is going to reflect your organizational culture.

Not the culture you talk about on your website, but the real, honest culture of your organization.

Do you have people who routinely appropriate other people's work as their own? It will continue on the wiki. Do you have people who punish their staff for speaking their mind and taking risks? Those managers will forbid their staff from blogging. Employees who regularly go above and beyond to help others? Those people will be your wiki gardeners, making the wiki run smoothly for everyone else.

If you want to change the culture of your organization, social media tools can be a part of the solution. But culture is determined by people, not by tools. Make sure you supplement those tools with a change management strategy that will address the people too. Consider incentivizing employees to share information and collaborate with each other. Make information sharing part of their annual review (my team reviews the employee's contributions to our internal network during their annual assessment debrief). Reward staff for taking risks.

Enterprise 2.0 tools will always reflect the culture of your organization – for better or worse. Make sure you give it every chance to succeed and address the people, policies, and processes too.

10 L'entreprise et le Web

Duperrin.com, 26 juin 2009

Enfin beaucoup de débats actuels sont liés à la capacité de l'entreprise à comprendre, apprivoiser et utiliser le web à son profit, en interne. Un sujet a priori anodin puisque purement technologique et nécessitant des compétences autrement plus simples que celles mises en œuvre jusque là sur les infrastructures d'entreprise. Mais au final un sujet pas si anodin que cela.

En effet :

- il s'agit de l'assimilation en interne de quelque chose d'externe, chose jamais aisée culturellement. Et ce d'autant plus que cela a un impact sur les compétences à réunir dans l'entreprise.

- il s'agit, pour la première fois, de l'assimilation par l'entreprise de quelque chose de grand public alors que jusqu'à présent c'était l'entreprise qui était la locomotive pour des technologies qui ensuite se diffusaient dans le grand public.

- l'assimilation, technologique dans un premier temps, s'est ensuite doublée d'une évolution des usages. Sauf que l'entreprise ne connaît que peu le mot usages, elle a, comme nous l'avons vu ici des méthodes, a priori normées. L'idée même qu'on puisse y toucher crée un réflexe d'autodéfense. Ajoutez à cela un volet comportemental et vous comprendrez toute la difficulté de la chose même si

l'idée qu'on se fait a priori des choses est souvent largement exagéré par rapport à la réalité. Et cela même si, au final, tout cela permet à l'entreprise d'être plus en phase avec les exigences de son environnement économique et concurrentiel.

Voici donc comment en une dizaine d'année on passe d'un lifting des interface à un vrai projet organisationnel et humain.

Phase 1 : hermétisme

Le web existe. Pas encore massivement adopté par le grand public, il est encore bafouillant. Et alors que les acteurs du web grand public travaillent à le populariser, à lui trouver une vocation et des business models, l'entreprise regarde la chose de loin à l'ombre de ses outils métiers à l'utilisation malaisée et à l'interface rustre.

Phase 2 : lifting graphique (fin des années 1990-2005)

Le web se popularise, il devient plus intuitif, les interfaces évoluent et sa popularité commence à dépasser les "early adopters" pour toucher les plus "branchés" du grand public. Il n'apporte pas grand chose sinon la réplication en ligne des modèles existants. Unidirectionnel et relativement figé. Par contre ses interfaces, même infiniment moins agréables que celles que l'on connaît aujourd'hui, marquent une avancée significative par rapport à ce que l'entreprise connaît à la même époque. L'entreprise ouvre alors ses portes au web et "wébise" peu à peu ses applications en ligne. L'intranet suit la même direction.

Il s'agit d'un mini révolution en soi même si rien de fondamental ne change : l'arrivée du web se fait essentiellement pour des raisons esthétiques et la volonté de donner à accès à tout via le navigateur. Derrière une façade rénovée, logiques restent les mêmes.

Phase 3 : Simplification (2005 - 2009)

Le web grand public évolue peu à peu. Davantage d'utilisateurs, des technologies qui s'améliorent, et l'émergence de la notion d'usage. On ne consulte plus le web, on l'utilise. Les "sites" et les "portails" laissent à la place à des applications, des services. Interfaces légères, utilisation intuitive, dimension sociale : on ne regarde plus le web sans se parler entre nous mais on s'en sert pour interagir. C'est le web 2.0. Ou, plus humblement, la promesse originelle enfin tenue. Libérez la communication et l'information et l'être humain, animal curieux et social par essence, se met à créer. Soyons honnêtes, tout cela a été quelque peu survendu mais la masse critique était telle qu'il devait forcément en sortir quelque chose. Bref l'effet "proof of concept" aidant, la mécanique mondiale se met peu à peu en marche.

Comme dans la phase précédente l'entreprise est séduite et pense réussir le même coup : récupérer et s'approprier la technologie et faire en sorte que le dedans soit

comme le dehors. C'est là que les choses se compliquent légèrement. Le présumé de base qui voulait que les mêmes outils apportent les mêmes résultats sans autre forme d'effort s'est avéré erroné. Un des éléments nécessaires au succès était le contexte, une dimension largement moins facile à importer que la technologie elle-même.

Pour la première fois l'appropriation technologique que l'entreprise pratiquait jusque là avec succès devait se doubler d'une appropriation comportementale. Un challenge d'autant plus difficile que les personnes en charge de l'un ne sont pas celles en charge de l'autre et que les fameux "usages" inquiétaient à juste titre : il fallait de plus les professionnaliser.

C'est la source du grand malentendu qui a freiné l'adoption de ce qu'on appelle l'entreprise 2.0. La professionnalisation des usages est possible mais encore difficile à comprendre pour l'entreprise qui a besoin de quelque chose de plus structurant pour avancer. Ce qui amène à penser que la prochaine étape sera davantage liée aux processus opérationnels.

Phase 4 : Empowerment (2009-....)

Suite logique des deux phases précédentes : le web d'entreprise (intra ou extranet) n'est pas qu'un média à consulter, il est également une plateforme à utiliser . Et dans l'entreprise utilisation signifie production et gains de productivité. Ce qui nous ramène à l'analyse que j'ai effectuée il y a peu.

Le "web en tant que plateforme" au sein de l'entreprise va servir à enrichir les processus existants et donner de l'autonomie au collaborateur pour atteindre ses objectifs dans une entreprise en réseau.

Il n'est plus question ici d'importer des technologies mais de construire des "services" répondant à des besoins organisationnels. Cela peut sembler complexe mais c'est en fait plus compréhensible pour l'entreprise car se rapproche de logiques d'organisation de production qui lui sont plus familières que les logiques d'usage. Par services j'entend des couples "outils / mode de travail" comme j'ai pu commencer à l'évoquer ici. De plus la partie "outil" sera de moins en moins développée en interne mais louée en tant de que service (Saas) à un fournisseur externe.

La condition de réussite sera alors la capacité à articuler les nouveaux modes de travail, d'exécution rendus possibles avec les anciens, toujours nécessaires.

Phase 5 : Ouverture (Un jour peut être)

La dernière phase prévisible de l'adoption du web au sein de l'entreprise sera la mise en cohérence de l'interne et de l'externe. Aujourd'hui les deux sont cloisonnés à l'extrême : on essaie (avec plus ou moins de succès) des choses vers l'extérieur qu'on oserait jamais avec ses propres salariés (voir la phase 3...).

A l'inverse certains ouvrent des chantiers en interne en étant très frileux vers l'externe. Les logiques de community management ou de corporate branding ne peuvent être sans effet sur l'interne sous peine de courir à l'échec. Les articles que je cite amènent à envisager un alignement des pratiques mais les flux informels ne doivent pas non plus subir de rupture lorsqu'ils passent la porte de l'entreprise. Un alignement des outils doit donc également être mis en place. Le collaborateur ne peut passer sa vie à servir de gare de triage entre les flux des outils internes, des outils utilisés avec clients et partenaires et des outils permettant de communiquer avec le monde au sens large.

Cette phase ultime sera dictée par la nécessité de travailler en écosystèmes. C'est le poids reconnu de l'externe dans le développement de l'entreprise qui provoquera cette phase ultime de la rencontre entre le web et l'entreprise, celle qui permettra plus d'efficacité avec partenaires et clients d'une part et une meilleure adéquation avec les attentes du marché telles que présentées par Jeremiah Owyang d'autre part.

Conclusion

Au fur et à mesure que le web évolue il tend à s'effacer derrière ce qu'il rend possible, ce qui est une bonne chose car la seule technologie créatrice de valeur est celle qui disparaît derrière des usages.

En fait la qualité de l'adoption du web dans une entreprise dépend quasi exclusivement de la capacité de celle-ci à penser conjointement l'évolution de la technologie, des modes de travail et des rapports de l'entreprise à son écosystème. Ce qui rappelle bizarrement la "baseline" en haut de ce blog. La preuve que finalement le web en tant que tel n'a aucune importance : il arrive naturellement dans tout projet d'entreprise bien pensé, s'appuyant sur une vraie vision.

11 Supprimer des images améliore le streaming vidéo

atelier.fr, 29 juin 2009

Pour optimiser la diffusion d'un film en cas de surcharge du réseau, le système mis au point par des chercheurs du Havre identifie et supprime les informations considérées comme non nécessaires à sa bonne transmission.

Comment faire en sorte que la qualité des contenus multimédias comme la VOD, ne soit pas altérée lorsque le nombre d'utilisateurs se multiplie ? En gérant mieux quels paquets de données conserver, et lesquels supprimer lors de la transmission, selon des chercheurs du laboratoire LITIS de l'Université du Havre*. L'équipe s'est penchée sur le format Mpeg, qui comprend vingt-cinq images par seconde. Or, toutes ne sont pas absolument nécessaires. D'où la solution énoncée par les

scientifiques : la suppression de la transmission des images considérées comme secondaires en cas de surcharge du réseau. Bruno Sadeg, qui a participé au projet, explique à L'Atelier : "Dans le format Mpeg, il existe trois sortes de frames. Les plus importantes sont les images I".

Sauvegarder les informations importantes

Lorsque le réseau est surchargé, le système supprime donc les images non importantes (pour information, appelées B et P) et sauvegarde les images fixes I. Cela permet de diminuer la quantité d'informations transmises, tout en augmentant la qualité de la vidéo. A l'heure actuelle, le dispositif efface de manière aléatoire les informations, sans forcément sélectionner celles qui ont le moins de conséquences sur la qualité des contenus transmis. Par exemple, en supprimant un frame I, il efface par là même les 12 images non nécessaires qui lui sont liées.

Optimiser la réception des contenus

"La nouveauté, c'est que l'on choisit les images que l'on ôte" explique Claude Duvallet, qui a également participé à la recherche. Et l'on peut donc faire en sorte que le logiciel efface en priorité les frames accessoires, ce qui ne supprime qu'une image. "Nos travaux pourraient intéresser les fournisseurs de vidéo à la demande" conclut Claude Duvallet. "Mais également les acteurs de la télévision sur ADSL ou Internet. Car actuellement, pour recevoir des contenus multimédias de qualité, il faut nécessairement un réseau d'un certain débit et être proche des points de connexion".

*Bechir Alaya, Claude Duvallet et Bruno Sadeg

12 B2B, B2C,E2E...et pourquoi pas EWP ?

duperrin.com, 15 juin 2009

Voilà un titre d'autant plus évocateur qu'il repose sur une floppée d'anglicismes rentrés dans notre langage courant. Mon idée ici est de me pencher sur la manière dont on envisage l'organisation des interactions entre l'entreprise et son environnement et au sein de l'entreprise et se rendre compte que des vieux tics de langage enferment peut-être notre pensée et notre action à l'opposé de là où on aimerait aller.

Au départ étaient le B2B et le B2C. B2B pour "Business to business" (les entreprises font du business entre elles) et B2C pour "Business to consumer" (l'entreprise qui traite avec des clients lambda comme vous et moi). Ensuite les choses se compliquent.

On a vu apparaître le B2E pour “business to employee”. Hé oui, cela a mis du temps mais on s’est rendu compte que les relations opérationnelles (et pas seulement.) de l’entreprise avec ses collaborateurs pouvaient avoir un minimum d’importance. Mieux, le E2E “employee to employee” vient d’arriver sur les têtes de gondole car les interactions entre collaborateurs, finalement, ça n’est peut être pas anodin que cela.

Tout cela m’a fait penser que l’avenir nous amènerait vers le E2P : l’”employees to people”, la facilitation des interactions entre les collaborateurs et les clients finaux, avec l’extérieur de l’entreprise au sens large. Service client, innovation participative, marketing communautaire...on y va tout droit.

Mais en fait quelque chose me gêne dans toutes ces définitions, qui me montre qu’une barrière intellectuelle n’a pas été franchie. Qu’il reste un dépoussiérage de paradigme à effectuer. C’est le 2, le “to”, qui laisse deviner que dans l’esprit on est toujours dans un modèle d’action unidirectionnel. “Moi vers les autres”. Moi j’agis. Et les autres ? Ils reçoivent, écoutent et obéissent.

J’ai bien peur que les choses ne se passent plus comme cela.

Et si on remplaçait, parce que c’est qu’on veut faire, en définitive, le “to” par un “with”. Avec. Parce qu’on arrivera jamais à des synergies gagnantes si le fil de la pensée est de diriger les autres alors que l’objectif de départ était pourtant de réaliser des choses avec eux. Bref, on ne fera pas de gagnant-gagnant si le postulat de départ, même inconscient, est qu’il y a un dominant et un dominé.

“Business With Business”, “Employee With Employee”, “Employees With People” (EWP). Je suis sûr que si on préparait l’élaboration d’un plan en se demandant non plus “ce qu’on doit arriver à leur faire faire pour arriver à nos fins” mais ” comment faire en sorte qu’on fasse quelque chose avec eux” on arriverait à des pratiques différentes.

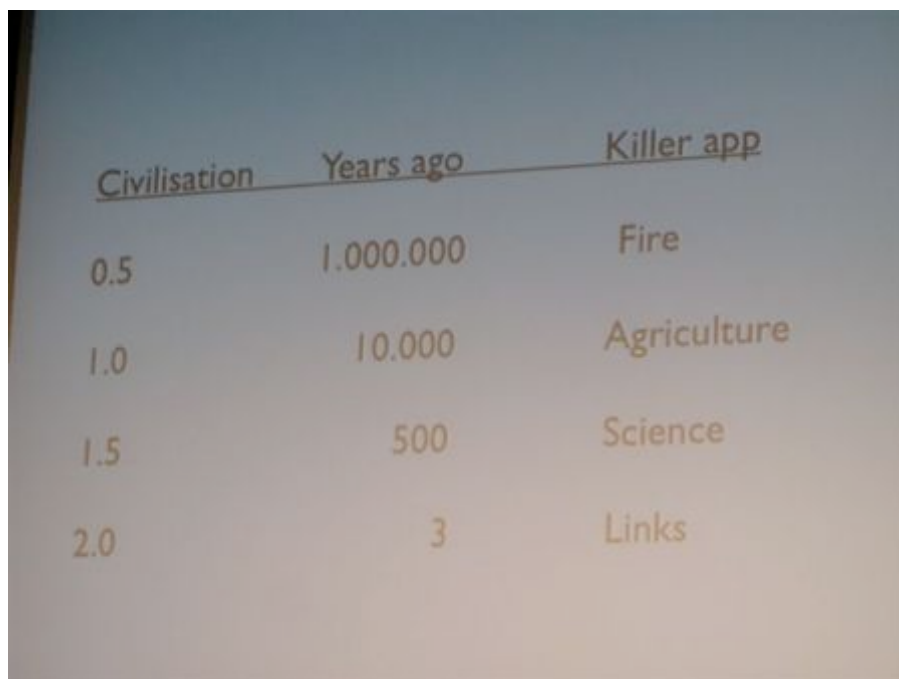
Comme quoi l’impact des mots et de leur sens a, même inconsciemment, un impact certain sur la manière dont on met nos idées en pratique.

13 Les liens, « killer-app » de notre société de l’information

mediawatch.afp.com, 27 juin 2009

A Copenhague, quasiment tous les « keynote speakers » de la conférence Reboot11, ont insisté, jeudi et vendredi, sur le rôle crucial joué, dans notre nouvelle société de l’information, par les liens, sous toutes leurs formes (hypertexte, connectivité, métadonnées, tags, contexte, réseaux sociaux, relations entre les gens et à l’environnement, portes sur le monde ...).

Le rendu le plus spectaculaire en a été donné par l'auteur scientifique danois, Tor Norretranders, sous la forme de ce tableau :



Civilisation	Years ago	Killer app
0.5	1.000.000	Fire
1.0	10.000	Agriculture
1.5	500	Science
2.0	3	Links

Wow ! Ainsi les liens seraient, pour notre nouvelle civilisation en réseaux, l'équivalent de ce que fut la science au cours des 500 années précédentes (y compris pour la période industrielle), l'agriculture pendant 10.000 ans, et le feu, au cours du million d'années de nos débuts ! Même Jeff Jarvis, et sa « link economy », n'était pas allé aussi loin !

Matt Webb, qui dirige une société de design à Londres, compare Wikipédia, au programme lunaire de John F. Kennedy. Wikipédia, c'est 100 millions d'heures de matière grise ! La grande différence, c'est que le programme Apollo a fonctionné, pendant 8 ans, dans un mode de culture « top-down », hiérarchique; « la culture web, elle, est participative ! »

Les liens, nouvelle ponctuation

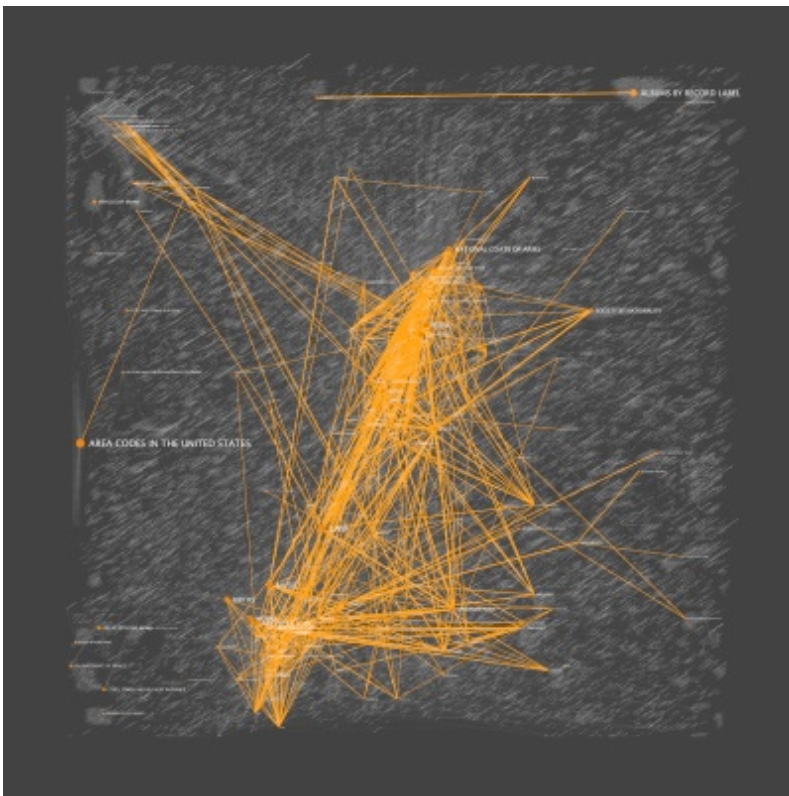
David Weinberger, professeur au Harvard Berkman Center, dédié à l'Internet, voit dans les liens, « notre nouvelle ponctuation », qui relie les phrases du web entre elles, mais aussi nous raccorde à notre environnement.

« Les vieux points étaient là pour nous arrêter à la fin d'une phrase. Les liens, au contraire, nous emmènent vers le reste du monde ! ».



« Dans le passé, des gens (différents du public) balançaient de l'information. Dans l'ère des liens, c'est le contraire ! L'information vient d'en bas, est abondante et fournit des sortes de pointeurs magiques vers le reste (...) Ce sont des actes de générosité ».

« Les liens rendent évidents et accessibles ce nouveau monde partagé que nous percevons différent, mais qui nous tient à coeur ».



A noter que le danois Norretranders, fait débiter notre nouvelle "civilisation 2.0" à 2006, à la prise de conscience mondiale de la crise climatique. Une nouvelle ère qui se caractérise par l'échange (P2P), le flux (informations, énergie, richesses, connaissances, ...) et donc, surtout, les liens.

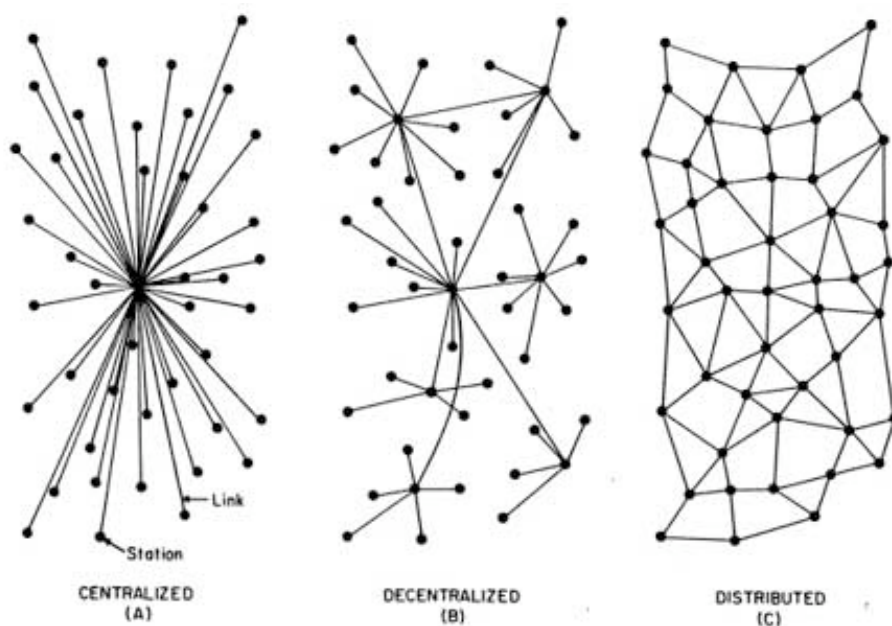


FIG. 1 - Centralized, Decentralized and Distributed Networks

14 Le journalisme, c'est du lien

owni.fr, 22 juin 2009

Constat partagé à l'issue du colloque, vendredi à Sciences Po Paris, des directeurs d'écoles de journalisme venus du monde entier pour échanger sur l'avenir de la formation au journalisme, en pleine crise majeure de la profession.

Le journalisme c'est avant tout du lien, pour être en phase avec la société, pour y être raccordé (connecté), pour échanger, avoir une conversation, fonctionner en réseaux, et non plus pour dispenser son savoir d'en haut, de manière magistrale. C'est bien la fin de la diffusion, du « broadcast », du « top-down », du « nous parlons, vous écoutez » ! Enfin !

En réalité, « les journalistes n'ont plus le choix : ou ils acceptent de fonctionner en réseaux avec leurs audiences, ou ils vont disparaître », a résumé le britannique Charlie Beckett, directeur du centre de recherche Polis sur le journalisme à la London School of Economics. « Ils vont devoir changer de manière fondamentale leurs pratiques s'ils veulent survivre ».

« A l'ère de l'information, d'abondances de données, nous avons plus que jamais besoin des fonctions de filtres, de vulgarisation, de mise en forme et de couverture de l'actualité (...) Je ne vois pas moins de demande pour du journalisme, mais un grand rejet des médias traditionnels », a estimé cet ancien journaliste de la BBC

Beckett, et d'autres lors du colloque, ont noté que ce nouveau « journalisme interconnecté, plus ouvert à la participation du public, et produisant une couverture plus distribuée », est en train de se développer rapidement.

Il décrit comment les anciennes « forteresses » (journaux, radios, télévisions,...), qui ont produit de l'excellent journalisme, sont aujourd'hui de plus en plus désertées (de gré ou de force) ou, pire, édifient de nouveaux murs et creusent des fossés encore plus profonds. Mais heureusement, les autres ont enfin abaissé leur pont levis. Ils ont laissé entrer la paysannerie à l'intérieur et sont même sortis à leur rencontre. C'est le cas de la BBC ».

« La bonne nouvelle c'est que les gens, le public, y sont prêts et souhaitent cette participation. C'est pourquoi ils écrivent des blogs, montent des films, et bâtissent leurs réseaux en ligne. Ils veulent être partie prenante de la conversation sur leur monde et échanger sur la manière de vivre leurs nouvelles existences. Les journalistes doivent faciliter cette conversation ».

Le Guardian vient ainsi de proposer sur son site un module qui permet à tous de traquer les notes de frais des députés britanniques.

Et ce ne sont pas que des mutations organisationnelles ou des changements de modèles économiques qui sont à l'oeuvre, mais aussi des questionnements sur les contenus. Il ne sert évidemment à rien de transposer en ligne ses contenus imprimés ou TV. Et surtout, il n'y pas assez de valeur ajoutée, trop de duplication, trop de production journalistique facilement disponible ailleurs :

« Nous sommes tous fautifs d'un manque d'imagination (...) « Nous créons trop de contenus tous faits, ennuyeux, non pertinents, sans valeur ajoutée. Cela se voit désormais et cela ne va pas durer. Ca va même être douloureux ».

Sur les enseignements dispensés, les doyens d'écoles de journalisme ont été plutôt d'accord sur la nécessité d'insuffler rapidement des éléments business, technologiques, et fortement internationaux, dans leurs cours.

Le mot de la fin au doyen de la Columbia Journalism School américaine, Nicholas Lemann :

« Internet est la meilleure chose qui pouvait arriver aux écoles de journalisme. Il a l'air d'un medium qui déprofessionnalise ; en fait il requière bien plus de compétences que juste poster des informations en ligne ».

(full disclosure : j'étais modérateur de l'une des tables rondes de cette journée, enseigne à l'IPJ et intervient au CELSA et à l'ESSEC)

15 Les grandes entreprises, seules bénéficiaires des outils collaboratifs ?

atelier.fr, 29 juin 2009

Passer au Web 2.0 apporte des coûts, mais peu de bénéfices aux PME, selon Brockmann and Company. Pour les groupes internationaux, c'est le contraire.

Les réseaux sociaux et les outils collaboratifs ne conviennent pas à toutes les compagnies, affirme sur son blog d'entreprise Peter Brockmann, directeur de Brockmann and Company. Ils se révèlent même plus nuisibles que bénéfiques en cas d'utilisation précipitée. Selon lui, tout dépend de la taille de l'organisation et du budget dont elle dispose. "Si les forums sont de bons outils - quelle que soit la taille de l'entreprise - pour faire de l'assistance technique, l'utilisation de wikis et de réseaux dans une PME aura un coût de gestion supérieur au bénéfice" explique ainsi Peter Brockmann à L'Atelier. Pour ces petites entreprises, les outils 2.0 doivent être vus comme des moyens de simplifier la communication ou d'accélérer les processus.

Les vieux outils toujours d'actualité

Mais ils n'aideront pas vraiment pour transformer leur modèle d'organisation. Une société de petite taille qui organise fréquemment des réunions ne gagnera ainsi pas forcément au change si elle troque rendez-vous en face à face contre système de travail collaboratif. "Les meilleurs outils sont encore souvent le papier, les stylos et les tableaux", poursuit Peter Brockmann. "Ils donnent une meilleure idée de ce que l'on veut transmettre à la personne. De plus, ce qui est écrit sur papier est permanent et les utilisateurs peuvent s'y référer simplement". Reste que les réseaux sociaux d'entreprises et les modules de travail partagé ont une vraie valeur.

Des outils adaptés aux entreprises transnationales

Surtout pour les compagnies dites internationales, où plusieurs personnes ont la même fonction dans différents fuseaux horaires. "Les wikis deviennent alors des outils d'organisation très précieux en favorisant l'information des politiques d'entreprise et en évitant que des tâches soient doublées". Autre limite que permet de franchir ces outils : les barrières géographiques. Encore une fois ce sont les grandes entreprises qui ont le plus intérêt à les implémenter dans leur organisation. À noter, pour ces dernières, le comparatif des solutions de réseaux sociaux d'entreprise effectué par la société de conseil Useo. Celui-ci apparaît dans son livre blanc "Réseaux Sociaux d'Entreprise : une évolution culturelle en

marche, étude des usages, des solutions et des changements induits", publié en mai dernier.