

Sommaire

1 "En matière de photographie, nous sommes entrés dans l'ère du soupçon"

Actualités de la Recherche en histoire visuelle, 24 février 2009

2 La photo, nouvelle forme de conversation

Stratégies, 19 février 2009

3 Et si on s'était trompé sur le Tous journalistes ?

<http://novovision.fr/>, 11 mars 2009

4 Recherche modèle économique, désespérément...

Stratégies, 19 février 2009

5 Comment soigner votre e-réputation

Stratégies, 19 février 2009

6 Les nouvelles technologies au travail : un virage amorcé mais des usages encore en retrait par rapport au grand public

Ifop.fr, 2 mars 2009

7 Le réseau social, quintessence du web 2.0 en entreprise

www.duperrin.com, 27 février 2009

8 L'entreprise décloisonnée

Le Nouvel Economiste, 5 mars 2009

9 When job seekers invade Facebook

www.mckinseyquarterly.com, mars 2009

10 Twitter s'invite dans les entreprises

La Tribune, 4 mars 2009

11 Pas d'entreprise 2.0 sans professionnalisation du web 2.0

www.duperrin.com, 27 février 2009

12 Twitter, bloguez dans le micro

Libération, 28 février 2009

13 Six ways to make Web 2.0 work

www.mckinseyquarterly.com, février 2009

14 Facebook Sending More Traffic Than Google to Some Sites

<http://adage.com>, 9 mars 2009

15 Nielsen : le succès mondial des réseaux sociaux défie les médias

Le Figaro, 10 mars 2009

16 The Twenty Five Most Valuable Blogs

247wallst.com 23 février 2009

17 Les Français fréquentent de plus en plus les médias, nouveaux ou classiques

CB News, 4 mars 2009

1 "En matière de photographie, nous sommes entrés dans l'ère du soupçon" Actualités de la Recherche en histoire visuelle, 24 février 2009

Rencontre avec André Gunthert, chercheur en histoire visuelle contemporaine et maître de conférences à l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS), à l'occasion de la présentation de l'exposition "Controverses". Propos recueillis par Sylvie Lisiecki, Chroniques de la Bibliothèque nationale de France, n° 48, mars-avril 2009.

Qu'est ce qui vous a particulièrement intéressé dans cette exposition ?

"Controverses" illustre parfaitement l'évolution de notre façon de voir les images. Les usages qui sont faits de l'image médiatique et les transformations des techniques d'enregistrement ont modifié au cours des quinze dernières années la perception des images par le grand public. On a vu se manifester un soupçon qui venait contredire la vieille tradition de la vérité photographique, laquelle depuis le 19^{ème} siècle avait établi la validité et l'objectivité du document photographique. Elle permettait en particulier à la presse d'établir la vérité d'un fait par la photographie. Ici, celle-ci n'est pas mobilisée pour ce qu'elle montre mais pour ce qu'elle raconte. Ce n'est plus la question de la vérité qui est posée. Le visiteur regarde l'image comme le sujet d'une controverse et comme le support d'un récit. Par rapport à la vision un peu naïve de la photographie comme d'un médium qui vise à dévoiler le réel, à le documenter, on perçoit ici combien la photographie participe de ce qu'elle représente: elle n'est pas seulement un miroir du monde mais aussi un acteur des débats et des désordres du monde. Elle se constitue comme un laboratoire actif de la controverse, un lieu par lequel la discussion se produit et donne l'occasion à certaines questions de se poser, y compris des questions de société graves et pressantes comme celles qui se posent autour de la pédophilie, de la politique, des faits-divers...

La signification d'une image change au cours du temps et en fonction du contexte historique, culturel...

C'est l'un des sujets de l'exposition. Lorsque Robert Doisneau réalise le "Baiser de l'hôtel de ville" en 1950, il destine cette photographie à un reportage d'actualité sur les Français et elle est publiée parmi d'autres dans le magazine américain Life. C'est seulement en 1986, lorsqu'un éditeur la choisit pour en faire un poster que l'image devient célèbre. Avec trente ans d'écart, cette image qui était une photo de presse devient une image nostalgique du Paris d'après-guerre, et c'est ce décalage qui est intéressant.

L'intérêt de l'exposition est aussi de montrer comment ces histoires se produisent, autour du droit d'auteur, du droit à l'image...

Il y a aujourd'hui autour du droit d'auteur et du droit à l'image toutes sortes d'incertitudes et l'exposition a le mérite de répertorier ces différentes formes

d'incertitude, juridique, contextuelle, médiatique. Le plus souvent, les histoires surgissent lorsque deux images sont mises côte à côte: l'image retouchée à côté de l'image originale. C'est à partir d'une image de référence que l'on peut dire qu'une image est retouchée. Opérer le procès en retouche, nécessite d'avoir en tête une autre image. Voyez la photographie de la prise du Reichstag par Evgueni Khadei par exemple.

Certaines images ont fait ou font scandale....

Si cette exposition produit du scandale, je pense qu'elle remplira l'un de ses objectifs en montrant que les photos font bouger les mentalités parce qu'elles sont porteuses d'une puissance étonnante, que l'on relie d'ailleurs le plus souvent davantage à l'œuvre d'art qu'à la photo. Il sera intéressant de voir quelles vont être les réactions en France, ce qui va focaliser l'attention: les images pédophiles, ou d'autres? Ces réactions seront des indications précieuses sur ce que nous sommes collectivement aujourd'hui.

"Controverses. Photographies à histoires", 3 mars-24 mai 2009, BNF, site Richelieu, 58, rue de Richelieu, 75002, Paris. Une exposition du musée de L'Elysée (Lausanne), par Daniel Girardin et Christian Pirker.

2 La photo, nouvelle forme de conversation **Stratégies, 19 février 2009**

Avec les nouveaux médias se développent de nouveaux usages de la photographie. Le sixième art s'affiche partout et devient un outil de communication incontournable.

Le sixième art se porte bien. Le succès populaire de la 12^e édition du Mois de la photo à Paris, en novembre 2008, en témoigne. Les mutations technologiques ont changé nos manières de photographier, de stocker et d'échanger les images. Mais le numérique modifie également nos manières de mettre le monde en image, de le regarder et de l'intégrer dans nos mémoires individuelles, familiales et collectives.

« Nous assistons à la naissance d'une nouvelle culture photographique, celle de la mobilité et du partage, grâce aux nouveaux médias », souligne Dominique Cardon, sociologue au laboratoire des usages d'Orange Labs (le département recherche et développement de l'opérateur). D'œuvre d'art, la photographie devient instrument de communication et crée de nouvelles formes de conversation.

Les téléphones portables, de plus en plus équipés d'appareils photo, ont ainsi engendré une conversation mobile. C'est celle du MMS (Multimedia Message Service) pour dire « regarde où je suis et avec qui je suis » ou « quand je vois ça,

je pense à toi ». Une photographie destinée à rester dans un mini format et dont la qualité importe peu. Elle fonctionne comme un témoignage de l'instant, souvent très personnel. Pour certains, l'image devient même le message : celle d'un embouteillage sur le périphérique suffit à prévenir que l'on sera en retard à un rendez-vous...

Outil de sociabilisation

« Prendre des photos avec son mobile permet, par son côté instantané, de rendre plus intense un événement. On est à une fête et on se regarde la vivre », ajoute le sociologue. Certaines marques ont d'ailleurs su jouer sur cette dimension comme Nokia, en octobre 2008. Anna, une des jeunes présentée par la campagne publicitaire avouait qu'avec son téléphone, elle prend « des photos privées, embarrassantes, à ne pas effacer, à ne jamais montrer ». Ce type de photographies est ensuite souvent téléchargé sur Internet pour illustrer un propos sur un blog, par exemple. La photo a également fait naître une grande conversation sur le net à travers des sites de stockage et d'échange, tels que Flickr (Yahoo), Picasa (Google) et Pikeo (Orange). Sur ces plates-formes, le sixième art (une appellation partagée avec la poésie) s'expose, se partage et se commente sans fin. Et comme pour la musique avec My Space, elles font émerger de nouveaux talents dont les clichés sont plébiscités par de nombreux internautes. Sur Flickr, par exemple, la photo devient plus que jamais un outil de sociabilisation. Des groupes se créent par thématique et par centre d'intérêt. Certains flirtant avec la dérision, comme ce groupe de passionnés par les photos de repas pris en avion.

La tendance touche même Facebook. Sur le réseau social par excellence, « taguer », via des photographies, ses amis présents à une soirée est devenu une des activités favorites des membres du réseau. Les clichés ainsi exposés donnent ainsi lieu à des discussions et des commentaires fournis. Même si, dans un certain sens, on flirte là avec les limites de la vie privée et du droit à l'image. Au-delà de ces grandes plates-formes, de nombreux sites spécialisés ont vu le jour sur la Toile, des sites plus intimes qui regroupent les photographes par centre d'intérêt ou par nostalgie d'une technique photographique. « le site Polaroid regroupe les amateurs de cette marque et du film instantané », explique Alexandre Lafaurie, un photographe amateur.

Appropriation populaire

Autre exemple : le forum Holga, qui propose notamment des galeries virtuelles de photographies réalisées avec d'anciens appareils (Lomo LC-A, Holga, Polaroid...), à l'origine « bon marché », mais qui sont devenus mythiques. Sur Holga, les clichés ont souvent un goût mêlé de « vintage » et d'amateurisme. Une tendance accélérée par la démocratisation du sixième art. Le must du genre : réaliser des clichés qui ont l'air d'avoir été pris par un débutant, mais qui, en

réalité, nécessitent une grande maîtrise technique. « On retrouve là l'influence du grand maître de la photographie qu'est l'Anglais Martin Parr », rappelle Julien Frydman, directeur de la célèbre agence Magnum. Dans la même veine, le travail de Stéphanie Lacombe, qui signe une série de portraits intitulée « les français à table », telle une version fixe du magazine Strip Tease, sur France 3. Les clichés de cette jeune photographe ont été de nombreuses fois primés et sont publiés dans le trimestriel XXI. Cette appropriation populaire du sixième art ne lui fait pas perdre pour autant sa qualité. « Même sur Flickr, les utilisateurs ont une réelle exigence artistique », rappelle Dominique Cardon. Seule la photographie d'actualité semble résister à l'influence de l'amateurisme. « C'est vrai surtout en France. Aux Etats-Unis, les photos people prises par des amateurs via leur téléphone mobile sont très recherchées. Il y a une démocratisation du phénomène paparazzi », assure le sociologue d'Orange Labs. La photographie permet aussi aux marques de créer de nouvelles formes de conversation avec les consommateurs. Depuis quelques années, l'agence magnum travaille avec de nombreuses marques, permettant à ses photographes de shooter des produits de luxe, comme Ralph Lauren, ou de suivre la genèse de l'Airbus A380. « Le mécénat et le sponsoring des marques se développent de plus en plus autour de cet art », observe Julien Frydman. Poussées par le numérique, les marques issues ou liées aux nouvelles technologies, comme Canon, Epson et Hp, parrainent nombre d'événements photos et d'expositions. Même l'industrie alimentaire surfe sur la vague. Ainsi les cafés équitables Lobodis : la marque orne son packaging du portrait en bichromie du producteur de la région concernée, comme une invitation au voyage. Pour Dominique Cardon, « on en est encore qu'au début de la colonisation de notre monde par la photographie ». De nouveaux outils de communication, tels la géocalisation, lui promettent un bel avenir.

3 Et si on s'était trompé sur le Tous journalistes ?

<http://novovision.fr/>, 11 mars 2009

« Tous journalistes », l'expression est emblématique du web 2.0, du règne de la participation généralisée des internautes et du contenu généré par les utilisateurs (UGC). Elle suscite des espoirs peut-être excessifs des participants aux sites alternatifs et une frayeur absolue de bien des journalistes professionnels. Et si on s'était trompé ?

Il semble de plus en plus clair que l'on s'est fait des illusions sur la participation et que le bilan du journalisme amateur est plutôt maigre...

Le « Tous journalistes » désignait dans l'esprit de chacun le fait que le journaliste professionnel serait peu ou prou remplacé par le journaliste amateur, mais pour faire au bout du compte à peu près la même chose, mais bénévolement. Et s'il

s'agissait d'autre chose, vraiment autre chose que du journalisme, qu'il soit fait par des amateurs ou des professionnels ?

Si le « Tous journalistes » ne signifiait pas que « tout le monde allait devenir le journaliste de tout le monde », mais bien plutôt que « chacun était en train de devenir son propre journaliste pour lui-même »...

Sur le net, c'est la fonction de journaliste qui est en train de dissoudre, ou plutôt... de se disloquer. Et rien n'indique qu'une même personne soit là pour récupérer tous les morceaux et les recomposer à sa sauce. Ce serait une dislocation conduisant tout simplement... à une dispersion. Ma dernière expérience d'information 2.0 me donne à réfléchir...

Toute l'info (ou presque) est sur le web

Une profusion d'informations est désormais disponible en ligne. Elles sont fournies à la fois par des sources traditionnelles : institutions et organismes publics, entreprises, associations et groupes divers, sous la forme de sites, d'annuaires, de bases de données, etc... mais aussi par des individus, qui témoignent de faits qu'ils ont constatés (vus, photographiés, filmés...), et de situations ou d'états qui sont les leurs, ou encore qui sont des experts dans leur domaine, et qui s'expriment tous et sont accessibles dans les blogs et les réseaux sociaux...

La récolte de l'information (donc la sélection, puis la hiérarchisation) s'étend à un champ désormais tellement vaste sur le web que les journalistes ne sont plus en mesure d'assurer cette fonction à eux-seuls. D'ailleurs, probablement, personne ne le peut plus, même Google. L'exhaustivité est probablement perdue.

Bien des journalistes ont du mal à admettre, ou à comprendre, que c'est le web lui-même qui est en train de devenir l'espace principal de l'information. Cet espace ne se résume plus à des cercles restreints dont l'accès est réservé aux professionnels, par la carte de presse, l'accréditation officielle ou leur carnet d'adresses.

Cette recherche/sélection/hiérarchisation de l'information peut se faire par une sorte de veille collective (réseaux sociaux, blogosphère) ou de manière automatisée (moteurs de recherche et agrégateurs), qui se chargent tous ensuite de la hiérarchiser et de la rediffuser.

C'est le web dans son entier qui est devenu une gigantesque « machine sociale à hiérarchiser l'information » (Gloria Origgi), qui tend à remplacer dans sa globalité le journalisme lui-même, qui jouait ce rôle auparavant.

Le buzz, nouvelle forme de l'actualité

Cette veille collective, c'est elle qui détermine le buzz du net, qui est une forme nouvelle - et une alternative - de ce que produisait auparavant le journalisme : l'actualité.

Reste la question de la vérification. Gloria Origgi avertit qu'il faudra probablement se contenter de se fier à la réputation, attribuée par l'opinion, et que la vérification est probablement elle-aussi perdue, dans un monde de « vérités faibles » :

Selon moi, dans un environnement à forte densité informationnelle, où les sources sont en concurrence permanente pour gagner l'attention des usagers, et où la vérification directe de l'information n'est tout simplement pas possible à des coûts raisonnables, l'évaluation et les classements sont des outils épistémiques et des pratiques cognitives qui introduisent inévitablement un raccourci dans l'information. (...) Et ma modeste prévision épistémologique est que plus le contenu de l'information est incertain, plus le poids des opinions des autres pour établir la qualité de ce contenu est important.

L'article en réseau, collectif, inachevé, fluide...

Une autre chose se disloque, pour rester dispersée : l'unité du format journalistique de l'information. Ce dernier n'est plus seulement, ou principalement, l'article, qui tend à disparaître au profit de formats inachevés et fluides, un article « en réseaux », qui emprunte simultanément au blog, à Twitter, Facebook, Youtube et Delicious...

Mais cet « article en réseaux » (on devrait plutôt parler de « thème », ou de « sujet ») n'est même plus réalisé par la même personne au même moment, livrant son produit fini et estampillé. Plus encore, l'agrégation de ces informations qui forment cet « article » n'est pas effectuée par le ou les producteur(s) de l'information, au moment de sa production, mais par l'utilisateur lui-même, au moment de sa consultation. L'« article en réseaux » devient, au bout du compte, une... recherche, un questionnement personnel, une enquête, produisant... un parcours de lecture, à un moment donné, pour une personne donnée.

Et c'est à ce moment que chacun se fait... son propre journaliste. Comme je l'ai été pour moi-même dans mon expérience d'info 2.0, sur l'émeute de Tours...

Je poursuivais déjà le même projet, visant la même démonstration, dans mes précédentes enquêtes en pyjama (mais je ne m'étais pas restreint, dans ces exemples, à des sources en ligne uniquement non-journalistiques) :

- Tarnac : retour sur le fiasco d'une enquête policière (janvier 2009)

- Traitement comparé d'un faits-divers dans la presse en ligne [sur un faits-divers à la prison de Rouen] (septembre 2008)

Ce qui compte dans ces exemples n'est pas que je vous ai fait partager mon « parcours personnel d'information » sur ces sujets d'actualité. Comme me le signale en commentaire le journaliste du Monde Luc Cédelle, au sujet de l'enquête sur l'émeute de Tours, je fais bien, en publiant cette synthèse, du journalisme à l'ancienne, livrant un produit fini issu d'une enquête journalistique (même si elle était faite en pyjama).

Non, ce qui est du journalisme 2.0 là-dedans, du « tous journalistes » nouvelle version, c'est que je vous montre que vous pouviez suivre par vous-mêmes exactement le même parcours (d'autres ont pu le faire comme moi), sans même passer, dans mon dernier exemple - ou alors par quasi accident - par un journaliste, tout en étant pour autant assez correctement informés.

« Une organisation non-linéaire de l'information sur le web »

Nicolas Kayser-Brill faisait tout récemment cette remarque lumineuse (sur laquelle je m'étais promis de revenir), en conseillant de prendre Wikipédia pour modèle : Window on the Media, Pourquoi les sites d'info doivent s'inspirer de Wikipédia

J'en suis de plus en plus persuadé : Wikipédia représente le seul modèle qui fonctionne pour l'actu en ligne. (...) C'est un premier pas vers une organisation non-linéaire de l'information sur le web.

Je poursuis sa réflexion...

- C'est Twitter, Facebook, le mail, un messagerie quelconque branchée sur mon réseau social, partageant mes centres d'intérêt (ou mon agrégateur personnel, que j'ai moi-même paramétré), qui jouent le rôle de veille et d'alerte.
- Cette alerte - si le sujet retient mon attention - me conduit à une recherche ciblée sur un moteur ou un agrégateur d'actualité (sur une base automatisée (Google, GoogleBlogs, GoogleNews), entièrement humaine (aaaliens, Delicious) ou mixte (Digg et Digg-like), ou d'autres formules à venir...). Cette recherche me conduit à des ressources du net. Certaines sont des ressources d'actualité, comme des témoignages, des photos, des vidéos, dans des blogs, sur des réseaux sociaux, ou des plates-formes photo/vidéo, et des communiqués sur des sites institutionnels. D'autres sont des ressources de documentation, pour approfondir (Wikipédia, GoogleBooks, mais aussi l'INSEE, la BNF, Legisfrance, le site de l'Assemblée ou de Sénat, que sais-je encore...).

• Je cherche ensuite des analyses et des commentaires, pour passer de l'approfondissement à la compréhension ou à la réflexion. Je puise à des blogs d'experts ou de leaders d'opinion, je navigue sur les forums... Je pose des questions, je dialogue, je m'exprime aussi à mesure que je me forge une opinion, une opinion que je partage, et qui contribue à son tour à informer les autres...

Un écosystème de l'information... sans journalistes

Un écosystème de l'information entier, et nouveau, se dessine dans cette description (encore un petit peu futuriste pour le moment, je le reconnais. Mais ce type de pratiques est déjà possible). Deux des particularités de cet écosystème sont qu'il est, d'une part, comme l'évoque Nicolas, totalement délinéarisé (donc fragmenté, collectif et asynchrone), et d'autre part qu'il est quasi totalement... sans journaliste.

Oui, décidément, la question n'est pas tant de savoir comment financer le journalisme, c'est bien de savoir s'il sert (servira) encore vraiment à quelque chose ! Sur novövision : Le journaliste face à son inutilité (juin 2008) :

Marcel Gauchet (transcription d'un extrait de la vidéo en ligne publiée sur Marianne2.fr) : Ce qui menace aujourd'hui le journalisme, c'est tout simplement l'inutilité. Et c'est d'ailleurs un peu ce qui est en train de se passer avec le « Tous journalistes ». Parce que, en effet, la frontière entre le journalisme offert et ce que chacun peut penser à sa portée dans le commentaire est très ténue. A partir de là, on peut faire soi-même, avec ses voisins, pour avoir toutes les « rubriques ». Soit-même, on ne peut pas les remplir toutes, mais dans le voisinage, il y a sûrement tout ce qu'il faut. Et ça donne cette espèce de journalisme de proximité, dont la blogosphère est un échantillon... fatal.

Une porte de sortie, mais seulement par le haut

De cette situation, quelques journalistes peuvent encore - peut-être - tirer leur épingle du jeu, mais c'est uniquement par le haut, et par le très haut. Ils doivent être hyper-connectés, hyper-réactifs, hyper-cultivés, hyper-intelligents, et plus ou moins polyvalent, multi-tâche et multi-tout :

- pour repérer immédiatement ce qui va faire le buzz,
- s'inscrire immédiatement dans son cours,
- apporter très vite des liens pertinents vers les bonnes ressources d'actualité, vers les bons témoignages,
- et aussi, en même temps, vers les bonnes ressources de documentation,
- puis proposer rapidement une analyse pertinente et un commentaire éclairé.
- (tout en répondant, bien entendu, aux commentaires !)

Une sorte de super-blogueur, en même temps qu'un as du journalisme du liens.

Alors tous journaliste ? Certainement, mais peut-être certains parviendront à l'être... un peu plus que les autres. Et à en vivre.

La barre est en effet placée bien haute... à la survie du journalisme.

4 Recherche modèle économique, désespérément... Stratégies, 19 février 2009

Alors que la publicité s'effondre, les éditeurs de presse réfléchissent à d'autres moyens pour rentabiliser leur activité Internet. Du commerce en ligne aux micropaiements en passant par la revente de contenus, toutes les pistes sont bonnes à explorer.

En 2008, 20 000 emplois supprimés aux États-Unis. Ce chiffre ne concerne pas l'industrie automobile, mais la presse américaine, qui souffre de l'effondrement de ses recettes publicitaires. «Maintenant, on sait ce qu'ont ressenti les ouvriers de la sidérurgie dans les années 1980», ironise un journaliste. Alors que les journaux traditionnels réduisent leur voilure, les stratèges turbinent pour trouver des moyens de rentabiliser leur site Web. Les dirigeants de la presse française ne sont pas épargnés par ce «remue-méninges». Pour l'heure, seuls deux sites de presse tirent leur épingle de l'imbroglie financier : lemonde.fr et lesechos.fr. Petit tour d'horizon des pistes pour monétiser son site d'info.

Des abonnements de plus en plus qualifiés

Pari risqué dans le monde gratuit d'Internet ? Edwy Plenel n'a pas hésité à relever le défi de faire payer l'information sur Internet en lançant Mediapart en mars 2008 avec un modèle économique reposant quasi exclusivement sur l'abonnement. Presque un an après le début de l'aventure, 15 000 internautes auraient accepté de s'acquitter des 9 euros par mois, sans aucun ramdam marketing, alors que le fondateur tablait sur 25 000 abonnés. «Nous avons révisé nos prévisions dès l'été dernier, souligne Edwy Plenel. Mais alors que la publicité s'effondre et remet en cause le modèle de la gratuité, nous avons démontré qu'il y avait un public pour l'achat d'une information de qualité. Avec Mediapart, on paye le prix de l'indépendance d'un journaliste et on entre dans une communauté de qualité.» Mediapart offre toutefois une part de contenus gratuits, via Le Club, qui fédère les contenus écrits par les membres de la communauté. Les autres sites adeptes d'un modèle sur abonnement préfèrent panacher contenus journalistiques gratuit et payant, à l'instar du monde.fr. Le site, le seul avec lesechos.fr à être rentable, se targue de compter 93 000 abonnés prêts à déboursier 6 ou 15 euros par mois pour du contenu exclusif et l'accès à l'espace participatif. «C'est aussi un gage de qualité des commentaires», observe Philippe Jannet, PDG du monde.fr. Cette zone premium, réservée à une cible qualifiée, permet surtout de vendre la publicité deux fois plus cher... Un modèle qui

rapporte aussi à Rupert Murdoch, pour qui le Wall Street Journal, qui vient de lancer un site sur l'Europe, a même réussi la prouesse d'augmenter le nombre de ses abonnés (+7% en 2008).

Le micropaiement : vente à risque

Pour certains, comme Philippe Jannet, le micropaiement n'a aucun avenir. Pour d'autres, comme Bill Keller, directeur général du New York Times, c'est au contraire la clef d'une monétisation réussie. Pour appuyer son raisonnement, Bill Keller cite en exemple iTunes, le site de téléchargement de musique d'Apple. «L'idée est que les lecteurs ne veulent plus payer pour un abonnement à un site, mais sont prêts à déboursier quelques centimes à chaque page qui les intéresse, à partir du moment où c'est simple et sans douleur», explique-t-il aux internautes de nytimes.com lors d'une session en ligne de questions/réponses. Le risque d'un tel système est d'abandonner à terme les informations les moins rentables, comme la politique ou l'économie, en faveur d'articles plus populaires, telle la dernière rumeur sur Brad Pitt. «Dans un journal papier, les rubriques les plus populaires subventionnent celles qui le sont moins. Tous les articles, sans distinction, sont alimentés par les mêmes sources de revenus, à savoir la publicité et la vente d'exemplaires», rappelle Frédéric Filloux, éditeur chez Schibsted, dans sa Monday Note. L'autre limite tient à la gratuité générale de l'environnement Web, où les internautes passent indifféremment d'un blog à un site de journal traditionnel. Or, la force de la marque, incontestée sur le papier, est obligatoirement diluée dans ce contexte. De plus, l'info payée n'est pas partageable alors que la pratique Internet s'adonne de plus en plus aux liens.

Le package Web-papier

Pourquoi ne pas profiter d'Internet pour recruter de nouveaux abonnés au journal papier? Le Monde admet que son site est le premier canal d'abonnement, avec le recrutement de 15 000 nouveaux lecteurs abonnés par an. Pour Le Figaro, le Web constitue la deuxième source de recrutement, beaucoup moins onéreuse que les mailings...

La revente de contenus à des tiers

Si la revente de contenus ne sera sans doute jamais l'épine dorsale de l'économie d'un site, elle peut procurer une part de revenus non négligeable. La version française de Slate ou Rue 89, de même que la plupart des sites de journaux papier, misent sur cette manne. Le Monde interactif, qui tire aujourd'hui 10% de ses revenus de la revente de contenus, envisage un développement de cette activité. «C'est un vrai marché qui prend de l'ampleur année après année, l'essentiel concernant la fourniture d'articles aux bases de données, comme Factiva ou Lexis Nexis», explique Philippe Jannet.

Les revenus non négligeables de l'e-commerce

Autre piste, autre philosophie : le commerce en ligne. Le Figaro l'a bien compris en rachetant le site de ventes privées Bazarhic.com et celui de vente de tickets de spectacles Ticketac.com. L'éditeur vend aussi sous la marque Le Figaro des DVD, des livres ou des «cadeaux personnalisés». Surtout, le groupe réalise 60% de son chiffre d'affaires Internet grâce aux petites annonces (emploi, immobilier). Lors de sa refonte en octobre dernier, liberation.fr a également mis en ligne «une galaxie de services», selon l'expression de Ludovic Blécher, rédacteur en chef Internet, qui va du commerce éthique aux hôtels de charme en Europe. Quant à 20minutes.fr, à peine moins de 10% des revenus devraient provenir de services payants avec le lancement prochain d'un espace shopping et d'un horoscope premium payant, en sus du service de rencontres déjà en ligne. Mediapart, qui vend déjà des photos grâce à un partenariat avec l'agence Vu, espère aussi développer cette activité et évacue le risque d'un brouillage de la crédibilité de l'information journalistique. «La question se pose tout autant pour la publicité», se défend Edwy Plenel.

L'apport des sites sous marque blanche

La conception de sites sous marque blanche constitue un autre moyen de diversification auquel peu de sites recourent, hormis Rue 89. Ses fondateurs, Laurent Mauriac, Pierre Haski et Pascal Riché, ont ainsi commercialisé le savoir-faire technologique de leur site auprès de Bibliobs, le site littéraire du Nouvel Obs, du conseil général de l'Hérault et d'Informilo, un site développé par une ancienne journaliste de Business Week. «Nous tirons environ 40% de nos recettes de cette activité», indique Laurent Mauriac, le directeur général, qui peaufine d'autres sources de revenus, comme la formation ou le «mur», lancé ce 19 février sur le modèle de la One million dollars home page.

Mécénat, fondation...

L'idée d'instaurer un mécanisme similaire au Sofica pour le cinéma a été évoquée lors des états généraux de la presse. Ainsi les particuliers soucieux de venir en aide aux médias tout en plaçant leur argent pourraient défiscaliser leurs investissements dans les sites de presse. Pour l'heure, les éditeurs attendent toujours la réponse de la ministre de la Culture et de la Communication, qui étudie les modalités opérationnelles de cette mesure présentée dans le Livre vert et validée par Nicolas Sarkozy. Dans la même optique, les fondations de presse seraient fiscalement intéressantes pour les entreprises. Plus innovante est la proposition de la start-up californienne Kachingle. Elle a imaginé un système d'abonnement qui permettrait aux utilisateurs de financer les sites d'information ayant souscrit à Kachingle. L'intérêt est que l'internaute conserve le dernier mot sur les sites qu'il souhaite financer et que son forfait est partagé équitablement selon le nombre de visites effectuées sur tel ou tel site. Pour Steve Outing, «cette

société a la solution pour sauver les journaux, et si Kachingle réussit, elle permettra aux éditeurs en ligne - des blogueurs aux journaux traditionnels - de gagner beaucoup d'argent». Encore faut-il que lesdits éditeurs éduquent leurs utilisateurs sur la valeur - pas seulement morale ! - de l'information.

Et aussi...

The Independent, outre-Manche, a décidé de faire payer ses Sudoku et autres mots croisés. La légalisation des paris en ligne, entérinée par une directive européenne, apparaît comme une autre piste à l'étude chez certains éditeurs. Le mobile, avec les smartphones, offre aussi des opportunités, même si elles s'appuient essentiellement sur les annonceurs.

« Au Figaro, nous croyons dans les services »

Le groupe Le Figaro vient d'annoncer une hausse de ses bénéfices, à 22 millions d'euros, alors que le quotidien reste déficitaire. Qu'en est-il du Web?

Francis Morel. Nous réalisons 17% de notre chiffre d'affaires sur Internet, soit environ 100 millions d'euros. Cette activité est bénéficiaire car nous avons développé des services et du commerce en ligne.

Pensez-vous que l'on puisse rentabiliser un site d'information ?

F.M. Que ce soit en France ou à l'étranger, la question de la rentabilisation se pose partout avec acuité. Je pense que la diversification de notre activité sur Internet répond à la problématique.

Quelles sont les pistes de monétisation étudiées par Le Figaro ?

F.M. Nous explorons toutes les pistes et, notamment, de nouveaux lancements, voire de nouvelles acquisitions. Je reste convaincu qu'on ne peut pas faire uniquement de l'information sur Internet, mais qu'il faut apporter des services. Les petites annonces, par exemple, constituent la part la plus importante de nos revenus Web, soit 60%, contre 25% pour le commerce électronique et 15% pour la publicité.

Quid des contenus payants auxquels vous avez songé avec Mon Figaro ?

F.M. Nous n'excluons rien. Il faut rester modeste et très réactif avec Internet. Pour le moment, nous sommes prudents et, surtout, à l'écoute du marché.

5 Comment soigner votre e-réputation Stratégies, 19 février 2009

L'essor du Web social implique une réallocation des moyens de veille de l'opinion. Les entreprises découvrent une autre façon de gérer leur image et une autre manière d'envisager le dialogue avec leurs publics.

Hier cantonnée aux médias traditionnels et circonscrite à quelques lieux privilégiés de discussion, la veille d'opinion s'étend aujourd'hui au Web social. Pas le choix : jamais les entreprises – et donc leurs marques – n'ont été à ce point exposées. Dans l'impossibilité de vérifier tout ce qui se dit sur elles dans les forums, les files de conversation des réseaux ou les blogs, les communicants ont d'abord pris peur, avant de se ressaisir. La masse des flux incontrôlables du Web a, il est vrai, de quoi effrayer. Mais cette situation ne doit pas conduire à de l'hyper-activisme, voire à de la paranoïa... «Il faut écouter avant d'agir, répète à l'envie Jérôme Delaveau, cofondateur de Human to Human, une agence de communication «conversationnelle», pionnière en France du Web participatif. Ce qui signifie qu'il faut écouter ce qui se dit, au-delà de sujets pré-identifiés, si l'on veut détecter les opinions et les comportements réellement émergents.»

Cela peut être acrobatique, mais tellement plus intéressant. De fait, s'assurer de retombées positives est une chose. Identifier les sujets qui montent dans l'opinion en est une autre, plus exigeante, mais qui peut s'avérer plus fructueuse en termes de marketing. Entrer en conversation avec ses publics et ses communautés créent des opportunités de remontée d'information, voire une implication des consommateurs/utilisateurs dans la construction ou la formulation d'une offre. En aval, un tel travail permet d'envisager des actions pour créer des occasions de prise de parole ou contrecarrer des menaces.

La collecte d'information, parfois encore artisanale, commence à se professionnaliser, et l'analyse s'affine. Les plans d'actions s'étoffent de contenus spécifiquement multimédia, en plus de l'achat de mots-clés ou de l'envoi de communiqués. Les annonceurs se familiarisent également avec de nouveaux outils de veille ou de surveillance, accompagnés par les éditeurs de solutions et les agences qui se sont équipées, selon les besoins de leurs clients. Bref, la «normalisation» est en cours. Stratégies a repéré quelques cas intéressants de mobilisation pour une bonne «e-réputation».

La SNCF passe 250 sources au crible

La SNCF est l'une des entreprises les plus en pointe dans la gestion d'image sur Internet. La compagnie ferroviaire, qui s'est très tôt attelée au chantier du Web à travers sa filiale Voyages-SNCF.com, a bien conscience de l'importance de ce qui se dit sur elle en ligne. "La SNCF est une entreprise dont la taille et le rôle en France justifient une surveillance constante", explique Régine Combremont,

responsable de la stratégie numérique de la SNCF, un quatrième pôle créé en 2005 au sein de la direction de la communication, à côté de la communication externe, de la communication interne et des relations presse.

La société a recruté une personne à temps plein qui veille sur l'image de la SNCF dans les espaces de discussion des médias, réseaux sociaux, blogs, forums, etc. En tout, 250 sources sont passées au crible, avec synthèses hebdomadaires et mensuelles à la clé. La SNCF travaille sur ce volet avec la cellule Watch de TBWA Corporate, son agence de communication corporate.

Mais la gestion de sa réputation sur Internet ne s'arrête pas là. Dans sa nouvelle version de septembre 2008, revue par l'agence Duke, le site SNCF.com a renforcé son espace "opinions" et donné une coloration plus multimédia à ses contenus. "Nous mettons l'utilisateur au centre, explique Régine Combremont. Les clients peuvent poser des questions et nous leur apportons des réponses." L'espace enregistre 1500 à 3000 visites par jour.

En janvier dernier, suite à la fermeture de la gare Saint-Lazare, la SNCF s'est laissée convaincre par Duke d'organiser un tchat sur son site corporate entre les clients et Guillaume Pepy, président de la compagnie. Près de 2300 internautes étaient au rendez-vous et 900 questions ont été posées en direct. Du jamais-vu, sauf dans les émissions de télé-réalité...

Comment Euro RSCG a géré l'affaire DSK

Samedi 18 octobre 2008, minuit. Le site du Wall Street Journal révèle que Dominique Strauss-Kahn, président du FMI, fait l'objet d'une enquête interne car il est suspecté d'abus de pouvoir dans le cadre de relations intimes avec une subordonnée. Le jour même, trois communicants d'Euro RSCG C&O débarquent à Washington. À Paris, une dépêche AFP lance la rumeur sur Internet. Côté DSK, un communiqué tombe dans la soirée: il y reconnaît cette liaison, présente ses excuses à son épouse et au FMI, mais nie tout abus de pouvoir.

«Notre objectif était de jouer sur les algorithmes des moteurs de recherche pour que l'article du Wall Street Journal redescende dans Google, explique l'un des conseillers de DSK. Mais, pour être audible et donc repris, il fallait attendre que la vingtaine de sites identifiés aient traité l'information. La blogosphère est un banc de poissons.»

L'essentiel est d'éteindre tous les foyers d'incendie. Le premier est américain, avec une clé: bannir le mensonge. Le deuxième est d'ordre privé: il faut couper court aux rumeurs sur l'avenir du couple. Le lendemain, Anne Sinclair, sur son blog, soutient son mari. «Le couple ne s'exprime pas en même temps, pour distinguer les aspects privé et public de cette affaire, poursuit le communicant.

L'essentiel est de gérer le temps, alors même que nous savons que les soupçons d'abus de pouvoir ne sont pas étayés.» Tel est d'ailleurs le message martelé aux journaux: pas de victime, pas de préjudice, pas de plainte.

Dimanche après-midi, c'est au tour du porte-parole du gouvernement et des socialistes d'apporter leur soutien.

Le mardi, le WSJ évoque une affaire de favoritisme dans le recrutement d'une stagiaire, immédiatement démentie par le FMI. En France, Agoravox publie la vidéo d'une journaliste déclarant avoir reçu des avances de la part DSK. Aussi sec, l'avocat de ce dernier déclare «poursuivre judiciairement avec détermination» tous ceux qui relaieraient des «rumeurs malveillantes». La blogosphère se calme...

Le samedi 25 octobre, le FMI disculpe Dominique Strauss-Kahn.

Février 2009 : DSK figure toujours parmi les cinq personnalités politiques françaises les plus populaires.

Sephora travaille sa marque employeur

«Le Web nous a permis de révolutionner notre image employeur, explique Sophie Mouhieddine, responsable du développement des ressources humaines de Sephora Europe. Une révolution amorcée il y a deux ans avec le lancement d'un quiz emploi permettant aux internautes de confronter leur profil à la culture de l'entreprise avant de postuler. En moins de six mois, plus de 10000 internautes ont fait le test, permettant à la chaîne de magasins de devenir la première base de candidatures du groupe LVMH (45000 CV).

Forte de ce succès, Sephora lance en septembre 2007 un blog RH et devient l'une des premières entreprises de l'Hexagone à défricher le terrain du recrutement 2.0. Des salariés y présentent les métiers de l'entreprise via des témoignages, et les internautes peuvent y poster questions et commentaires. «L'objectif est de donner l'image la plus juste possible du travail chez Sephora, pour avoir des candidats qui nous sollicitent en toute connaissance de cause», précise Sophie Mouhieddine.

Une transparence dont usent les «sephorettes», qui déposent la moitié des commentaires postés (près de 600) pour exprimer leurs coups de cœur et coups de gueule. Une forme de catharsis en interne, en quelque sorte. «Cela a créé beaucoup de liens entre collègues, et nous a peut-être aussi permis d'avancer plus vite sur des aspects managériaux», précise Sophie Mouhieddine. L'année 2008 a notamment été marquée par la naissance de la Sephora University (Stratégies n°1513) ou encore de formations en interne sur les risques psychosociaux. Côté embauche, l'entreprise reçoit, pour ses 900 recrutements annuel, 10.000

candidatures supplémentaires par an depuis le lancement du blog RH et la refonte de son site de recrutement, L'Effet Sephora. Des sites qui devraient encore évoluer en mars prochain vers plus de contenus (près de 3000 vidéos de collaborateurs postées sur divers réseaux sociaux devraient notamment y être intégrées) et d'interactivité.

Bouygues Telecom renouvelle la relation client

L'idée de lancer en septembre 2008 une plate-forme communautaire d'entraide sur le site de Bouygues Telecom (www.entraide.bouyguetelecom.fr) est née à la suite de l'action de veille de l'agence Human to Human. «Nous avons observé que, sur les forums, les consommateurs se posaient mutuellement des questions sur le fonctionnement de leur téléphone plutôt que de faire appel au service client, indique Jérôme Delaveau, président de l'agence. Nous avons proposé d'exploiter ce constat au profit de la réputation de Bouygues Telecom, opérateur n°1 de la relation client, en ouvrant une plate-forme d'entraide sur son site corporate.»

«En permettant aux internautes de se parler chez nous dans un esprit questions-réponses, nous inventons une nouvelle façon de faire de la relation client», explique Frédéric Boudet, responsable de la communication en ligne de Bouygues Telecom.

Le site d'entraide, qui se concentre sur l'Internet mobile et à l'accès à Internet, n'a pas été mis en avant sur la page d'accueil du site corporate, afin de le tester discrètement. Cinq mois plus tard, il draine 100000 visiteurs uniques par mois, compte 2500 membres et représente une base de 4000 questions. Les internautes se renseignent entre eux, les contributeurs les plus actifs ayant répondu à 400 questions chacun. De leur côté, les conseillers de Bouygues ont certifié 500 réponses.

«Pendant la tempête dans le Sud-Ouest, en janvier dernier, les internautes ont utilisé cette plate-forme pour se tenir informés et les conseillers sont venus y donner de l'information à leur tour», raconte Jérôme Delaveau. «Les marques développent une sorte de paranoïa et redoutent de ne plus maîtriser leurs messages si les consommateurs s'expriment, observe Frédéric Boudet. Mais, de toute façon, ils se parlent ailleurs. Si on joue la transparence, les clients nous donnent un certain crédit et, d'eux-mêmes, dans l'esprit propre au forum, ils rectifient les commentaires de mauvaise foi sans que nous ayons à intervenir.» La plate-forme devrait bientôt avoir sa place en page d'accueil et s'ouvrir à toutes les problématiques de l'opérateur.

Le Centre d'information des viandes contrôle le buzz

Pour ses différentes prises de parole sur Internet, le Centre d'information des viandes (CIV) veille à tout ce qui se dit dans les forums, les blogs ou les commentaires d'articles des sites médias. Bras d'information d'Interbev, le syndicat chargé de la promotion de la viande (hors charcuterie), le CIV pondère sur la Toile certains arguments développés par les lobbies végétariens.

«Nous ne faisons pas d'évangélisation, avertit toutefois Laurent Laforge, président de Mode d'emploi, l'agence qui accompagne le CIV dans sa démarche. Nous sommes dans une logique d'écoute et de dialogue. Nous prenons part aux discussions en apportant des informations, ce qui peut inclure des interventions pour corriger des inexactitudes relayées dans les forums. Quand nous lisons, par exemple, que la viande est cancérigène, ce qui est scientifiquement inexact, nous corrigeons le tir.»

Buzz Observer, l'offre de veille et d'influence lancée par Mode d'emploi conjointement avec Les Comptoirs du multimédia, s'appuie sur un logiciel d'analyse sémantique développé par Arisem (Thales), qui scrute le sens et la tonalité des textes sur Internet. Un système d'alerte permanent doit permettre de prévenir toute situation de crise. Le CIV s'appuie sur des rapports hebdomadaires avec verbatim et analyses, et fait le point chaque mois dans des réunions de pilotage.

Pour son client, Mode d'emploi produit aussi des contenus destinés au Web, avec parfois des prolongements hors ligne. Ainsi, pour le Salon de l'agriculture qui démarre le 21 février, le CIV lancera une plate-forme ludo-pédagogique, Planet Viande, avec un jeu en ligne et un stand sur le salon. Gérer son image sur Internet n'interdit pas des incursions dans la vie réelle !

Surveiller les lieux d'expression

Avec l'émergence du Web social, il existe désormais sur Internet de multiples lieux où l'opinion et l'influence peuvent s'exprimer et contribuer à la réputation d'une entreprise.

Forums, blogs, médias, réseaux sociaux... Internet est une agora où s'expriment des points de vue qui méritent l'attention, même si tout ce qui se dit n'a pas valeur d'opinion ou d'influence pour la réputation d'une marque. «Il s'agit de veiller ces lieux pour anticiper les menaces mais aussi les nouveaux comportements d'action, indique Jérôme Delaveau, président de l'agence Human to Human. «Inutile de perdre du temps à surveiller le bruit. Il faut segmenter. C'est une stratégie de médiaplanning, de points de contact », explique Nicolas Narcisse, directeur associé de l'agence Elan.

Revue de détail et conseils pour gérer sa réputation en ligne :

- Sites médias

« Sur les sites médias traditionnels, une revue de presse suffit à condition de la mettre en regard avec les autres sources d'opinion en ligne. Les commentaires des articles et le débat qui peut en émerger doivent être davantage surveillés, indique Camille Saint-Paul, directrice de Watch/ TBWA Corporate. Sur les sites médias dits alternatifs (Rue 89, Mediapart, Bakchich...) tout ce qui s'écrit est à regarder car la parole est plus libre ».

- Les blogs

« Pour mesurer l'influence d'une source, il faut regarder sa vitalité, son intégration dans la communauté et son autorité, soit le nombre de liens entrants », résume Stéphane Guerry, directeur associé d'Euro RSCG C&O en charge de l'interactif. « Avec des journalistes qui ont un blog, on reste dans des RP classiques même si la notion d'embargo devient plus relative, ajoute Nicolas Narcisse. Avec des blogueurs non journalistes, tous les principes changent, on tisse du relationnel, on fait de l'influence c'est à dire de la réputation sur le long terme et par système de capillarité on touche tout l'écosphère de la thématique : information sur l'actualité de la marque, proposition de rencontre avec les dirigeants, d'exclusivité, test de produits ».

- Les forums

Ce sont les vrais lieux de discussion. Il faut analyser l'intégralité de la discussion et les opinions qui s'en dégagent. Les forums des sites Doctissimo, Beauté-test, Aufeminin ou Boursorama sont des incontournables. « La difficulté reste de faire intervenir une marque dans la discussion ce qui est souvent perçu comme de la publicité déguisée, note Matthieu Genelle, directeur du pôle social média de Publicis Modem. La solution est de passer par un ambassadeur de la marque identifié comme tel ou des contributeurs qui acceptent de parler de la marque moyennant rétribution. Il faut toujours du contenu pour justifier l'échange ». « Les grandes chaînes hôtelières (Hilton, Starwood, Hyatt) ont imaginé le concept du e-concierge qui répond aux questions et griefs des clients qui discutent sur des forums comme flyertalk.com », raconte Jérôme Delaveau. « En cas de rumeur sur un forum, on répond en organisant un tchat ou en publiant un dossier sur le site corporate, mais on ne participe pas au forums où il n'y a pas de place pour la version officielle », conseille Stéphane Guerry.

- Sites d'avis de consommateurs

A surveiller de près. Si les critiques sont justifiées, en tenir compte et surtout être sincère et transparent. « Arrêtez de prendre les gens pour des gogos, allez au devant de problèmes », conseille Clément Bourrat de Cybion.

- Facebook

« C'est plutôt un réseau ludique qui suscite peu l'action et la mobilisation où ne se construit pas la réputation des entreprises », remarque Stéphane Guerry. « Une marque peut avoir un groupe et créer des "pages fans" au lancement d'un produit et y lancer des débats », estime Nicolas Narcisse.

- Twitter

Entre le blog et le réseau social, ce mode de communication directe est à veiller car les gens y donnent souvent leur impression à chaud notamment sur leurs achats et donc parlent des marques et des magasins.

- Sites corporate et plate-forme de participation

« Il faut jouer la carte de l'ouverture et du dialogue », défend Stéphane Guerry, à l'instar des plates-formes de suggestions, Vous et la RATP et Débats-SNCF. « Mais attention à vérifier en amont la posture des contributeurs actifs et à donner un angle au débat de sorte que les détracteurs interviennent dans une discussion constructive », conseille Jérôme Delaveau. Areva l'a appris à ses dépens avec son initiative Parlons-en, mal perçue et interrompue au bout de trois mois.

- Wikipédia

La consigne donnée aux entreprises est de ne pas intervenir et, si une information est fautive ou diffamatoire, de prévenir les modérateurs de cette encyclopédie ouverte. TF1 qui avait modifié sa fiche s'est fait repérer par Wikiscanner. Euro RSCG C&O après discussion avec Wikimedia a édité un guide et propose aux entreprises de « participer en respectant le principe de neutralité, sourcer ses propos, opter pour un pseudo mais dans la transparence et ne rien supprimer soi-même ».

Ces prestataires qui peuvent surveiller la Toile pour le compte d'un client

Éditeurs de solutions, agences numériques, corporate ou de RP... Quelques pistes pour choisir le bon prestataire.

Le marché de la veille et de la gestion de la réputation sur Internet est très dynamique. À côté des éditeurs de solutions de veille, qui proposent aussi parfois une offre de conseil, toutes les agences cherchent à élargir leur périmètre à l'analyse de la présence en ligne de leurs clients.

En amont, les éditeurs de solutions (Digimind, Arisem, AMI Software, Radian 6) fournissent des données que les annonceurs, en direct ou via leurs agences, analysent avant d'élaborer un plan d'action. «D'un côté il y a des scientifiques qui font du renseignement et fournissent des outils de lecture et d'analyse plus ou moins formalisés et, de l'autre, des artisans dont le métier s'apparente des relations publiques appliquées à la blogosphère et au Web social», explique Arnaud Dassier, dirigeant de L'Enchanteur (The Marketinggroup).

Cette agence, qui travaille pour Lafarge, Intermarché ou Philips, fait appel à Linkfluence (RTGI) pour du "mapping", c'est-à-dire pour la représentation cartographique des espaces d'expression et de conversation concernés par une marque ou pertinents sur un sujet. Elle utilise également une solution de quête d'information en temps réel fournie par Trendy Buzz pour faire de la veille généraliste, et notamment mesurer les «buzz» du moment. Elle se charge elle-même de la mise en œuvre d'un plan d'action éventuel.

«Les annonceurs, qui sont demandeurs de marketing très ciblé sur Internet, se rendent compte que cela prend beaucoup de temps de veiller sur la Toile et qu'il peut donc leur être utile de s'adjoindre une aide», poursuit Arnaud Dassier.

Travail de fond

Un annonceur soucieux d'appréhender le Web social pour gérer son image sur les blogs, dans les forums et les réseaux sociaux pourra se contenter d'acheter une étude ad hoc sur sa présence en ligne afin d'adapter son plan d'action. Une étude complète avec mapping peut coûter jusqu'à 15000 euros. Un annonceur plus ambitieux qui voudra surveiller au jour le jour toute évocation de sa marque sur Internet devra déboursier 50000 euros par an.

Suivre les communautés du Web, les écouter et leur répondre est en effet une activité à temps plein. «Le “community management” suppose un vrai travail de fond, confirme Mathieu Genelle, responsable du pôle média social chez Publicis Modem. Les mécaniques d'écoute doivent être couplées à des offres de contenus. Tout cela demande du temps et de la main d'œuvre.»

Pour leur communication corporate, les grandes marques travaillent souvent avec l'une de leurs agences habituelles, qui peut être leur agence de relations presse, leur agence de communication corporate ou leur agence interactive. De grandes enseignes comme Euro RSCG C&O, Publicis Consultants et TBWA Corporate ou des agences indépendantes de bonne taille comme I&E ou Hopscotch disposent de pôles spécialisés en gestion de réputation en ligne.

Toutes ces agences qui œuvrent pour de grands comptes sont obligées d'étendre leur expertise pour répondre aux besoins de leurs clients. Les grands réseaux de RP s'y mettent aussi, comme Weber Shandwick qui vient de formaliser son offre.

Fin de l'artisanat

Mais des structures plus petites proposent aussi leurs services dans le prolongement des opérations qu'elles mènent depuis un ou deux ans en direction des blogueurs. Un territoire que connaissent très bien les agences du Web 2.0 ou spécialisées dans la réputation en ligne comme Heaven, Vanksen, Human to Human ou E-Walking, qui peuvent répondre à des problématiques de veille mais aussi concevoir et déployer des actions de promotion.

Dans une optique plus marketing, avec des actions à la clé (création d'un site, achat de mots-clés, campagne publicitaire) et le souci de mieux intégrer la veille à leur stratégie numérique, les annonceurs peuvent se tourner vers leurs agences interactives.

Encore artisanal il y a quelques années, le travail de veille et d'analyse s'est beaucoup professionnalisé. Les agences se sont équipées en conséquence, plusieurs personnes pouvant être affectées à plein temps au suivi de conversations en ligne. Elles commencent aussi à « marketer » leur offre. Publicis Modem vient par exemple de lancer son outil méthodologique, Noise Tracker ("Traqueur de bruit"), qu'elle propose à tous ses clients. Isobar (Aegis) développe aussi son offre, tout comme Fullsix avec sa filiale OTO Research. La liste est loin d'être exhaustive.

6 Les nouvelles technologies au travail : un virage amorcé mais des usages encore en retrait par rapport au grand public

Ifop.fr, 2 mars 2009

S'entourant de sociologues et d'experts de quatre sociétés d'études et de conseil Eranos, AddedValue, l'Ifop et BearingPoint, Microsoft présente les résultats de l'enquête « Référence des usages des technologies de l'information au travail en France » et lance le 1er centre des usages en ligne www.aucentredesusages.com.

Depuis 3 ans, Microsoft France multiplie les initiatives pour mieux comprendre l'impact de l'évolution des usages des NTIC dans la sphère professionnelle [1][1]. Microsoft a en effet ouvert des « centres des usages » à Paris et dans 5 autres villes de France. Ces lieux de rencontres et d'échanges autour du test d'outils technologiques en situation réelle lui ont permis de recueillir les témoignages et feedbacks de 1500 décideurs sur 300 sessions.

Fruit d'un travail collaboratif entre Microsoft et ses partenaires, l'étude présentée vient enrichir l'apport de ces centres des usages. Elle propose une cartographie complète des usages professionnels actuels et à venir quel que soit le type d'organisation, sa taille et ses catégories professionnelles, auprès d'un échantillon de plus de 1 000 personnes.

Elle a pour vocation de permettre à l'ensemble des décideurs de décrypter les bouleversements qui sont en train de s'opérer, de mieux appréhender les usages d'aujourd'hui et d'anticiper les besoins de demain afin de prendre les bonnes décisions en termes de choix technologiques.

Cette étude est complétée par la création du 1er centre des usages en ligne www.aucentredesusages.com. Avec son Café des Usages, c'est un véritable outil d'échanges autour de l'enquête « Référence des usages ».

Objectif : décoder la boîte noire

Si les technologies de l'information et de la communication (TIC) font partie intégrante de notre quotidien, peu de données existaient jusqu'à ce jour pour

avoir une vision précise de leur utilisation dans la sphère professionnelle. Or, en 2009, près d'un actif sur deux utilise un ordinateur au travail, soit 12 millions de personnes en France.

Marc Jalabert, Directeur Marketing et des Opérations de Microsoft France précise : « Cette étude est d'autant plus opportune que la consommation des nouvelles technologies dans la sphère privée est actuellement en pleine mutation ; l'univers technologique des entreprises se trouve donc naturellement bouleversé par l'arrivée plus ou moins massive de nouveaux outils dans le monde professionnel importés par les collaborateurs (Internet, messagerie instantanée, outils de travail collaboratif, forums, blogs, ...) ».

Premier enseignement : les usages des TIC au travail sont encore en retrait par rapport à ceux observés dans la sphère privée

Les usages des technologies sont aujourd'hui moins matures dans la sphère professionnelle que dans la sphère privée. Avec 63% des foyers équipés d'au moins un ordinateur, la majorité des collaborateurs sont plus et mieux équipés à domicile que sur le lieu de travail : ordinateur plus puissant, équipement technologique plus avancé, logiciels plus récents, plus grande liberté de communication et d'accès à l'information... 72% des actifs utilisent un ordinateur pour leur loisir, et 46% pour leur travail (source IFOP Décembre 2009).



En France, les actifs passent 4h30 par jour à utiliser les technologies de l'information et de la communication dans leur travail. Ils recourent à 12 technologies en moyenne.

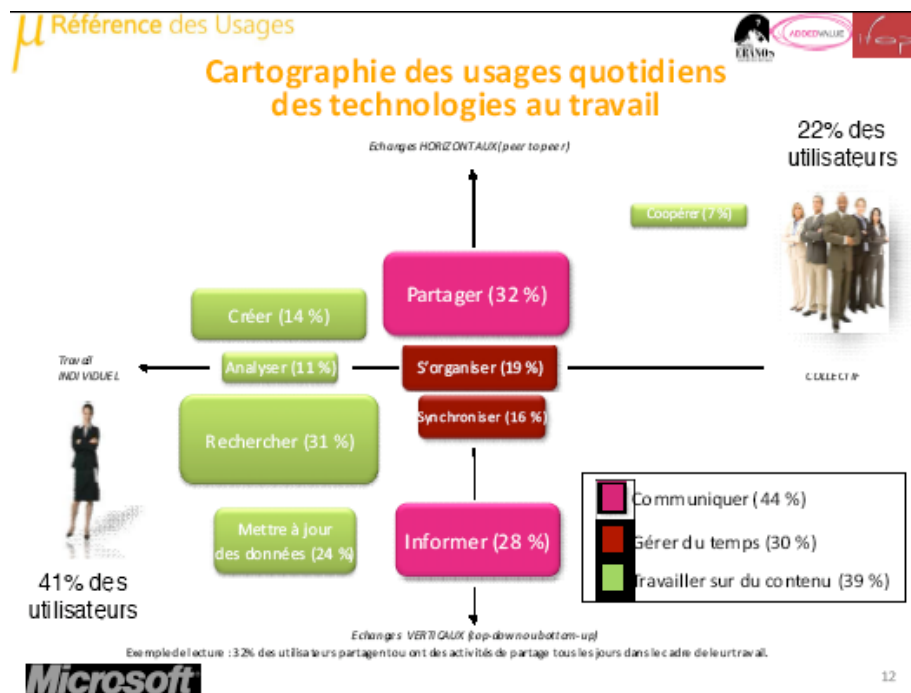
Si l'usage des technologies classiques comme le téléphone mobile reste prédominant, il évolue sans cesse (exemple : les smartphones) et de nouveaux outils utilisés à la maison intègrent progressivement le monde professionnel.

Ainsi, la messagerie instantanée, par exemple, est de plus en plus utilisée au travail. Ces nouveaux outils et usages importés de la sphère privée (Wikis, blogs, réseaux sociaux,...), viennent peu à peu coexister avec des outils technologiques plus classiques qui demeurent encore aujourd'hui le quotidien technologique dans le monde du travail.

Deuxième enseignement : l'identification des différentes familles d'usages des technologies démontrent que les usages collaboratifs sont encore insuffisamment exploités

L'étude a permis d'identifier 9 usages-clés que l'on peut regrouper en 3 grandes familles :

- Travailler sur du contenu qui permet de coopérer, créer, analyser, rechercher, mettre à jour des données : 2h40 /jour
- Communiquer pour partager, informer : 1h20 /jour
- Gérer du temps pour synchroniser les tâches, s'organiser : 30 minutes.



Les quatre usages les plus courants sont : partager (32 %), rechercher (31 %), informer (28 %) et mettre à jour des données (24 %).

De nombreux outils sont quotidiennement utilisés dans l'entreprise mais pas toujours de façon optimale. Si la fonction première de l'e-mail est d'informer, certains l'utilisent pour organiser des rendez-vous ou pour rechercher des

informations. Faute de pédagogie sur les usages, leur détournement est fréquent et témoigne de l'utilisation peu spécifique, voire peu efficace des technologies au travail.

Troisième enseignement : un monde du travail sous deux influences

Les usages des outils technologiques sont appelés à évoluer, notamment sous l'influence d'une génération née dans les années 80. Toutefois, il ne s'agit pas d'un simple effet générationnel, amené à s'estomper. C'est l'ensemble des générations qui est impacté par ces nouveaux usages : il s'agit davantage d'une évolution, d'un changement sociétal, voire de civilisation. L'arrivée des utilisateurs baignant dans les nouvelles technologies impacte directement l'univers technologique de l'entreprise, les méthodes de travail, et par conséquent la politique managériale.

Selon Stéphane Hugon de l'Institut d'études Eranos : « on peut distinguer deux grands schémas mentaux qui coexistent dans le monde de l'entreprise aujourd'hui qui permettent de rendre les attitudes plus lisibles : d'un côté, on trouve des profils « Faber », orientés sur le faire, le travail individuel et de l'autre, des profils plus « Ludens ». Ces derniers se caractérisent par une culture du social et de la collaboration, des relations d'égal à égal, la connectivité. Ils revendiquent facilement un comportement et une psychologie de jeune, plus immédiate et ludique ».

AddedValue est allé plus loin encore en segmentant ces « Ludens » en 4 profils types :

- Les Digital Creators : ce sont les plus créatifs, les plus engagés dans le web. Ils attendent des technologies la possibilité de pouvoir créer davantage et de personnaliser. Ce sont eux qui utilisent le plus les technologies pour créer. Ils travaillent dans des agences de communication ou à la communication.
- Les Information flow obsessed : ils apprécient les technologies qui leur permettent de travailler plus vite et en équipe. Ce sont ceux qui utilisent le plus les technologies pour rechercher, analyser et coopérer. Ils sont cadres et leur métier requiert de l'analyse.
- Les Net Com Workers : ils utilisent le plus les technologies pour informer et partager, bref communiquer. On les retrouve très engagés dans les réseaux sociaux. Ils recherchent l'instantanéité, la fluidité, la bonne gestion de leurs contacts. Ils sont commerciaux et jeunes cadres.
- Les Techno Followers : ce sont les plus suiveurs et les moins engagés dans les technologies. Pour eux, il faut que ça marche et que ça soit facile à utiliser. Ce sont eux qui utilisent le plus les technologies pour mettre à jour des données, synchroniser et s'organiser. On les retrouve en particulier aux postes d'assistants.

Les nouveaux défis technologiques des entreprises

Aujourd'hui, les usages des technologies sont encore très individuels et s'effectuent de façon très verticale (top-down). Mais demain, sous l'influence de la nouvelle génération et de la diffusion des usages venus de la sphère privée, les usages des TIC au travail seront plus collectifs, plus horizontaux, plus en mode participatif. La projection montre que les logiques du web 2.0 vont peu à peu se diffuser largement. En témoignent les croissances importantes observées sur les technologies de travail collaboratif (SharePoint) et sur les communications unifiées. Au-delà des constats et des tendances que cette étude « Référence des Usages » révèle, se dessinent des défis majeurs que le monde de l'entreprise doit désormais relever.

Réduire la fracture numérique entre les usages dans le monde professionnel et les usages dans la sphère privée

L'enquête IFOP révèle que les technologies constituent le 2ème facteur d'attractivité d'une entreprise pour ses futures recrues. Elle devra relever des défis technologiques majeurs pour réduire le risque de ne pas pouvoir attirer de jeunes talents, ni de les retenir. Face à une nouvelle génération de plus en plus « experte » et exigeante sur les outils technologiques, l'entreprise devra notamment proposer un équipement technologique suffisamment satisfaisant et miser sur les outils collaboratifs. De plus, l'entreprise devra intégrer aussi dans son management un état d'esprit « Ludens » pour être attractive, crédible et cohérente.

Cela implique des changements profonds de ses valeurs comme celui d'accepter une part de ludique au travail qu'elle juge encore souvent comme un abus (par exemple, l'utilisation de la messagerie instantanée personnelle au travail) ou qu'elle ne comprend pas.

Impliquer les Directeurs Informatiques et les autres managers dans le changement et le virage technologique de l'entreprise

Les bouleversements induits par l'arrivée de ces nouveaux usages constituent autant d'opportunités que de challenges. Aujourd'hui, l'étude met à jour 7 grands défis qui attendent les organisations et les entreprises :

- Être capable de fournir de nouveaux services répondant aux impératifs commerciaux, organisationnels ou de satisfaction client
- Maîtriser ses coûts de possession (surtout en temps de crise)
- Prendre en compte les impératifs écologiques et intégrer les évolutions vers les Green Tech
- Gérer la sécurité informatique de systèmes ouverts vers Internet et/ou vers des applications mobiles
- Développer un mode de travail collaboratif (comme le Web 2.0) pour prendre en compte les changements de comportements des utilisateurs

- Accompagner les utilisateurs dans ces changements
- Prendre en compte de nouveaux modèles logiciels avec les besoins de services associés.

7 Le réseau social, quintessence du web 2.0 en entreprise

www.duperrin.com, 27 février 2009

Le sujet a été émergent pendant quelques années mais c'est désormais une tendance majeure : les entreprises planchent sur le sujet "web 2.0" en entreprise et plus seulement au niveau de la prospective. La logique de réseau et, par conséquent, de sa motorisation sont arrivés sur les agendas des directions générales. Il n'empêche que les personnes amenées à se pencher sur la question et prendre des décisions finissent par y perdre leur latin.

Pendant les premières années, l'équation était simple : web 2.0 = blogs + wikis. A peine l'intérêt de ces outils en entreprise a-t-elle été comprise qu'on a parlé de social bookmarking. Puis le RSS est arrivé dans la boucle, jouant à la fois le rôle de middleware entre outils et de tuyau pour supply chain d'information personnelle pour les collaborateurs. Ce fut enfin le microblogging et, dernière tendance en date, les réseaux sociaux.

De quoi s'y perdre non ?

En fait pas tant que cela, dès lors qu'on considère qu'il ne s'agit pas de choisir entre ces outils mais d'en permettre une utilisation rationnelle de plusieurs outils, ayant chacun un usage précis, dans un contexte unifié. Pas question de passer d'un outil à un autre : le collaborateur doit tout avoir sous la main en même temps et ne pas avoir à se soucier de la manière dont toutes ces briques communiquent entre elles. J'ajouterai que la DSI ne peut pas non plus se permettre de continuer à construire des ponts entre une multitude d'outil qui évoluent chacun au grès de leur éditeur respectif avec les risques de recouvrement que cela finit par impliquer et des passerelles à re développer en permanence.

Dans cette logique, l'émergence du réseau social en tant que problématique principale ne doit pas être traduite comme "un outil de plus" mais au contraire l'intégration de tout ce qui précède dans une logique unique et cohérente.

Les outils évoqués ci-dessus permettent, de partager, rendre disponible une information, émettre un message ou un "signal social" non pas à destination de personnes nommément désignées mais d'une population donnée qui peut représenter un groupe précis ou l'ensemble des collaborateurs d'une entreprise. Chaque récepteur potentiel fait alors la démarche soit de rechercher une information précise, soit de mettre en place des "alertes" sur des contenus

correspondant à des critères données, soit en suivant les contenus d'une personne précise et, ce, outil par outil.

On peut légitimement craindre que ces pratiques qui sont acceptables en période d'expérimentation ou le périmètre humain et fonctionnel est souvent réduit ne créent une énorme confusion et soient une nouvelle forme d'infobésité alors même qu'un de leurs bienfaits est présumés est d'améliorer le rapport signal bruit. Mais pour cela encore faut il qu'une intégration poussée de ces outils permettent de rationaliser les flux qu'ils émettent, et que les collaborateurs apprennent à maîtriser et commander les flux qu'ils reçoivent plutôt que rester dans une logique de récepteur / victime passif.

Mais oublions quelques instants la logique fonctionnelle propre à chaque outil et focalisons nous sur l'objectif qu'elle est supposée servir. Il s'agit de permettre de connecter à la fois :

- les informations entre elles
- les individus entre eux
- les informations entre elles via les individus
- les individus entre eux via les informations.

Cela implique de manière évidente que:

- les outils de publication/partage d'information soient connectés entre eux.
- il existe une plateforme de réseau social au sens traditionnel du terme pour connecter les individus entre eux
- cette plateforme de réseaux puisse utiliser l'information publiée par chacun grâce aux différents outils, la manière dont elle est lue/utilisée ainsi que les échanges qui ont lieu autour d'elle afin de permettre d'identifier des personnes non parce qu'on les connaît mais parce qu'on partage des problématiques et centres d'intérêts professionnels, opérationnels.

On le voit bien, à condition de bien prendre en compte le fait que les contraintes de l'entreprise et ses objectifs propres lui imposent d'adopter une vision spécifique du réseau , plus analytique que déclarative, le réseau social n'est pas pour l'entreprise un outil de plus mais la couche finale qui lui permet de tirer la quintessence d'un ensemble d'outils protéiforme.

Le réseau social d'entreprise n'est donc pas un Facebook-like qui permet de connecter les individus. C'est un outil permettant de réunir en un seul endroit

toutes les logiques des outils dits Web 2.0 (blogs, wikis, bookmarking, tagging etc...) et de tirer profit de cette information pour recréer toutes les facettes du lien entre individu et information telles qu'expliquées plus haut.

8 L'entreprise décloisonnée Le Nouvel Economiste, 5 mars 2009

Les nouvelles technologies bouleversent inéluctablement l'organisation managériale des grands groupes. A leur plus grand profit.

TIC, l'expression n'est pas heureuse. Et dans la langue de Molière, elle sonne plutôt mal. Malgré tout, ces TIC - pour technologies de l'information et de la communication - sont partout. Une quinzaine d'années après leur arrivée en force dans la vie professionnelle, elles ont ouvert la voie à de profonds changements dans l'entreprise. Sur son organisation, son management, son leadership et même son modèle économique. Pour les hommes et les femmes qui ont des responsabilités dans ces organisations, comprendre ces transformations et adopter ces changements est une nécessité. Il y a eu l'ordinateur et ses logiciels, puis le mail et l'Internet, sans oublier les mobiles et maintenant les smartphones. A la clé : plus d'autonomie, de productivité, de liberté peut-être. Positifs pour la plupart, les impacts des TIC n'en demeurent pas moins majeurs. La première génération d'outils a contribué au rapprochement entre technologie et management. La seconde, celle des réseaux sociaux (blogs, wikis), scelle naissance d'une nouvelle organisation de l'entreprise. En réseau, ouverte, mobile et étendue où les savoirs comme la création de valeur échappent à toute considération de fonction, de localisation et de hiérarchie. Ce new deal, les grandes entreprises et leurs managers vont devoir l'assimiler. C'est leur défi.

Jamais sans mon BlackBerry. Lionel est "addicted". Cadre supérieur dans une grande entreprise industrielle française, il avoue "ne pas pouvoir se passer de cet outil qui lui permet notamment de consulter son courrier électronique à tout moment". Comme la plupart de ses homologues français et étrangers. "Phénomène mondial, confirme-t-il. A croire qu'on nous a tous greffé un mobile dans la main droite, assure cet expatrié aux Etats-Unis. Baladezvous dans une salle d'attente business d'un aéroport, vous vous rendrez compte à quel point la technologie fait partie du quotidien des managers." Aux BlackBerry et autres smartphones, il convient d'ajouter l'ordinateur, l'Internet, le courrier électronique ou l'intranet : ces outils ne sont pas des gadgets pour les collaborateurs de l'entreprise.

Ce n'est pas tout, les modernes mentionneront ce qui relève du Web 2.0 : les réseaux sociaux, les blogs et autres wikis. En France, près d'un actif sur deux, soit 12 millions de personnes, utilise un ordinateur pour son travail sur lequel il passe en moyenne 4h30 par jour, selon une étude publiée par Microsoft en février dernier ("Référence des usages des technologies de l'information au

travail en France”). Dans le détail, hit-parade des outils les plus utilisés : le téléphone (97 %), le courrier électronique (96 %), les moteurs de recherche Internet (93 %) et le traitement de texte (89 %). Les progiciels sont utilisés par 72% des salariés. Qu’a donc changé cette première génération d’outils dans les entreprises ?

Tsunami, la 1^e vague

“Les TIC sont un tsunami. Les grands logiciels support et métiers mais aussi le Web, les messageries électroniques d’autre part, sans oublier la téléphonie mobile ont contribué à changer profondément les organisations en une dizaine d’années”, assure Thierry Happe, cofondateur du Forum NetExplorateur, observatoire mondial des nouveaux usages de l’Internet et du numérique. Pour Mohammed Matmati, professeur à Grenoble Ecole de management, “les impacts de la technologie sur les entreprises sont majeurs. Dans trois dimensions : économique, organisationnelle et managériale”. Comme le démontre le service des études et de la statistique (Sessi) de Bercy dans une note publiée en novembre 2006, il existe une forte corrélation entre l’utilisation de ces technologies de l’information et de la communication et les gains de productivité des sociétés : la productivité est supérieure de 4 % dans les entreprises dotées d’un progiciel ou d’autres outils logiciels avancés. Le différentiel atteint 11% lorsque les sociétés disposent également d’un extranet, d’un call-center ou d’un outil de visioconférence.

Par ailleurs, les entreprises dont plus de la moitié des salariés utilisent en 2002 le courrier électronique ont eu une productivité supérieure de 17% en 2004. Mouvement irréversible. A la clé : gain de temps et de productivité des managers, mais aussi amélioration de la gestion de l’information, ce qui facilite le planning et la prise de décision. La technologie a envahi la vie des managers. “Les nouveaux outils à l’instar des smartphones nous font gagner du temps car de nombreuses tâches jusqu’ici irréalisables en dehors du bureau le sont désormais facilement”, constate Frédéric Tassy, directeur général France de HTC. Pour les managers ce changement est tout sauf anodin. Par l’entremise d’un nouveau phénomène : le “double travail”. “Les TIC signent la fin de l’espace privé chez les managers, constate Mohammed Matmati. La messagerie par exemple est devenue une addiction.” La technologie brouille les frontières entre sphères privée et professionnelle. Avec un ordinateur et un téléphone portable à portée de main 24 heures sur 24, les managers peuvent-ils réellement “couper” avec leur entreprise ? La soi-disant autonomie offerte aux cadres par les outils technologiques provoque en fait la dépendance. Avec, à la clé, un accroissement du stress pour certains (voir encadré). Mohammed Matmati est plus radical. Pour ce spécialiste de la gestion des ressources humaines, “les TIC ont abouti au retour d’une organisation de type taylorienne avec une surveillance accrue des salariés”. Selon une étude de l’observatoire du e-management, plus de la moitié des salariés estiment recevoir trop d’e-mails. “La facilité du “bouton à presser”

permet d'envoyer tout à tout le monde d'un simple clic "bureaucratique" et ce fait surinforme et donc désinforme", estime le sociologue François Dupuy. Thierry Happe ajoute : "Les managers ne prennent plus le temps de réfléchir. Ils confondent vitesse et précipitation." Qu'elle soit pyramidale ou matricielle, l'entreprise se trouve confrontée à la même difficulté : conçue pour distribuer une information selon des circuits prédéfinis, elle ne sait pas forcément favoriser la mise en relation des collaborateurs selon de nouveaux modes induits par la technologie et indépendants de toute logique géographique, fonctionnelle ou hiérarchique.

Tsunami, la 2^e vague

"Avant les TIC devaient s'adapter aux organisations. Ils étaient chers car longs et complexes à mettre en oeuvre. Aujourd'hui l'organisation s'adapte aux TIC. FaceBook, Wikipédia ou Skype sont utilisés dans le monde professionnel", observe Carlos Diaz, PDG de blueKiwi Software, éditeur français de logiciels sociaux professionnels. Exemple, chez cet opérateur de téléphonie mobile français utilisant l'Internet pour créer des communautés de vendeurs. Des conversations professionnelles entre les techniciens du réseau permettent de trouver des solutions plus rapidement. Idem chez Finaref, spécialiste de la vente à distance de produits financiers. La filiale du Crédit Agricole incite chaque collaborateur, indépendamment de sa situation géographique et de sa position hiérarchique, à partager contributions et commentaires sur un réseau dédié. Autre illustration : Sephora. Le distributeur spécialisé a mis ses candidats à contribution en répondant à un autotest sur son site de recrutement : "Etes-vous un coach de beauté dans l'âme ?", ils savent en quelques clics s'ils ont le profil pour intégrer l'entreprise. Le résultat n'étant connu que par les candidats, ils choisissent ensuite de postuler ou non. En connaissance de cause. En deux mois, plus de 500 personnes se sont autotestées. "Même si la décision finale leur appartient, cela doit forcément limiter les candidatures inadaptées", observe Sophie Mouhiedine, responsable du développement RH chez Sephora Europe. La technologie permet également de moderniser la gestion RH.

Comme à la SNCF. La compagnie s'est appuyée sur un réseau social pour mettre en place la formation de 40 000 collaborateurs sur les nouvelles règles en matière de sécurité sur les chantiers ! De l'augmentation interactive des idées innovantes jusqu'à l'identification de nouvelles compétences en passant par la révélation de nouveaux experts et le fécond travail coopératif, la technologie est devenue l'outil qui renforce la compétitivité de l'entreprise. "Décloisonnant les connaissances, capitalisant sur les expériences individuelles, le fonctionnement en réseau améliore la performance", fait valoir Carlos Diaz. Malgré ces dividendes palpables, les sociétés européennes utilisant actuellement les outils collaboratifs 2.0 sont encore peu nombreuses. A peine plus d'un tiers ont d'ores et déjà fait l'acquisition d'outils tels que messagerie instantanée, conférences Web, blogs ou wikis alors que plus de la moitié dit ne pas y être

intéressée, pointe une récente étude de Forrester Consulting. “Une majorité des entreprises françaises estime que les outils de collaboration représentent un enjeu majeur pour leur avenir, constate Olivier Lepeltier, responsable solution collaborative d’Avanade. Seulement 7 % d’entre elles les ont adoptés”, constate une étude du cabinet Coleman Parkes Research. “Ces outils échappent aux logiques d’organisation classiques des entreprises et leur font donc peur”, estime Dan Serfaty, PDG de Viadeo, principal réseau social pour les professionnels.

Les enjeux du manager 2.0

Pour Richard Collin, directeur associé du think-tank NextModernity, ces réticences ne sont pas une surprise : “Ces outils collaboratifs reposent surtout sur des innovations d’usage. La plupart des grands groupes sont coincés dans des modes de management contrôle - commande. Or avec la collaboration nous quittons définitivement l’ère industrielle pour entrer dans l’économie de la fonctionnalité. Aujourd’hui, le travail, c’est de la communication. Nous basculons du monde de la manufacture à celui de la “cerveau facture””. Les modèles de commandement changent. “Le manager devient peu à peu un arbitre. Il est un “servant leadership” au service de l’efficacité du collectif”, poursuit Richard Collin. “Les technologies transforment la façon de diriger et décider. Les managers ne sont plus les seuls au pouvoir et à pouvoir”, ajoute Carlos Diaz. Dans les entreprises, les technologies collaboratives sont au cœur des opérations de conduite du changement. Exemple : la CIA. Après les attentats de septembre 2001, l’agence a mis en place un modèle qu’elle à elle-même baptisé “Intellipedia”. La compréhension passe par la collaboration. Ce qui est important ? Non pas de contrôler mais de comprendre ce que font les autres.

Effet Serendip : le syndrome du “cadrus interruptus”

Ou comment risquer d’arriver à l’effet contraire de celui recherché. “Les TIC sont un facteur de stress pour les managers. C’est d’autant plus vrai que ces derniers sont les plus équipés”, constate Romain Chevallet, chargé de mission au département changements technologiques et organisationnels à l’Anact, l’Agence nationale pour l’amélioration des conditions de travail. Pression du temps plus forte, réduction des délais, augmentation des procédures, surinformation voire dérangement, les motifs de désagrément engendrés par le Web, le mail et autres outils ne manquent pas. La messagerie électronique - utilisée par 96% des cadres en entreprise, constitue un bon exemple de désillusion technologique. “En la matière, les dirigeants confondent la vitesse de réception et la vitesse de réponse. Certaines décisions méritent plus de réflexion, notamment par une confrontation avec les acteurs concernés et une contextualisation des informations reçues”, pointe Romain Chevallet. Toujours plus vite, le temps réel prend la place sur le temps de l’examen. Au ministère du Travail, une récente étude de la Dares sur le rythme de travail des salariés dans les entreprises françaises va dans ce sens.

Quelques exemples. En 2005, plus de 53% des personnes interrogées estimaient qu'elles étaient très souvent dérangées dans leur activité par des demandes à satisfaire immédiatement. Elles n'étaient que 28% en 1984. Autre chiffre concernant la réduction des délais : en 1984, seuls 5% des travailleurs estimaient qu'ils devaient souvent réaliser une tâche en moins d'une heure. Ils sont aujourd'hui plus de 25%. En entreprise, la technologie rencontre de plus en plus de critiques. La plus souvent formulée : la difficulté de dissocier la vie de travail de la vie personnelle. Un phénomène que le sociologue et professeur François Dupuy a pointé en 2005 dans son ouvrage *La Fatigue des élites*. "Les TIC sont devenues un instrument qui permet d'assurer une pression permanente sur les cadres et de les fragiliser."

9 When job seekers invade Facebook

www.mckinseyquarterly.com, mars 2009

The increasing popularity of online social networking is changing not only the way people manage their careers but social networking itself.

This short essay is a Conversation Starter, one in a series of invited opinions on topical issues. Read what the authors have to say, then let us know what you think.

As the downturn continues, millions of corporate managers—gripped by the job jitters—are rushing to join online social networks in a scramble to build their social capital. The popularity of sites such as LinkedIn is soaring: less than a year ago the site had little brand profile and was seen mostly as a venue for corporate suits trolling for professional contacts while plotting their next career move. Facebook, by contrast, has largely attracted individuals seeking a compelling site for fun social networking.

Today LinkedIn's year-on-year growth is up nearly 200 percent in the United States and it now has more than 35 million members—many of whom were formerly employed within the hard-hit financial sector. And it's just one of the many sites to which recession-struck managers are flocking: Xing (based in Germany), with its 7 million members and special Lehman Brothers alumni section, and Meet the Boss (based in the United Kingdom), which restricts membership to C-level financial types, are also experiencing burgeoning membership levels.

This surging popularity of online social networking is transforming the nature of business networking, with profound implications for the way business people manage their careers. But it also augurs profound change for social networking itself.

With so many people stampeding into Web-based social networks, the line between social and business networking is becoming increasingly blurred. An important question is whether the values and codes of conduct specific to the virtual world will come into conflict with real-world values and norms. Facebook, where the idea of a “friend” is directly embedded in the interface, is increasingly cluttered with self-promoters, career artists, and marketing entrepreneurs. What happens as this trend intensifies and those using Facebook exclusively for career networking invade?

There are, of course, powerful economic reasons behind the trend. As sociologist Nan Lin puts it in his book, *Social Capital*,¹ “Individuals engage in interactions and networking in order to produce profits.” These profits are based upon information, influence, social credentials, and recognition. The accumulated social capital, meanwhile, helps individuals to gain competitive advantages in the labor market as a result of privileged access to “resources” located on the social networks.

Still, for many there’s nothing more irritating than when a new “friend” contacts you almost immediately with an inappropriate request for a favor. Generally, it’s more advisable to approach social networking as a giver, not a taker, and gradually build relationships according to reciprocated favors. Overall, online social networking, with its support groups and trusted access, is governed by a culture of sharing, not selling.

And can the throngs of interlopers really be considered friends? Anthropologists tell us that it’s impossible to maintain stable social relationships with more than 150 people. Maintaining a professional network of more than 150 looser connections on LinkedIn might be plausible, but it would strain the richer social relations that make up the fabric of sites such as Facebook. Among Facebook’s 175 million members, the instances of “defriending” are already growing.

It’s a safe bet that if the economic downturn grinds on, we will witness further conflict between the nonrational instinct to connect socially and the rational calculation to build social capital for professional reasons. If so, it may put further strain on the notion of an online friend. We may find ourselves asking more frequently that age-old question, “What are friends for?”

We invite you to add your thoughts to the conversation.

10 Twitter s'invite dans les entreprises
La Tribune, 4 mars 2009

Twitter, le réseau social de « microblogging », qui connaît un succès rapide entend désormais prouver qu'il peut gagner de l'argent.

Je twitte, tu twittes, vous twittez. « Comme Google, il y a quelques années, le verbe ?twitter? est aujourd'hui entré dans le langage courant, ce qui présage de son avenir », estime Greg Sterling, président de Sterling Market Intelligence, qui étudie l'impact de l'Internet sur les consommateurs. « Twitter » (ou gazouiller), c'est raconter, en moins de 140 caractères, à vos amis de ce réseau social ce que vous faites à l'instant même (140 caractères, c'est peu, la phrase précédente en compte 136). Et générer un dialogue lié à vos faits et gestes. Les messages (ou « tweets ») sont transmis sur votre mobile par SMS en même temps qu'ils sont affichés sur votre page de membre. Twitter vous suit partout.

« À l'origine, Twitter n'était qu'un outil nombriliste mais ses utilisateurs commencent à l'utiliser de manière beaucoup plus créative », constate Greg Sterling. Fondée en 2006, la start-up de San Francisco, qui emploie 29 personnes, a levé depuis son existence 55 millions de dollars, dont les 35 millions collectés le mois dernier auprès de Venture Partners et Benchmark Capital. « Cela va nous permettre d'accélérer notre développement. Nous devons embaucher un grand nombre d'ingénieurs en informatique pour consolider notre réseau et bâtir une présence mondiale », confie Biz Stone, le cofondateur de la boîte, tout en précisant avoir enregistré une explosion de 900 % du nombre de « twitteurs » en un an. La start-up reste cependant discrète sur le nombre d'utilisateurs, estimé à 6 millions par le site de mesure d'audience Compete.com, dont la moitié aux États-Unis. Londres est, révèle simplement Biz Stone, la ville qui compte le plus d'adeptes.

Services exclusifs

Mais popularité ne rime pas forcément avec rentabilité. À ceux qui prédisent que Twitter risque d'être voué au même sort que Facebook qui, malgré ses 175 millions d'utilisateurs, peine à attirer de la publicité, Biz Stone répond que l'avenir de Twitter ne dépend pas de ça. Sa cible pour gagner de l'argent ? Faire de Twitter un outil de gestion des relations clients pour les entreprises. « Si des sociétés, comme Jetblue, Comcast ou Whole Foods, utilisent Twitter de manière quotidienne, nous devons faire en sorte qu'elles soient prêtes à payer pour des services exclusifs. Nous allons donc nous atteler à créer des produits conçus spécifiquement pour ces marques afin de leur permettre de mieux dialoguer avec leurs clients », annonce-t-il.

« Twitter, c'est une communauté d'utilisateurs. Pas un réseau publicitaire », confirme Matt Dickman, auteur du blog Technomarketer et vice-président du marketing numérique chez Fleishman-Hillard. « Pour des marques comme Dell, ou SouthWest Airlines, qui sont d'avidées utilisatrices, Twitter représente un formidable outil de communication et un service client d'une efficacité redoutable », poursuit-il. Votre vol a du retard ? Envoyez un « tweet » à Southwest et vous recevrez une réponse personnalisée en un temps record. « Grâce à Twitter, les marques rejoignent les rangs de vos amis », affirme-t-il. «

Elles vous suivent et vous écoutent. Et la limite des 140 caractères permet d'optimiser leur temps. » Autant d'avantages qui, selon Matt Dickman, valent de l'or.

Ultime pied de nez à ceux qui doutent de son avenir, Twitter s'est payé le luxe en novembre dernier de refuser une offre à 500 millions de dollars de Facebook. Et les analystes spéculent que Google voire Yahoo font les yeux doux à l'étoile montante du Web. « Même si Facebook est un partenaire compatible, ce n'était pas le bon moment, justifie Biz Stone. Nous souhaitons avant tout bâtir un modèle économique viable. » Reste à savoir si les entreprises, secouées par la crise, « twitteront » pour de l'argent.

11 Pas d'entreprise 2.0 sans professionnalisation du web 2.0

www.duperrin.com, 27 février 2009

Très souvent un frein à l'entreprise 2.0 vient du web 2.0 lui-même. Nombre de décideurs, lorsqu'ils commencent leur réflexion, regardent logiquement ce qui se passe sur le web. Certains se reposent sur leur propre expérience parce qu'ils sont des utilisateurs plus ou moins avertis, d'autres découvrent un monde nouveau, parfois sans le comprendre.

Cela pose problème à deux points du processus de transformation

- La décision : au moment de décider de se lancer dans un projet social software et quand bien même l'entreprise aurait compris l'enjeu organisationnel qui précède les outils, le décideur a en tête des gens qui racontent leur vie sur Facebook, se "pokent" et se livrent à la guerre des vampires contre les zombies. Il pense aux "vidéos à la con" que ses amis lui envoient, au "faites péter les com's" de son ado de fils sur son skyblog, à des commentaires disant que "c vrémen top", et aux millions de gens qui cherchent quelqu'un pour déjeuner vers Opéra, qui s'ennuient devant un programme TV pitoyable ou ont des voisins trop bruyants et le racontent sur twitter. Faute de recul suffisant c'est ce qu'il a à l'esprit, ce qu'il visualise au moment de prendre sa décision.

- Le déploiement. Déployer un outil est une chose, mais l'objectif est bel et bien qu'il améliore la performance donc qu'il soit utilisé, et utilisé pour les bonnes raisons. "Partagez, collaborez et connectez vous" n'a aucun sens pour les collaborateurs. Il faut traduire les grandes logiques observées sur le web et désirées en entreprise en comportements concrets au quotidien. En amont cela aide le chef de projet à "visualiser" la réalité vers laquelle on se dirige (ce qui n'est ni évident ni un luxe), en aval cela permet aux personnes concernées de comprendre exactement ce qu'on attend d'elles au quotidien.

Quoi qu'il en soit il importe d'apprendre à traduire les usages du web pour en transposer les logiques dans le monde de l'entreprise.

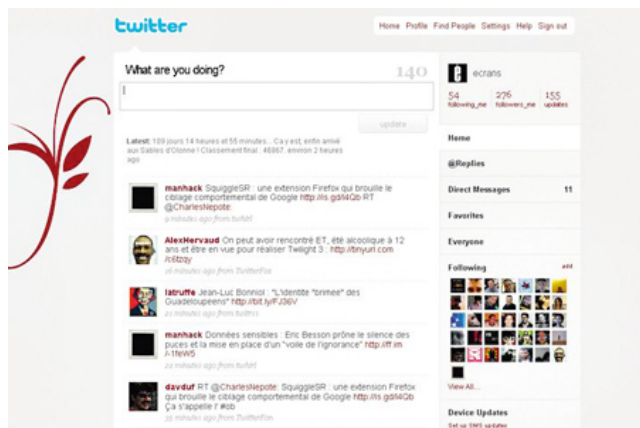
Quelques exemples :

- chercher ses camarades de lycée sur Facebook : chercher sur l'intranet des gens qu'on ne connaît pas mais qui ont la réponse à nos problèmes. (Ou se poser la question du réseau constaté vs. déclaratif).
- Twitter qu'on a raté le métro ce matin : mobiliser les énergies disponibles pour une vraie urgence.
- Devenir "Fan de" sur facebook : mobiliser les personnes qui ont un intérêt sur un sujet donné et leur permettre de mettre leurs travaux en commun, d'avancer ensemble plus vite.
- Mettre ses goûts et hobbies sur son profil : permettre à chacun de connaître ses expériences, expertises, éventuellement laisser ceux avec qui on a travaillé "appuyer" ces données en les confirmant.
- Raconter ses vacances sur son blog : debrieffer sa dernière mission ou sa dernière négociation dans un espace public afin à la fois de faire savoir comment on s'en est sorti...ou d'appeler à l'aide collective si justement on ne sait pas comment s'en sortir.
- Mettre à jour son statut Facebook : dire sur quoi on travaille, de quoi on a besoin.
- Voter pour un contenu : faire émerger ce qui a du sens pour les collaborateurs à un moment donné.
- Laisser un commentaire pour dire à tout le monde qu'on est d'accord et que c'est "trop bien" : faire acte de management et montrer l'exemple en encourageant / félicitant un collaborateur.

Vous en avez d'autres...?

12 Twitter, bloguez dans le micro
Libération, 28 février 2009

Mode d'emploi de cette extension du système SMS sur le Web.



Avec ses dix millions d'utilisateurs, Twitter est-il le phénomène web de 2009 ? Va-t-il succéder à Facebook ? Est-il un signe représentatif de l'évolution de la société numérique ? C'est le genre de questions qui agitent en ce moment le petit monde des observateurs du Net. Comme à chaque fois, les réponses ne seront vraiment crédibles qu'a posteriori. Inutile donc d'en faire aujourd'hui tout un plat. A l'heure actuelle, Twitter est avant tout un outil qui peut se révéler amusant, instructif, divertissant, chronophage ou vraiment ennuyeux. Tout dépend de ce que l'on veut en faire et de la manière dont on l'utilise.

Twitter a été créé en 2006, mais sa popularité a explosé ces derniers mois. C'est une sorte d'extension du système SMS appliquée au Web. Il permet d'écrire des petits messages de 140 caractères maximum. On appelle ça du microblogging. Ces messages sont ensuite lus par les gens qui -« suivent » l'utilisateur (un abonnement, en somme). Et ce dernier peut lire les messages des gens qu'il suit sur sa page. C'est tout. Et c'est cette simplicité érigée en principe qui a fait le succès de l'application.

Codes

Pour débiter sur Twitter, rien de bien original. Il suffit de rentrer son nom, son -e-mail, de se choisir un pseudo et un mot de passe, et c'est tout. Rien à voir donc avec Facebook qui requiert goûts musicaux, statut matrimonial, opinion politique ou religion. Twitter n'en est pas moins un réseau social. Car, une fois le compte créé, il ne sert à rien s'il n'est pas connecté aux autres. Il faut donc ensuite trouver des utilisateurs à « suivre ». Il y a d'abord les -connaissances, qu'il faut retrouver par pseudo, nom ou à partir d'un compte mail. Cette utilisation a été la première à émerger sur Twitter, qui était, au moment de son lancement, avant tout un service de SMS communautaire où chacun partageait des petites phrases avec son entourage (d'où le « What are you doing ? » qui précède le champ de saisie). On peut aussi suivre certaines célébrités, comme le cinéaste David Lynch qui transmet chaque matin la météo de Los Angeles.

Aujourd'hui, Twitter est un -relais d'information d'une impressionnante célérité. Le plus pratique, pour trouver des sources intéressantes, est de regarder les comptes que suivent les utilisateurs aux centres d'intérêt proches du votre (par exemple, sur les sujets touchant à Internet et aux médias, ceux suivis par le twitter « Ecrans »). On finit vite par être abonné à plusieurs dizaines de personnes qui ne manqueront pas de relayer les informations qui embrasent Twitter, comme ce fut le cas lors des attentats de Bombay en novembre ou le crash en janvier de l'Airbus dans l'Hudson River.

Et lorsqu'on commence à suivre certains comptes, on finit très vite par être suivi. On peut alors diffuser des « tweets » (le petit mot pour désigner les messages). Ici non plus, rien de bien compliqué : il suffit de connaître trois codes très utilisés. D'abord, lorsqu'on répond à un message, on peut le faire de façon privée, mais, dans la plupart des cas, on lance un tweet qui commence par le nom de compte auquel on répond, précédé d'un « @ » (« @écrans Très bien ton mode d'emploi Twitter »). Ensuite, pour qu'une information intéressante se propage, il faut la « retwitter » pour en faire profiter son propre réseau. On peut donc se contenter de faire un copier-coller du message original précédé de « RT @ » puis le nom du compte du diffuseur original de l'information. Enfin, il y a le « hashcode » qui est sans doute une des trouvailles les plus intéressantes de l'outil de microblogging. En effet, dans sa conception originale, un utilisateur n'était -concerné que par les gens qu'il suivait et ceux qui le suivaient. Les autres lui étaient étrangers. Le « hashcode », un # suivi d'un mot-clé, permet, grâce à l'utilisation du moteur de recherche, de mettre en place des sujets transversaux qui peuvent -concerner l'ensemble des utilisateurs de Twitter. Ainsi, pour suivre ce qu'il se dit sur le procès du site The -Pirate Bay qui se déroule en ce moment en Suède, il suffit de rentrer #spectrial. Et de rajouter le même code à ses « tweets » si on veut participer au débat.

Conviviale

Dans la pratique, il n'y a pas qu'une seule façon d'utiliser Twitter. Une des principales raisons de son succès tient sans doute à l'ouverture dont ont fait preuve les développeurs lors de sa conception. Il est ainsi très facile pour un informaticien un peu chevronné de développer une application qui s'interface avec l'outil de microblogging. Que ce soit pour proposer un service dérivé (tel Twitscoop.com qui fait ressortir les mots les plus utilisés) ou pour développer un logiciel qui permet d'utiliser le service de manière plus conviviale.

On pourra citer Twitterfox, une extension du navigateur Firefox. Une fois installée, elle permet de ne pas avoir à se -connecter au site Twitter.com : les tweets apparaissent en bas à droite du navigateur, ce qui permet de suivre en temps réel l'activité de son réseau. Très pratique pour ne rien rater d'important. Et pour se faire déconcentrer toutes les trois minutes quand, par exemple, on a un article à finir.

13 Six ways to make Web 2.0 work
www.mckinseyquarterly.com, février 2009

Web 2.0 tools present a vast array of opportunities—for companies that know how to use them.

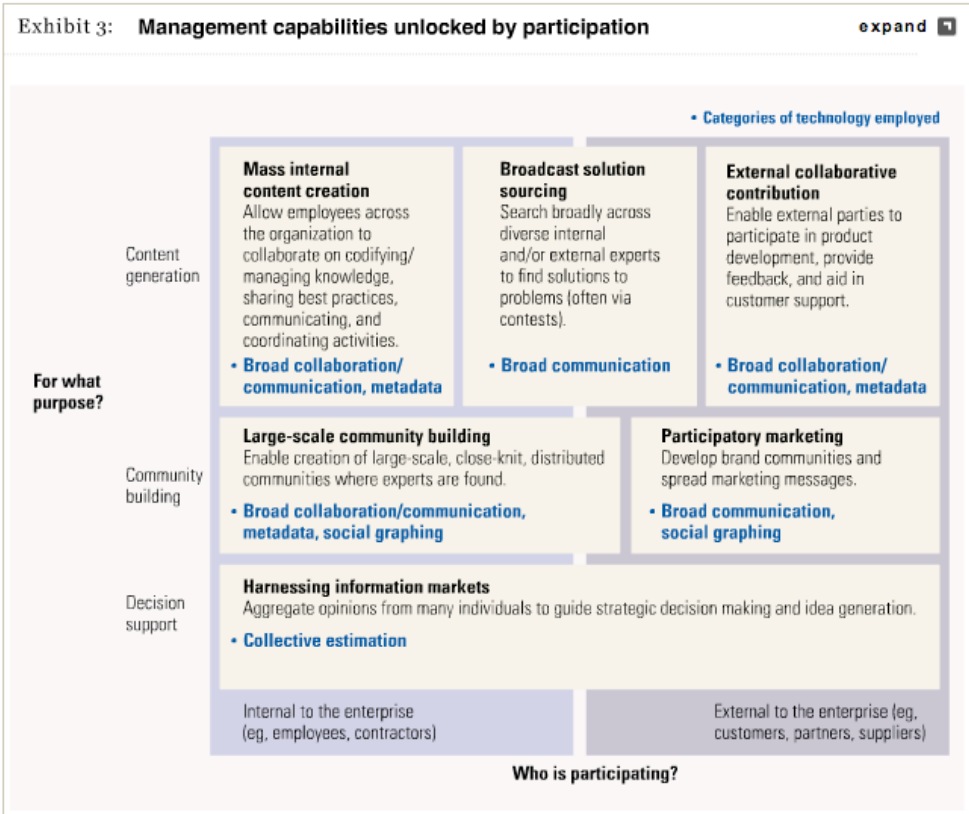
Technologies known collectively as Web 2.0 have spread widely among consumers over the past five years. Social-networking Web sites, such as Facebook and MySpace, now attract more than 100 million visitors a month. As the popularity of Web 2.0 has grown, companies have noted the intense consumer engagement and creativity surrounding these technologies. Many organizations, keen to harness Web 2.0 internally, are experimenting with the tools or deploying them on a trial basis.

Over the past two years, McKinsey has studied more than 50 early adopters to garner insights into successful efforts to use Web 2.0 as a way of unlocking participation. We have surveyed, independently, a range of executives on Web 2.0 adoption. Our work suggests the challenges that lie ahead. To date, as many survey respondents are dissatisfied with their use of Web 2.0 technologies as are satisfied. Many of the dissenters cite impediments such as organizational structure, the inability of managers to understand the new levers of change, and a lack of understanding about how value is created using Web 2.0 tools. We have found that, unless a number of success factors are present, Web 2.0 efforts often fail to launch or to reach expected heights of usage. Executives who are suspicious or uncomfortable with perceived changes or risks often call off these efforts. Others fail because managers simply don't know how to encourage the type of participation that will produce meaningful results.

Some historical perspective is useful. Web 2.0, the latest wave in corporate technology adoptions, could have a more far-reaching organizational impact than technologies adopted in the 1990s—such as enterprise resource planning (ERP), customer relationship management (CRM), and supply chain management (Exhibit 1). The latest Web tools have a strong bottom-up element and engage a broad base of workers. They also demand a mind-set different from that of earlier IT programs, which were instituted primarily by edicts from senior managers.

implement. Rather, they are a relatively lightweight overlay to the existing infrastructure and do not necessarily require complex technology integration. Gains from participation

Clay Shirky, an adjunct professor at New York University, calls the underused human potential at companies an immense “cognitive surplus” and one that could be tapped by participatory tools. Corporate leaders are, of course, eager to find new ways to add value. Over the past 15 years, using a combination of technology investments and process reengineering, they have substantially raised the productivity of transactional processes. Web 2.0 promises further gains, although the capabilities differ from those of the past technologies (Exhibit 3).



Research by our colleagues shows how differences in collaboration are correlated with large differences in corporate performance.¹ Our most recent Web 2.0 survey demonstrates that despite early frustrations, a growing number of companies remain committed to capturing the collaborative benefits of Web 2.0.² Since we first polled global executives two years ago, the adoption of these tools has continued. Spending on them is now a relatively modest \$1 billion, but the level of investment is expected to grow by more than 15 percent annually over the next five years, despite the current recession.³

Management imperatives for unlocking participation

To help companies navigate the Web 2.0 landscape, we have identified six critical factors that determine the outcome of efforts to implement these technologies.

1. The transformation to a bottom-up culture needs help from the top. Web 2.0 projects often are seen as grassroots experiments, and leaders sometimes believe the technologies will be adopted without management intervention—a “build it and they will come” philosophy. These business leaders are correct in thinking that participatory technologies are founded upon bottom-up involvement from frontline staffers and that this pattern is fundamentally different from the rollout of ERP systems, for example, where compliance with rules is mandatory. Successful participation, however, requires not only grassroots activity but also a different leadership approach: senior executives often become role models and lead through informal channels.

At Lockheed Martin, for instance, a direct report to the CIO championed the use of blogs and wikis when they were introduced. The executive evangelized the benefits of Web 2.0 technologies to other senior leaders and acted as a role model by establishing his own blog. He set goals for adoption across the organization, as well as for the volume of contributions. The result was widespread acceptance and collaboration across the company’s divisions.

2. The best uses come from users—but they require help to scale. In earlier IT campaigns, identifying and prioritizing the applications that would generate the greatest business value was relatively easy. These applications focused primarily on improving the effectiveness and efficiency of known business processes within functional silos (for example, supply-chain-management software to improve coordination across the network). By contrast, our research shows the applications that drive the most value through participatory technologies often aren’t those that management expects.

Efforts go awry when organizations try to dictate their preferred uses of the technologies—a strategy that fits applications designed specifically to improve the performance of known processes—rather than observing what works and then scaling it up. When management chooses the wrong uses, organizations often don’t regroup by switching to applications that might be successful. One global technology player, for example, introduced a collection of participatory tools that management judged would help the company’s new hires quickly get up to speed in their jobs. The intended use never caught on, but people in the company’s recruiting staff began using the tools to share recruiting tips and pass along information about specific candidates and their qualifications. The company, however, has yet to scale up this successful, albeit unintended, use.

At AT&T, it was frontline staffers who found the best use for a participatory technology—in this case, using Web 2.0 for collaborative project management. Rather than dictating the use, management broadened participation by supporting an awareness campaign to seed further experimentation. Over a 12-month period, the use of the technology rose to 95 percent of employees, from 65 percent.

3. What's in the workflow is what gets used. Perhaps because of the novelty of Web 2.0 initiatives, they're often considered separate from mainstream work. Earlier generations of technologies, by contrast, often explicitly replaced the tools employees used to accomplish tasks. Thus, using Web 2.0 and participating in online work communities often becomes just another "to do" on an already crowded list of tasks.

Participatory technologies have the highest chance of success when incorporated into a user's daily workflow. The importance of this principle is sometimes masked by short-term success when technologies are unveiled with great fanfare; with the excitement of the launch, contributions seem to flourish. As normal daily workloads pile up, however, the energy and attention surrounding the rollout decline, as does participation. One professional-services firm introduced a wiki-based knowledge-management system, to which employees were expected to contribute, in addition to their daily tasks. Immediately following the launch, a group of enthusiasts used the wikis vigorously, but as time passed they gave the effort less personal time—outside their daily workflow—and participation levels fell.

Google is an instructive case to the contrary. It has modified the way work is typically done and has made Web tools relevant to how employees actually do their jobs. The company's engineers use blogs and wikis as core tools for reporting on the progress of their work. Managers stay abreast of their progress and provide direction by using tools that make it easy to mine data on workflows. Engineers are better able to coordinate work with one another and can request or provide backup help when needed. The easily accessible project data allows senior managers to allocate resources to the most important and time-sensitive projects.

Pixar moved in a similar direction when it upgraded a Web 2.0 tool that didn't quite mesh with the way animators did their jobs. The company started with basic text-based wikis to share information about films in production and to document meeting notes. That was unsatisfactory, since collaborative problem solving at the studio works best when animators, software engineers, managers, and directors analyze and discuss real clips and frames from a movie.⁴ Once Pixar built video into the wikis, their quality improved as critiques became more relevant. The efficiency of the project groups increased as well.

4. Appeal to the participants' egos and needs—not just their wallets. Traditional management incentives aren't particularly useful for encouraging participation.⁵ Earlier technology adoptions could be guided readily with techniques such as management by objectives, as well as standardized bonus pay or individual feedback. The failure of employees to use a mandated application would affect their performance metrics and reviews. These methods tend to fall short when

applied to unlocking participation. In one failed attempt, a leading Web company set performance evaluation criteria that included the frequency of postings on the company's newly launched wiki. While individuals were posting enough entries to meet the benchmarks, the contributions were generally of low quality. Similarly, a professional-services firm tried to use steady management pressure to get individuals to post on wikis. Participation increased when managers doled out frequent feedback but never reached self-sustaining levels.

A more effective approach plays to the Web's ethos and the participants' desire for recognition: bolstering the reputation of participants in relevant communities, rewarding enthusiasm, or acknowledging the quality and usefulness of contributions. ArcelorMittal, for instance, found that when prizes for contributions were handed out at prominent company meetings, employees submitted many more ideas for business improvements than they did when the awards were given in less-public forums.

5. The right solution comes from the right participants. Targeting users who can create a critical mass for participation as well as add value is another key to success. With an ERP rollout, the process is straightforward: a company simply identifies the number of installations (or "seats") it needs to buy for functions such as purchasing or finance and accounting. With participatory technologies, it's far from obvious which individuals will be the best participants. Without the right base, efforts are often ineffective. A pharmaceutical company tried to generate new product ideas by tapping suggestions from visitors to its corporate Web site. It soon discovered that most of them had neither the skills nor the knowledge to make meaningful contributions, so the quality of the ideas was very low.

To select users who will help drive a self-sustaining effort (often enthusiastic early technology adopters who have rich personal networks and will thus share knowledge and exchange ideas), a thoughtful approach is required. When P&G introduced wikis and blogs to foster collaboration among its workgroups, the company targeted technology-savvy and respected opinion leaders within the organization. Some of these people ranked high in the corporate hierarchy, while others were influential scientists or employees to whom other colleagues would turn for advice or other assistance.

When Best Buy experimented with internal information markets, the goal was to ensure that participation helped to create value. In these markets, employees place bets on business outcomes, such as sales forecasts.⁶ To improve the chances of success, Best Buy cast its net widely, going beyond in-house forecasting experts; it also sought out participants with a more diverse base of operational knowledge who could apply independent judgment to the prediction markets. The resulting forecasts were more accurate than those produced by the company's experts.

6. Balance the top-down and self-management of risk. A common reason for failed participation is discomfort with it, or even fear. In some cases, the lack of management control over the self-organizing nature and power of dissent is the issue. In others, it's the potential repercussions of content—through blogs, social networks, and other venues—that is detrimental to the company. Numerous executives we interviewed said that participatory initiatives had been stalled by legal and HR concerns. These risks differ markedly from those of previous technology adoptions, where the chief downside was high costs and poor execution.

Companies often have difficulty maintaining the right balance of freedom and control. Some organizations, trying to accommodate new Web standards, have adopted total laissez-faire policies, eschewing even basic controls that screen out inappropriate postings. In some cases, these organizations have been burned.

Prudent managers should work with the legal, HR, and IT security functions to establish reasonable policies, such as prohibiting anonymous posting. Fears are often overblown, however, and the social norms enforced by users in the participating communities can be very effective at policing user exchanges and thus mitigating risks. The sites of some companies incorporate “flag as inappropriate” buttons, which temporarily remove suspect postings until they can be reviewed, though officials report that these functions are rarely used. Participatory technologies should include auditing functions, similar to those for e-mail, that track all contributions and their authors. Ultimately, however, companies must recognize that successful participation means engaging in authentic conversations with participants.

Next steps

Acceptance of Web 2.0 technologies in business is growing. Encouraging participation calls for new approaches that break with the methods used to deploy IT in the past. Company leaders first need to survey their current practices. Once they feel comfortable with some level of controlled disruption, they can begin testing the new participatory tools. The management imperatives we have outlined should improve the likelihood of success.

Keep the conversation going on Twitter

Do our six recommendations agree with the successes and failures you've seen? Is the economic downturn affecting your perception and use of Web 2.0 tools? What organizations get the most out of Web 2.0, and why? Use the #web2.0work hashtag to respond to this article and these questions on Twitter. We'll be following them and responding via our McKinsey Quarterly account, @McKQuarterly.

About the Authors

- Michael Chui is a consultant in McKinsey's San Francisco office; Andy Miller is an associate principal in the Silicon Valley office, where Roger Roberts is a principal.

- The authors would like to acknowledge the contributions of their colleagues James Manyika, Yooki Park, Bryan Pate, and Kausik Rajgopal.

Notes

1) Scott C. Beardsley, Bradford C. Johnson, and James M. Manyika, "Competitive advantage from better interactions," mckinseyquarterly.com, May 2006.

2) Building the Web 2.0 Enterprise: McKinsey Global Survey Results," mckinseyquarterly.com, July 2008.

3) See G. Oliver Young et al., "Can enterprise Web 2.0 survive the recession?" forrester.com, January 6, 2009.

4) See Hayagreeva Rao, Robert Sutton, and Allen P. Webb, "Innovation lessons from Pixar: An interview with Oscar-winning director Brad Bird," mckinseyquarterly.com, April 2008.

5) Exceptions exist for harnessing information markets and searching crowd expertise, where formal incentives are an essential part of the mechanism for participation.

6) See Renée Dye, "The promise of prediction markets: A roundtable," mckinseyquarterly.com, April 2008; and the video "Betting on prediction markets," mckinseyquarterly.com, November 2007.

14 Facebook Sending More Traffic Than Google to Some Sites

<http://adage.com>, 9 mars 2009

Will Search-Marketing Dollars Also Shift to Social Media ?

Marketers spend billions to attract search traffic from Google, but late last year Facebook started becoming a bigger source of traffic for some large websites, according to analytics firm Hitwise.

It seems inevitable that, given Facebook's sheer scale (180 million registered users and counting), it would at some point start referring a lot of users to some sites, but the development is surprising. Web users go to Google to figure out where to go next; they go to Facebook to, well, hang out.

Facebook gets a little more than a third of Google's unique visitors in the U.S. (50 million vs. 149 million in January, per ComScore); since last summer, registered users have been growing at a double-digit rate.

Where they're going

But since the beginning of the year, Facebook has become a bigger referring site than Google to a number of sites, including gossip sites PerezHilton.com and Dlisted, mom site CafeMom, Evite, video site Tagged.com, and, yes, Twitter.

There are good reasons for some of this: CafeMom has a Facebook fan page, which no doubt helps drive traffic, and users can synchronize updates with Facebook and Twitter.

It's hard to know why two gossip sites are on the list, aside from the fact that they tend to be places people spend a lot of time. Since the beginning of 2009, gossip site PerezHilton.com has received 8.7% of its visitors from Facebook, compared with 7.6% from Google, according to Hitwise. The same didn't hold true, however, for gossip site TMZ, which got 12.2% of its traffic from Google, compared with 3.8% from Facebook.

Big source for video sites

As NewTeeVee points out, Facebook has also become a big source of referrals for video sites as users post and share clips. Traffic from Facebook accounted for 3.3% of visits to video sites in February, according to Hitwise, up from less than 2% in February of last year.

It all points to the growing power of content sharing; the question is how to harness that and what it means for the future of "search" marketing. Companies spent \$12.2 billion in 2008 on search optimization and marketing to get traffic from Google, according to eMarketer.

But Peter Yared, CEO of marketing firm iWidgets, said he thinks some of that spending is going to shift to where the viewers, and the traffic, increasingly are. "Soon the [search-engine marketing and search-engine optimization] spend will start to follow the eyeballs and transition from Google to social media," he said.

15 Nielsen : le succès mondial des réseaux sociaux défie les médias

Le Figaro, 10 mars 2009

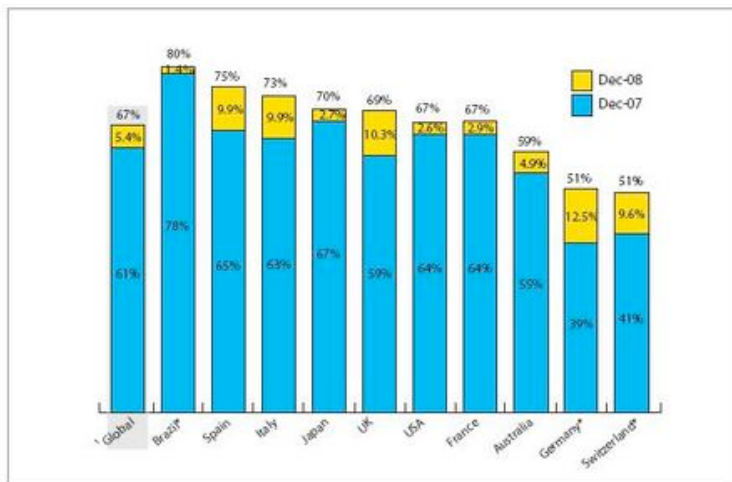
"Le phénomène mondial de consommation de l'année 2008". Ainsi la société d'études Nielsen qualifie-t-elle les réseaux sociaux dans son rapport publié hier sur "l'empreinte mondiale des réseaux sociaux".

Miniature de l'image pour MySpace, Facebook, Xiaonei, StudiVZ, Orkut, Netlog et compagnie ont séduit les internautes en masse l'an passé, touchant désormais 2/3 de la population internaute mondiale. Leur portée dépasse celle des e-mails

(66,8% vs 65,1%). Les réseaux sociaux absorbent, à eux seuls, près de 10% du temps passé sur la Toile par les internautes. Nombreux sont les indicateurs qui montrent que ce succès dépasse le phénomène Internet. "Le développement de la popularité des réseaux sociaux - et l'audience grandissante qui en résulte - n'est qu'une partie de l'histoire, écrit Nielsen dans son rapport.

La stupéfiante croissance du temps consacré par les gens à ces sites change la manière dont ils organisent leur temps sur Internet et a des ramifications sur la manière dont les gens se comportent, partagent et interagissent dans leurs vies quotidiennes. Par conséquent, les industries des médias et de la publicité font face à de nouveaux défis autour des opportunités et des risques que ce nouveau média crée". Revue de détail.

La percée des réseaux sociaux chez les internautes



Source: Nielsen Online, NetView, Home and Work Data, December 2007 – December 2008 (**Home only). E.g. In Dec 08 'Member Communities' reached 67% of the global online population compared to 61% in Dec 07
 *Global refers to AU, BR, CH, DE, ES, FR, IT, UK & USA only (JP figure not included in Global figure)

Le Brésil, où Orkut règne en maître, est le pays le plus mature en matière de social networking avec 80% des internautes qui utilisent les réseaux sociaux. Les Brésiliens décrochent aussi la palme de la plus grosse part du temps en ligne consacré à ces médias (23,1% contre 9,3% en moyenne et 6,3% en France). L'Allemagne et la Suisse, gagnés plus tardivement par le phénomène malgré quelques champions locaux comme Wer-kennt-wen et StudiVZ, affichent parmi les plus forts taux de progression (+12,5 et 9,6 points en un an) et des taux de pénétration plus faibles (51%). Une fois n'est pas coutume, la France fait jeu égal avec les Etats-Unis.

Champions locaux versus Facebook

Figure 11a: The most popular social networks in countries where Facebook is the leader

Rank	Australia	Spain	Switzerland*	France	UK	Italy
1	Facebook	Facebook	Facebook	Facebook	Facebook	Facebook
2	MySpace	Tuenti	Netlog	L'Internaute Copainsd'avant	MySpace	MySpace
3	Bebo	MySpace	MySpace	MySpace	Bebo	Netlog

Figure 11b: The most popular social networks in countries where Facebook isn't the leader

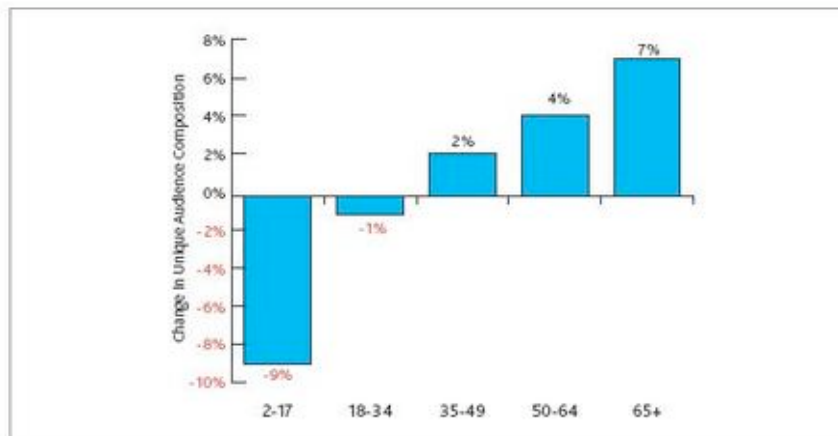
Rank	Brazil*	China	Germany*	Japan	USA
1	Orkut	51	Wer-kennt-wen	Mixi	MySpace
2	Sonico	Xiaonei	StudiVZ	Lococom	Facebook
3	MySpace	Chinaren	MySpace	Kanshin-kukan	Classmates Online

Source: Nielsen Online, NetView, Home and Work Data, December 2008 (*Home only).
E.g. Orkut is the most popular social network in Brazil.

(■ = domestic social network)

Japon, Chine, Allemagne, Brésil - quatre pays où Facebook, quasi-leader mondial, ne parvient pas à percer le top trois des réseaux sociaux. Si le phénomène des sites communautaires est mondial, il est incarné par plusieurs champions nationaux qui ont su adresser des besoins locaux particuliers avant l'arrivée des offres américaines.

Veilleissement de l'audience



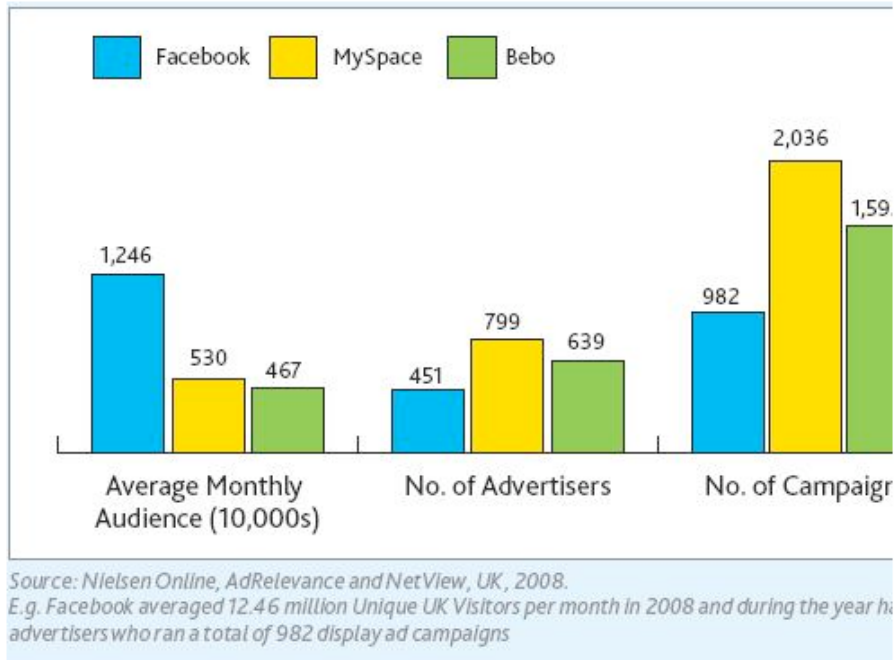
Source: Nielsen Online, Custom Analytics, December 2007 – December 2008. E.g. Between Dec 07 and Dec 08, the share of the online global audience to 'Member Community' sites accounted for by 2-17 year olds decreased relatively by 9%

! 'Global' refers to AU, BR, CH, DE, ES, FR, IT, UK & USA only

Signe de la profondeur du phénomène : la population vieillit. La part des 2-17 ans sur les sites communautaires a baissé de 9% en 2008, alors que les plus de 35 ans augmentent tous leurs parts. Les 65 ans et plus se jettent aussi à l'eau, leur part sur ces sites progresse de 7%. 2008 : ma mère sur Facebook, 2009 : ma grand-mère sur Facebook. Ce rééquilibrage de la population, plus proche de la

réalité démographique des internautes en général, devrait, à l'avenir, séduire et faciliter le travail des annonceurs...

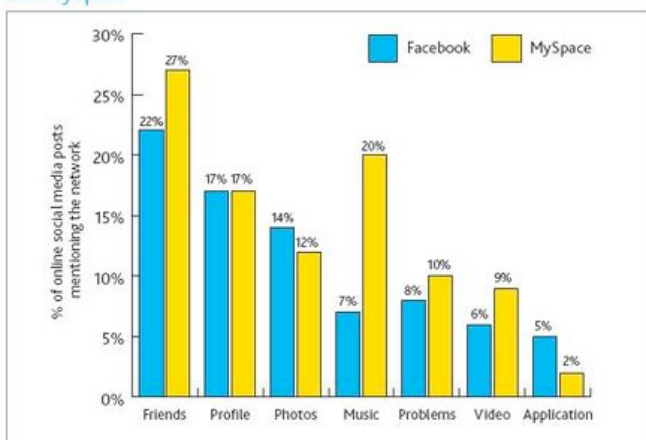
Des nouvelles opportunités pour les publicitaires



De loin, MySpace reste le réseau préféré des annonceurs devant Facebook (pourtant plus visité) et Bebo, succès britannique racheté par AOL. Le site communautaire éditée par Fox Interactive Média a proposé, en 2008, 2036 campagnes avec 799 annonceurs.

La musique fait la différence sur MySpace

Figure 13: Music is a major difference in discussions around Facebook and MySpace



Source: Nielsen Online, BuzzMetrics, December 2008.
 E.g. In Dec 08, 22% of English-language online social media posts citing Facebook mentioned friends

16 The Twenty Five Most Valuable Blogs 247wallst.com 23 février 2009

It is extremely difficult to put accurate financial values on blogs. Almost all of them are private companies. Some do raise VC money and those sums can be used as guidelines if and when they are disclosed. Like many content businesses, the only worthwhile value is what an acquirer will pay. At least two blogs from last year's 24/7 Wall St. list were sold—Ars Technica and PaidContent., both very near the valuations we gave them. This year's list does not include blogs which are part of larger companies because the traffic of these properties is almost never broken out. Blogs which are used as fronts for other businesses have also been excluded. Blogs that do not have revenue are also excluded. For instance, "The Daily Beast", a large news commentary site, does not take advertising or sell products. In theory, it has little if any economic value at all.

Because of the depressed economy, 24/7 Wall St. has brought down the multiples that it assigned to blog revenue and operating profits, when there are any, by about 50% from last year. Large public companies have been writing down the value of media and content assets over the last several quarters and private content site values have certainly suffered from the same drop in value. The prices being paid for online media and is almost certainly dropping sharply. Perhaps most importantly, shares of most of the large media companies are off by a half to two-thirds from their 52-week highs.

To determine value, 24/7 Wall St. looked at unique visitor and pageviews information from several public sources including Alexa, Quantcast, Compete, and comScore. These services are often criticized for estimating website traffic too low and we have taken that into account to the extent possible. We also looked at audience measurements provided by the blogs themselves when it seemed credible. Our estimated CPMs for ads are based on the current display and text ad environment, the quality of ads at each blog, and the number of ads that it runs on the average pages. The CPM value assigned to each blog is based on all of the ads it runs on its typical pages. To determine margins, 24/7 looked at headcount when available, and estimated costs of operating and maintaining websites. More complex content platforms were assigned higher monthly costs. Current audience growth rates were taken into account. A site which has traffic doubling year-over-year was given a higher multiple than one which is losing traffic. Because not all blogs make money, multiples of revenue and operating income were used to assess value.

Large blogs with big "moats" got higher multiple than smaller ones. Recreating Huffington Post or TechCrunch would be extremely difficult, especially in a recession. Blogs with one founder who does most of the writing were given lower multiple because the presence of that single person is essential to the company's

value. Finally, blogs which have been operating for a long time or have recently received funding received higher valuations because they are more likely to survive.

1. Gawker Properties. This blog company has a number of successful sites including Gawker, Defamer, Jezebel, Gizmodo, Lifehacker, and Jalopnik. In combination, the sites have about 23 million unique visitors and over 200 million pageviews a month. The company's owner, Nick Denton, says the firm's advertising is holding up this quarter. Traffic at most of the sites is still growing, in some cases at a rate of over 50%. The average CPM for each page across all of the properties is estimated at \$15. That makes Gawker at \$36 million business. Based on staffing levels, the company should have margins well above 50%. With an 8x operating income valuation, the company is worth \$170 million.

2. Huffington Post. HuffPo is probably the most well-known "blog" in the world. The company recently raised \$25 million. There has been a great deal of concern that once the national election ended in November that the site's audience would drop because of its focus on politics. All of the available audience measurement services show it holding its number of visitor flat if not slightly up. The range of unique visitors among the services measuring Huffington is fairly broad with an average of about 12 million a month. Pageviews per month should be at least 180 million. HuffPo's current valuation is being undermined by the quality of its advertising. To fill its inventory, the company is selling a large portion of its ads to marketers like FreeCollegeInfo and Vonage. This brings its CPM per page as low as \$5, putting a 2009 annual revenue estimate at about \$11 million. Huffington appears to have about 50 full-time employees, operating costs like those of a traditional online news site, and a technology platform that is expensive to maintain and build out. The cost to run the operation is probably over \$18 million a year. Owning Huffington would be a prize, especially for a major media company. Normal media multiples don't apply. The company is worth more than \$90 million.

3. The Drudge Report is the father of news and news opinion blogs. Compete and Quantcast have very different unique visitor counts. The number is almost certainly over five million a month. Quantcast puts pageviews at 742 million per month, which is almost certainly too high. The ads on the site appear to be almost all network sold and the CPM per page is not likely to be above \$2.50. If the site has 500 million pageviews, revenue would be \$15 million a year. Margins should be very high, so operating income should be \$8 million. Without Drudge himself, the site has almost no value. At a 6x multiple, Drudge is worth \$48 million.

4. Perez Hilton. According to Quancast, the celebrity blog has 5.5 million unique visitors and 236 million pageviews a month. The site runs a lot of low CPM advertising which should only yield about \$3 per thousand. This is a

business that brings in about \$8.8 million a year. The site is relatively inexpensive to run. Margins for the company should be in the 60% range. PerezHilton is in an extremely competitive part of the online entertainment content business. If the founder leaves, the site is worth almost nothing. With the founder staying, the business is worth \$32 million, about 6x operating income.

5. Sugar, Inc. This network of blogs for girls and young women has a number of sites including PopSugar, BuzzSugar, and CelebStyle. According to Quantcast, the 27 sites taken together have about 10 million unique visitors a month. Pageviews are probably close to 200 million. The number of ads on the websites and fairly low CPMs that they yield bring Sugar only about \$3.50 per thousand pages. Sugar, Inc.'s revenue is about \$9 million a year. The company appears to have about 70 employees, so annual costs are about 80% of sales. The sites are in a very competitive part of the online market. Looking at revenue multiple of 3x and supporting that with a high operating income multiple, Sugar is worth about \$27 million.

6. TechCrunch. This is the “must read” site for people who want inside industry information on tech, VCs, tech start-ups, and the internet. Compete and Quantcast have different audience numbers for the site, but it probably has a little over 3 million unique visitors a month. Pageviews are in the area of 15 million. TechCrunch has a number of high-yield advertisers and a number of ads on each page. CPM yield should be about \$18. Ad revenue is close to \$3.5 million. The company has several foreign language sites. TechCrunch also has a substantial conference business which could bring in another \$2 million. Running the conferences is likely to be expensive. The site has a fairly small staff. The company's margins are about 30% on revenue of \$5 million. Without founder Michael Arrington, the firm is worth very little. With him, because of its tremendous influence in the markets it covers the company has a value outside most standard measures. TechCrunch is worth about \$25 million.

7. MacRumors. This huge site covering almost everything there is to write about or say about Apple has about five million unique visitors a month and 35 million pageviews. Like many other websites hit by the advertising recession, Mac Rumors is taking a lot of network advertising from companies which sell ads with fairly low CPMs. This probably pushes its yield down to \$9 per page. MacRumor's revenue is running about \$3.8 million. The company has a tiny staff and should have an operating margin of close to 70%. MacRumors is worth about \$21 million at 8x operating income.

8. SeekingAlpha. This aggregator of investing blogs and news has almost 900,000 unique visitors according to comScore. Compete puts that number at about 1.5 million. Since Comscore tends to underestimate audience numbers, the higher figures is more likely to be accurate. Because of the content and site navigation, SeekingAlpha should have 15 million pageviews a month. The site runs a

reasonable amount of network ads that have low yields, but has some financial services ads from investing companies including discount brokers which would bring CPMs up. The yield on a thousand pages for SeekingAlpha should be about \$10. Revenue is probably running about \$2.2 million a year. Based on the number of editors and writers that the company has and looking at the cost of its publishing platform, SeekingAlpha probably cost about \$3.5 million to run. It is a potentially valuable property for one of the large financial sites. Seeking Alpha is worth about five times revenue or \$11 million.

9. GigaOm, one of the top sites on technology and the internet, has a network of blogs including Earth2Tech, NewTeeVee, and TheAppleBlog. Total monthly unique visitors across all sites are about 1.5 million and pageviews run above 15 million. The sites carry a large number of ads per page and some clearly have high CPMs, for an average per page of \$12. Revenue for GigaOm also includes several industry conferences which should bring in another \$1 million. The company is fairly expensive to run, so operating margins are not more than 25%. Without founder Om Malik, the company would be worth very little. With him, it is in a property which could easily find an owner at a large media which has extensive tech coverage. At a 12x multiple of operating income GigaOm is worth \$9.5 million.

10. Politico covers Washington and politics. The site has about five million unique visitors and about 30 million pageviews a month. The website does get a lot of advertising from major companies and trade associations. It also carries a fair amount of inexpensive network advertising. Total CPM per page is about \$8. That brings annual revenue to \$2.9 million. Politico appears to employ more than 70 people, some of them almost certainly well-paid. The site is complex and expensive to run. Annual expenses should be about \$7.5 million. At a 3x multiple of revenue, the company is worth \$8.7 million.

11. SmashingMagazine is one of the largest websites devoted to internet design and web development. It has about one million unique visitors and 12 million pageviews a month. The site has a large number of ads per page and they are highly targeted and command high CPMs. Total CPM per page is at least \$15. Total revenue for the company is \$2.1 million. Margins should be 60% for an operating margin of \$1.2 million. At a 6x multiple, the company is worth \$7.7 million.

12. SearchEngineLand is a blog for people interested in search engine marketing and the industry. The site has about 600,000 unique visitors and 1.3 million pageviews per month. The site runs almost no advertising, but does operate a large conference business. Attendees pay as much as \$1,000 a piece to go to the events. And, the conferences have outside sponsors. The company has at least ten of these scheduled for the year. This could certainly be a \$3 million business. Expenses to run the company and the conferences are high. Operating income is

around \$750,000. At a 6x multiple, SearchEngineLand is worth \$4.5 million.

13. Boing Boing calls itself a directory of wonderful things. The business gets about 15 million pageviews a month on almost three million unique visitors. The number and quality of advertisers is weak. The CPMs across each page bring no better than \$5 to the company after network sales commission costs. Expenses appear to be very low. Revenue for the Boing Boing is around \$1 million and operating income is approximately \$600,000. At 6x operating income, the firm is worth \$3.6 million.

14. ReadWriteWeb carries technology analysis, tech product information and reviews. The site gets one million unique visitors a month and about six million pageviews. ReadWriteWeb has fallen victim to taking network ads, but does carry some marketing messages targeted specifically to its readers. CPMs across each page run about \$12. Revenue for the site is \$900,000 a month, but the margins should be 65%. At 6x operating income of \$600,000, ReadWriteWeb is worth \$3.4 million.

15. SB Nation is a network of 185 sports blogs which has two million unique visitors and 20 million pageviews a month. The home site carries a very modest amount of advertising which appears to be getting mid-level CPMs. CPM per page is around \$6. Total revenue per year is \$1.5 million. The operation has a fair number of people for a company its size so operating margins are not above 30%. With a 6x multiple of operating income SB Nation is worth \$2.7 million.

16. Destructoid is the most popular gaming blog and community site with 1.1 million unique visitors and 7.7 million pageviews per month. The site does not carry a huge amount of advertising, but what it does carry is highly targeted and almost certainly has a high CPM. With a \$9 per page CPM, annual revenue is about \$830,000. Margins are high because most content is user created. Margin is probably 50%. At a 6x multiple on operating margin, the company is worth \$2.5 million.

17. Mashable is the largest site covering subjects about social networks. The site has about two million unique visitors a month and five million pageviews. Mashable has a large number of ads on each page. They are targeted and almost certainly have high CPMs. CPM per page should be about \$20. Annual revenue is \$1.2 million. The operation has a fairly large staff and is unlikely to have an operating margin of more than 25%. At a multiple of 8x, Mashable is worth about \$2.5 million.

18. Alley Insider sites. This group of sites now includes Silicon Alley Insider, Clusterstock, Greensheet, and The Biz and the company is known as The Business Sheet. The advertising is a mix of very targeted ads, network ads, Google AdSense, and ads for related companies like Gilt Groupe. Total unique

visitors across the sites are about 1.1 million a month. Pageviews per month are about three million. At a \$12 CPM per pages, the company does about \$450,000 per year. With a relatively large staff The Business Sheet loses money. The company does not much value without editor-in-chief and lead writer Henry Blodget. At five times revenue, the company is worth \$2.25 million.

19. /film (slashfilm) covers the worlds of movies and movie making. The site has about 1.5 million unique visitors a month and ten million pageviews. Ads are mostly low CPM and Google AdSense making the CPM per page no better than \$5. Revenue runs \$600,000 a year. Costs look remarkably low. Operating income should be \$300,000. At a 7x multiple, Slash Film is worth \$2.1 million.

20. The Superficial Network (AntiClown Media) has three sites with The Superficial being the largest. The Superficial takes an unusually cruel look at celebrities. Combined unique visitors for the three properties of 1.3 million and 15 million pageviews per month. Sites run a lot of inexpensive ads so CPM per page is only \$6. Revenue for company is a little over \$1 million. Inexpensive company to run. Probably clears \$400,000 in operating profit. At 5x, the company is worth \$2 million

21. Neatorama is about neat things. That gets a broad definition from giant rats to water found on Mars. The site has about 1.3 million unique visitors and four million pageviews per month. The site has a small number of ads which cannot bring in more than a \$4 CPM per pages. That part of the site's business probably does not generate more than \$200,000 a year. The site also has an e-commerce section which looks well-managed. The average item sells for about \$20. This operation could net the firm \$250,000 a year. That would bring total revenue to just under \$500,000. The site looks like it costs very little to run. Neatorama is worth \$1.5 million.

22. Daily Kos is a political commentary site. Compete and Quantcast both put unique visitors a month at 600,000. Quantcast reports monthly pageviews of 21 million, which seems extremely high compared to unique visitors. The site runs a modest number of ads which would appear to have low CPMs and Google AdSense text advertising. CPM per page is unlikely to be higher than \$4. Daily Kos has revenue of \$1 million a year and probably a high operating margin. Operating income is probably slightly less than \$500,000. The site has idiosyncratic content and its audience is dropping. Its multiple is not likely to top 4x giving Daily Kos a value of \$2 million.

23. Talking Points Memo covers political issues. Audience measurement firms put unique visitors as about 700,000 a month and falling since the election. Pageviews are in the five million range. The site runs a fairly large amount of network advertising which pushes CPMs down. Average CPM per page should be about \$5. Annual revenue is below \$400,000. The company has a fair number

of employees and probably does no better than breakeven. Talking Points is worth 4x revenue or \$1.2 million.

24. VentureBeat is the most prominent blog covering the venture capital market. It has about 600,000 unique visitors per month and 1.7 million pageviews. Unfortunately, the site has been overwhelmed by inexpensive network ads. It has a very modest number of premium ads which are targeted directly to its readers. CPMs per page are \$8. VentureBeat revenue is probably not more than \$200,000 a year. Its costs are high, so it probably does not breakeven. But, it is a special case because it is the leader in a portion of the market that would make the site valuable to a large media company. Five times revenue give the business a value of \$1 million

Wowowow.com is a site for women over 40. "Women On The Web" has a large number of famous writers including Mary Wells, Liz Smith, Whoopi Goldberg, Leslie Stahl, and Candace Bergen. Quantcast says the site has over 400,000 unique visitors a month and 4.7 pageviews. The site carries a lot of public service advertising which probably brings in no money. Wowowow does run Google AdSense and some ads from branded companies. CPM per page is not more than \$3. Revenue per year is about \$200,000. The site looks extremely expensive to run both from a design and engineering standpoint. Staff costs are also high for a site this size. The company recently raised \$1.5 million. Running the operation cost at least \$1 million a year. If the authors go along with the site, it is worth \$1 million.

17 Les Français fréquentent de plus en plus les médias, nouveaux ou classiques CB News, 4 mars 2009

Selon Médiamétrie, les Français sont restés friands de médias classiques (TV, presse, radio, ciné) en 2008, l'utilisation accrue des nouveaux supports et des loisirs numériques ne venant pas les cannibaliser. D'après l'étude "Media in Life", qui analyse la fréquentation des médias du public dans une journée, les 13 ans et plus ont eu chacun en moyenne 38,6 contacts médias et multimédias, soit une hausse de 13,9% par rapport à 2005 et de 2,1% par rapport à 2007. Les médias classiques touchent plus de 99% de la population et représentent au total 73,6% de l'ensemble des contacts, malgré la progression des loisirs numériques (téléphone mobile, musique, jeux vidéo, vidéo suscitent 5,8 contacts par jour, soit 17,2%) et d'internet, qui a "quasiment doublé" depuis 2005, avec 3,2 contacts quotidiens (9,1%). La fréquentation des médias s'effectue de plus en plus dans de nouveaux contextes. Ainsi, 7,2% des Français pratiquent la radio, la télévision et la presse en dehors de leur support d'origine, soit un gain supérieur à 3,7 millions de personnes depuis 2005. Et 43,8% des contacts avec la musique passent par les nouveaux canaux. La fréquentation s'effectue de plus en plus en

dehors du domicile, avec la radio comme 1er média en déplacement (53,4% des 13 ans et plus), devant le téléphone mobile (17,4%) et la presse (15,4%).