

Sommaire

- 1 Journalistes, de la presse à la communication
(Stratégies, 13 mars 2008)
- 2 Web 2.0 : nouvelle frontière pour la communication corporate ?
(Etude Web 2.0 de TNS Sofres, février 2008)
- 3 "L'essor des portails métiers contribue à fragmenter l'audience intranet", Serge Miard (Groupe SEB)
(JDN Solutions, 25 février 2008)
- 4 Social Media : Agencies don't Get It, survey says
(TNS/Cymfony study, february 28th)
- 5 Dossier Santé
(CB News, 18 février 2008)
- 6 2008, un grand millésime pour les logos
(Les Echos, 20 février 2008)
- 7 Communiquer sans mentir
(Les Echos, 20 février 2008)
- 8 Avec les compliments de la direction
(Stratégies, 13 mars 2007)
- 9 Londres : quand l'esprit club vient aux femmes
(Les Echos, 7 mars 2008)
- 10 Les réseaux sociaux comptent un peu moins d'amis
(Stratégies, 6 mars 2008)
- 11 Free! Why \$0.00 is the future of business
(Wired Magazine, 25 février 2008)
- 12 Mode : le Fashion 2.0 est arrivé !
(Influencia, 14 février 2008)

1) Journalistes, de la presse à la communication (Stratégies, 13 mars 2008)

Crise de la presse, manque de visibilité sur leur avenir, dévalorisation de leur statut... ils sont de plus en plus nombreux à succomber à la tentation de la communication.

Surtout, ne lui dites pas qu'il est passé du côté obscur des médias. Après vingt ans de journalisme, Pascal Hénisse, ancien rédacteur en chef adjoint à La Tribune, vient de rejoindre BNP Paribas en qualité de responsable des relations presse du pôle Banque de financement et d'investissement du groupe. « C'est un choix positif, explique-t-il. Je suis persuadé que mon nouveau métier sera tout aussi intéressant intellectuellement que le précédent. » Le message passera-t-il dans les rédactions, où la communication est volontiers présentée comme le versant noir du journalisme ? Pour Pascal Hénisse, « les mentalités ont évolué ». Non, assure-t-il, il ne s'est pas senti perçu comme un paria par ses anciens confrères : « J'ai reçu des messages de félicitations. On me voit plus comme un pragmatique que comme un traître. »

Pascal Hénisse n'est pas le premier journaliste à franchir le Rubicon à la faveur de la clause de cession qui a accompagné le rachat de son journal. Et sûrement pas le dernier. Les entreprises et les agences de communication font depuis longtemps les yeux doux aux rédacteurs chevronnés. Et pour cause : ils connaissent mieux que personne le circuit de l'information. « Les journalistes savent parfaitement comment un message va être reçu et traité par les médias », souligne Yves Messarovitch, ancien rédacteur en chef des pages économie du Figaro, aujourd'hui chez Image 7, où il a notamment suivi l'affaire Kerviel pour la Société générale.

Ce que les entreprises recherchent en recrutant des journalistes, c'est aussi un « regard neuf et plus critique que la moyenne », ajoute Antoine Sire, directeur de la communication de BNP Paribas, à l'initiative de la venue de Pascal Hénisse dans la banque. Elles achètent également « un réseau », complète Jean de Belot, ancien directeur de la rédaction du Figaro, lui aussi aux premières loges dans l'affaire de la Société générale en tant que consultant au sein de sa propre structure, Aria Conseil, après un passage chez Euro RSCG C & O.

Les journalistes sont donc de plus en plus nombreux à être sensibles au chant des sirènes de la communication. « Au vu de l'évolution du métier vers toujours plus de précarité, comment s'en étonner ? », note Bertrand Bussière, secrétaire général du Syndicat national des journalistes (SNJ). D'autant qu'à la volonté des entreprises d'accueillir les journalistes correspond aujourd'hui le désir de ceux-ci de quitter une profession de

plus en plus souvent qualifiée d'ingrate. Les rédactions fonctionnant, pour la plupart, comme des PME, ne peuvent plus rivaliser avec les perspectives de carrières et de salaires proposés par les grands groupes internationaux.

Des revenus appréciables

Vincent Ejarque, trentenaire, coulait des jours paisibles au Journal du dimanche, en tant que rédacteur en chef technique adjoint. Oui, mais voilà : « Au bout de sept ou huit ans au JDD, j'ai commencé à tourner en rond », raconte-t-il. Le jeune homme prospecte dans les rédactions parisiennes. Las... « Il existait seulement une poignée de postes équivalents au mien dans Paris, poursuit-il. Le turn-over est tellement faible dans le journalisme, le métier s'est tellement " fonctionnarisé " que j'ai préféré me lancer dans la communication. » Aujourd'hui, il dirige le cabinet Ejarque, spécialisé dans la communication éditoriale.

Au-delà du désir de gravir les échelons ou de changer d'air en changeant de média, d'autres journalistes expriment tout simplement leur désir de mieux gagner leur vie : cela fait longtemps que les journalistes ne vivent plus sur un grand pied, et les entreprises sont prêtes à offrir à certains de deux à quatre fois leur salaire. Qui évoque un confrère passé de 2 500 à 6 000 euros par mois... Qui raconte la reconversion d'un ami, passé d'un salaire mensuel de 3 000 euros à un poste de consultant, payé le même somme pour huit jours de travail effectif par mois... Tentant. D'autant qu'entre l'absence de perspectives, les salaires bloqués, la compression du temps et des moyens pour réaliser les articles et recouper les informations, les raisons de quitter la presse semblent plutôt nombreuses.

Et la vocation, alors ? L'envie de « porter la plume dans la plaie », comme le disait Albert Londres ? Certains pigistes estiment que cette promesse de liberté de parole, moteur de leur vocation, n'est pas toujours tenue. « J'ai l'impression que les rédactions recherchent de plus en plus des fournisseurs de contenus et de moins en moins des journalistes, raconte l'un d'eux, pigiste depuis cinq ans. Les papiers polémiques sont de plus en plus durs à placer car ils heurtent les intérêts de tels ou tels annonceurs. Du coup, je réalise des articles pour des supports de communication afin d'arrondir mes fins de mois. Au moins, là, les choses sont claires. »

Marc Renaud, pigiste durant trois ans avant de rejoindre l'année dernière l'agence de communication éditoriale Sequoia, dont les équipes sont composées pour un tiers d'anciens journalistes, partage cet avis. « Avec une majorité des supports de presse financés par la publicité et tenus par des industriels, la liberté de la presse devient de plus en plus relative », estime-t-il. De là à dire que les frontières entre journalisme et communication sont désormais poreuses...

Si Bertrand Bussière, du SNJ, souligne « l'attachement de la grande majorité des journalistes à l'éthique de leur profession », il reconnaît aussi que les « ménages » - rédaction de dossiers de presse, animation de colloques ou médiatraining de dirigeants d'entreprise - n'ont « jamais été aussi nombreux ». « De plus en plus de communicants nous appellent en accusant les journalistes de leur piquer leur boulot ! dénonce-t-il. Les personnes incriminées ne sont pas des journalistes précaires ayant besoin d'arrondir leur fin de mois, mais bien souvent des plumes les plus emblématiques des grandes rédactions, largement à l'abri du besoin. Ils sont indéfendables et feraient mieux de changer de profession. »

« La bascule est difficile »

Les journalistes ayant sauté le pas sont-ils plus heureux dans leur nouveau costume de communicant ? « Il est parfois pénible de devoir supporter le mépris de certains qui vous prennent pour une idiote sous prétexte que vous êtes attachée de presse », lâche Stéphanie Tabard, passée de La Correspondance de la publicité à Profile Presse.

« La bascule est très difficile », confesse Emmanuelle Brisse, la nouvelle directrice de communication de l'agence de publicité DDB Paris, transfuge de Greenpeace, après avoir été reporter durant 10 ans à Canal + et à France 3.

Même sentiment du côté de Renaud Belleville, qui a pris en charge les relations presse de l'UAP au début des années 1990, après avoir été journaliste à L'Express. « Le rôle d'un porte-parole est d'avoir un discours extrêmement calibré et maîtrisé, quitte à taire parfois certaines vérités, explique-t-il. Au bout de cinq ans, j'en ai eu assez. Mon naturel de journaliste est revenu au galop. » Il est aujourd'hui éditorialiste aux Échos. Idem pour Alain Steinmann, ancien journaliste au groupe Tests, passé par Euro RSCG pendant quelques mois avant de prendre la direction de la rédaction du Journal du Net.

Emmanuelle Brisse comme Pascal Hénisse n'excluent pas non plus de revenir un jour à leurs premières amours, « si la profession veut encore de nous », disent-ils. En attendant, il leur faudra entrer dans leur personnage. « Un journaliste n'est pas forcément un bon communicant. Pour qu'il le devienne, il doit s'obliger à changer de point de vue », souligne Antoine Sire, de BNP Paribas. À cet égard, pas d'inquiétude. Ceux qui pratiquent assidûment les services de communication sont généralement d'accord pour reconnaître que les transfuges ne sont pas les derniers à manier cette langue de bois qu'ils étaient les premiers à dénoncer.

2) Web 2.0 : nouvelle frontière pour la communication corporate ? (Etude Web 2.0 de TNS Sofres, février 2008)

Le Web 2.0, une pratique encore balbutiante dont on surestimerait l'impact pour la gestion de l'image des entreprises ? Notre étude réalisée pour le Top Com Corporate Business 2008, auprès de plus d'un millier d'internautes, contredit cette idée reçue. Les choses bougent très vite ...

La pratique du Web 2.0 se développe à grande allure dans la population française

Aujourd'hui, 93 % des internautes français fréquentent au moins un support du Web 2.0, soit 58% de la population française... et on estime qu'ils sont plus de 80% des moins de 35 ans et des PCS+ à utiliser le Web 2.0. Environ 3/4 des internautes utilisateurs du Web 2.0 ont fréquenté des forums au cours de l'année écoulée, 2/3 d'entre eux ont surfé sur des blogs, 40 % ont consulté des sites communautaires comme Facebook ou Copains d'avant, et 39 % ont chatté en ligne.

Une diffusion massive bouleverse la relation entre le public et les entreprises

Les internautes le disent eux-mêmes, qui conviennent à 70% qu'Internet « a profondément changé la manière dont ils s'informent sur les entreprises » et à 44% qu'ils « aiment utiliser Internet pour peser sur le comportement des entreprises » Une nouvelle façon de s'informer, le goût de peser : là se trouve le coeur de la nouvelle donne pour les entreprises.

Une nouvelle façon de s'informer

- On recherche des conseils sur Internet : 75% des utilisateurs du Web 2.0 ont déjà recherché sur Internet l'avis d'autres clients avant de choisir un produit, 11% (13% des salariés ...) ont cherché l'avis de salariés d'une entreprise dans laquelle ils envisageaient de travailler, et 7% l'avis d'autres actionnaires avant d'investir dans des actions
- Le crédit de confiance des sites professionnels ou d'actualité en ligne est similaire à celui de la presse ou du journal télévisé.

Une nouvelle envie de peser sur le comportement des entreprises : exigences et intransigeances des utilisateurs du Web 2.0

- Plus d'un utilisateur du Web 2.0 sur deux a déjà donné leur avis sur internet, concernant des entreprises ou des marques dont il est client ...
- Un cinquième y a dénoncé des entreprises ayant mal agi à leurs yeux.
- D'autres pratiques, plus ciblées, commencent à atteindre des niveaux significatifs : près d'un internaute salarié sur 10 a donné son avis sur sa

propre entreprise, notamment pour en dépeindre l'ambiance et la politique RH ; 4 % des utilisateurs du Web 2.0 ont donné leur avis on line sur les entreprises dont ils sont actionnaires. Ce chiffre apparemment modeste, signifierait, rapporté à la population des actionnaires, qu'environ 1 actionnaire sur 6 s'est déjà ainsi livré sur le web.

Face à ce qui commence à s'apparenter à une déferlante, les internautes acceptent volontiers que les entreprises se saisissent elles aussi du Web 2.0 pour nouer ou favoriser le dialogue

Deux pratiques sont plébiscitées : que l'entreprise crée des blogs où ses salariés peuvent s'exprimer librement, ou intervienne sur des forums où elle est mise en cause pour défendre ses positions.

L'idée qu'une entreprise repère des influenceurs sur la toile pour les inviter à des manifestations on line et se faire mieux connaître d'eux est assez bien acceptée également.

La latitude d'action des entreprises apparaît ainsi assez large, avec une limite toutefois : ne pas utiliser le Web 2.0 pour « manipuler » leurs salariés. Ainsi, on compte autant d'internautes à réprover qu'à approuver le fait qu'une entreprise choisisse, parmi ses salariés, ceux qui sont des leaders informels sur les blogs internes ou sur Facebook pour en faire des relais de sa communication.

3) "L'essor des portails métiers contribue à fragmenter l'audience intranet", Serge Miard (Groupe SEB) (JDN Solutions, 25 février 2008)

S'ouvrant de plus en plus vers le collaboratif, l'intranet du groupe SEB ne fait pas l'impasse sur les formats innovants de publication de contenu. L'amélioration de la qualité de connexion reste en ligne de mire.

Quand avez-vous lancé votre intranet ?

Nous avons lancé notre intranet en 1997. Le projet a démarré au siège, en interne en partant sur quelques pages HTML gérées sous Frontpage. Au départ, les contenus présents sur notre intranet étaient souvent liés à l'actualité, comme à l'époque un projet informatique groupe ou bien le passage à l'euro.

En termes de services, notre intranet proposait, outre le trombinoscope, des offres d'emploi localisées. Nous nous sommes très vite aperçus des limites dues au manque de mise à jour et de fraîcheur de l'information.

Sur quelles briques techniques repose-t-il ?

De 1997 à 2002, nous faisons appel à des bases de données sous Access qui venaient alimenter les pages HTML. Ensuite, nous sommes passés à un développement en ASP, au travers d'un éditeur de texte HTML s'appuyant sur Sharepoint 2001, simple mais efficace.

Aujourd'hui, nous avons franchi une étape en faisant le choix d'une solide plate-forme de publication de contenus basée sur Microsoft Sharepoint 2007. Comme nous souhaitions conserver certains goodies liés à nos précédents systèmes de publication, nous avons effectué plusieurs ajustements comme les workflows de traduction automatique des news ou encore des lecteurs pour contenus multimédias.

En quoi l'intranet est-il au cœur de votre stratégie métier ?

L'intranet doit être, à la fois, source d'information de référence et outil d'accompagnement des grands projets et de la stratégie du groupe. L'intranet a un rôle pédagogique vis-à-vis de nos collaborateurs et c'est un outil d'aide à la mise en œuvre de notre stratégie en proposant des contenus, des outils et des services.

Quelles sont les principales évolutions de votre intranet ?

La mise en place de notre premier comité de pilotage intranet n'est pas intervenue au tout début car au départ, la problématique intranet n'était pas encore très présente dans les esprits. Aujourd'hui, la politique intranet est beaucoup plus structurée, même si l'on continue d'accorder une importance particulière aux échanges et réseaux informels de communication autour de la tenue de nos comités de pilotage. Dans les années 2002/2003, nous avons voulu apporter une dimension nouvelle à notre intranet, en rationalisant notamment les contenus. L'une des premières étapes de la refonte a été de mettre un terme à des contenus existants mais non prioritaires plutôt que de vouloir en ajouter de nouveaux.

Une fois le grand ménage effectué et le nouveau périmètre de l'intranet cadré, nous avons redéveloppé les contenus sur des bases saines. Sur la partie communication, nous avons par ailleurs augmenté le rythme de publication des news pour donner accès à des informations couvrant les différents domaines d'intérêt de notre groupe notamment avec des informations en provenance des marchés, des unités ou des métiers.

En quoi la mise en ligne d'actualités est-elle à ce point importante pour vous ?

Nous avons toujours considéré les actualités comme un appât permettant de générer du trafic sur le portail. Cela a aussi été un exemple clef quant

à la mise en place d'un véritable système de collecte et de traitement de contenu. Mais tout ne s'est pas fait en un jour.

Avec le temps, nous avons ainsi pu passer d'une information ou actualité par semaine relative à la vie du groupe jusqu'à deux par jour aujourd'hui. Auparavant, avec un système artisanal, les cycles de validation, de mise en forme et de publication étaient particulièrement longs. Ce n'est plus le cas aujourd'hui car notre intranet repose sur une infrastructure technique beaucoup plus agile.

Quels formats de publication utilisez-vous ?

Nous utilisons les outils de publication de contenus multimédias Flash, vidéo, et audio en fonction des besoins. Ces derniers permettent de dynamiser l'intranet. Nous pensons d'ailleurs faire appel à Ajax pour de prochains développements, mais nous n'en sommes qu'au début. Pour les 150 ans du groupe, nous avons élaboré un site intranet évènementiel basé sur de la 3D, de la vidéo et du Flash, et incité les collaborateurs à interagir avec les contenus proposés.

Ce site d'expérience donnait la possibilité aux salariés, par exemple, de publier leur photo sur une carte du monde interactive, dans le cadre d'une opération à caractère caritatif. Il proposait aussi de créer un T-shirt en ligne puis d'élire la meilleure des créations, de voter pour les publicités TV les plus charismatiques depuis 1930... tout en mettant à disposition des salariés un contenu stratégique présenté de manière ergonomique, ludique et décalée. Les intranauts ont massivement participé aux différentes opérations relayées sur ce site décliné en 15 langues.

Quelle part accordez-vous au collaboratif ?

Le développement des fonctionnalités collaboratives a débuté courant 2000 avec les équipes de la R&D pour échanger et partager des informations liées à leur activité, dans le cadre de leurs projets. La mise en place des sites collaboratifs s'est ensuite accélérée avec le temps dans différentes entités du groupe : les métiers (achats, qualité, finance...), les pays ou implantations ainsi que pour l'accompagnement de certains projets.

La nouvelle version de notre intranet, que nous avons lancée en mai 2007, prend en compte cet aspect collaboratif avec des déclinaisons de fonctionnalités adaptées à chaque problématique rencontrée. Nous avons pu mettre à disposition des différentes communautés de travail : des espaces collaboratifs, du partage documentaire, de la diffusion de news, des forums ou encore des wikis.

A ce jour, on recense plusieurs dizaines d'espaces collaboratifs qui comprennent jusqu'à plusieurs centaines de membres actifs. En outre, afin de préserver la confidentialité de certains projets, nous avons mis en place des accès restreints sur certains intranets. Les règles sont définies en partenariat avec les webmanagers en charge de leur pilotage.

Quelles règles de publication de contenus avez-vous définies ?

En termes de mise en ligne, des centaines de collaborateurs sont amenés à publier des contenus, à des degrés divers. La Direction de la Communication Interne diffuse les contenus de référence et d'actualités sur le groupe SEB. Ensuite, au niveau des sites collaboratifs, nous comptons une cinquantaine de webmanagers qui s'appuient sur des sponsors, en général leur responsable hiérarchique direct.

Vous êtes-vous lancé seul dans l'aventure intranet ?

Notre métier, ce n'est pas de faire du Web mais plutôt d'optimiser l'utilisation de ce média. Nous avons donc décidé de faire appel à des compétences externes et à un pool de différents partenaires selon les besoins.

A des SSII, notamment Sword, pour les développements attendant à notre infrastructure de portail, ou encore à des agences Web tel que Diplomatic Cover ou Kwartet Studio pour répondre à notre besoin croissant en termes d'interactivité.

Etes-vous satisfaits de la fréquentation de votre intranet ?

Nous avons au cours de ces dernières années multiplié le nombre de contenus intranet. Cette augmentation progressive de l'offre intranet a été suivie par une hausse globale du nombre de connexions, non sans un certain paradoxe d'audience. Ainsi, alors que le nombre d'utilisateurs de l'intranet est en augmentation constante et atteint les 4 000 visiteurs uniques quotidiens, la fréquentation de la page d'accueil de l'intranet corporate est en baisse. Ceci s'explique par l'essor des intranets et des portails métiers, de plus en plus nombreux, contribuant à fragmenter l'audience intranet.

Ce nouvel usage de l'intranet constitue pour nous un axe de réflexion et nous nous posons la question de la pertinence à diffuser de l'information globale sur des sites spécifiques alors que les techniques pour le faire sont déjà implémentées, notamment les flux RSS d'actualités.

Quoi qu'il en soit, si les intranauts éprouvent un bien à se connecter directement sur leur portail c'est très bien. Cela montre que l'intranet est devenu pour eux un véritable instrument de travail.

Comment améliorez-vous la qualité de service intranet ?

L'une des limites de notre intranet est sa qualité de connexion qui varie encore trop sensiblement selon les pays. Les accords que nous avons passés avec certains opérateurs virtuels de trafic Web ne se révèlent pas tous efficaces et caractérisent en quelque sorte notre fracture numérique.

Mais nous comptons bien y remédier afin de fournir un accès rapide et efficace à l'ensemble de nos sites intranet, quel que soit l'endroit où l'on y accède. Nous allons également faire réaliser un audit et évaluer les sources d'amélioration possibles du service intranet, autant d'un point de vue technique qu'applicatif. Les optimisations des développements logiciels ou du cache serveur ne sont pas suffisants, et nous voulons aller plus loin pour améliorer les connexions et faire sauter les barrières.

Quel budget consacrez-vous à l'intranet ?

Il se répartit à parts égales entre la Communication et la DSI, pour un total de 400 000 euros par an. Les variations peuvent être dues à la mise en œuvre de nouvelles applications et devraient s'amplifier avec la réalisation de nouveaux projets comme la mise en place d'un annuaire LDAP.

Comment va évoluer votre intranet ?

Au départ, notre intranet avait une forte dimension orientée communication et s'est ouvert ensuite vers le collaboratif et les portails métiers. Notre prochaine problématique sera de mettre en place un intranet applicatif qui amène à coopérer plus fortement encore avec la DSI dans les choix et pilotages relatifs à l'intranet. Notre intranet est polymorphe et concentre à la fois les aspects de communication, de collaboratif mais également applicatif. Je souhaite à ce titre qu'il reste agile et conserve la réactivité propre aux médias Web. Les individus sont devenus familiers des sites Internet comme Youtube ou Facebook et veulent retrouver en contexte d'entreprise cette même facilité à consulter et publier des contenus.

Nous ne nous contenterons pas de mettre à disposition un nombre de plus en plus important de contenus mais comptons bien accroître le degré d'interactivité de notre intranet.

Serge Miard est responsable communication intranet et multimédia au sein de Groupe SEB.

4) Social Media : Agencies don't Get It, survey says (TNS/Cymfony study, february 28th)

Clients are placing more emphasis on mastering social media but find their agencies ill equipped to help them succeed in that space, according to a new survey.

TNS Media Intelligence/Cymfony polled more than 60 marketers in North America, France and the U.K. to gauge how they are faring navigating the world of social media. It asked them for feedback on their agencies' abilities to help. TNS found, in its words, "Agencies don't get it."

Clients complained that their agencies -- creative, media, public relations, design and others -- typically treat social channels like blogs as traditional media. In other cases, their ideas are not backed up by practical skills in the area. What's more, one client pointed out that his agencies have little of their own experience using social networks or video-sharing sites for themselves.

"I think traditional ad agencies have very little contribution to make," Bryan Simkins, a marketing specialist at FedEx, told TNS. "They are mostly driven by their compensation models which are made for closed media. Those models don't apply in open media."

The increase in social media has led other analysts to highlight the dearth of skills at agencies to help clients navigate the social landscape. Forrester Research, for instance, published a report last month that found agencies are poorly structured to help clients leverage opportunities with communities of shared interests.

"The existing marketing partners do not understand the ins and outs of the social media space," David Harris, e-business manager at Suzuki, told TNS. "They can do more harm than good if they apply old models."

Jim Nail, chief marketing and strategy officer at TNS Media Intelligence/Cymfony, said frustration from clients surveyed, only some of which was published, was across the board.

"You get the sense that agencies talk a good game," he said. "They put up a good presentation about what social media is, but when you get to implementing campaigns, the day-to-day management skills are not meeting the marketers' expectations."

That could haunt agencies as more clients make social media a top priority.

Nearly 50 percent of marketers said social-media efforts needed to be handled at an executive level with "significant" resources. Another 30 percent agreed social media is a "revolutionary opportunity."

In his comments, Intuit's Scott Wilder called it a "Pandora's box" of consumers relying on word of mouth to evaluate companies and products.

"One of the big barriers right now is people are struggling with where this lives and how it is incorporated into their organizations," Nail said, pointing out that social media cuts across marketing, public relations and customer service.

The perceived lack of social media competence at agencies will present opportunities for new providers, Nail predicted, as too many agencies hew narrowly to their niche, whether it's media, creative or PR -- something backed up by client feedback.

"I really think that agencies need to focus heavily on how they can build excitement within the live space of the Internet," Carolyn Holliday, e-marketing manager at Fila USA, told TNS. "Outside of just placing ads, they need to start dialogues with existing and potential customers."

5) Dossier Santé (CB News, 18 février 2008)

« Nous allons passer d'une culture du patient à une culture du consommateur »

Interview : La présidente de l'agence Action d'Eclat vient de prendre la tête de la délégation santé de l'AACC. Etat des lieux d'un secteur en profonde mutation, qui a encore besoin de faire reconnaître son savoir-faire et son expertise.

CB News : Quel regard portez-vous sur le marché des agences santé ?

Odile Finck : Il n'y a plus assez de belles agences. Le marché s'est beaucoup concentré et il s'est restreint. La demande a baissé et les services achats sont de plus en plus exigeants. Tout cela impose aux agences d'être de bons gestionnaires, de bons publicitaires, de bons médecins, de bons créatifs... Il n'est plus possible aujourd'hui de remporter un budget sur un seul de ces critères, contrairement à il y a quinze ou vingt ans, où l'on pouvait encore convaincre un annonceur sur la base d'une seule annonce presse ou d'une aide de visite. Beaucoup d'agences n'ont pas résisté à la pression sur les coûts et à la diminution du volume d'interrogations. Cela a écrémé le marché... Il reste aujourd'hui

les agences indépendantes les plus performantes, celles qui ont réussi à installer une pérennité sur chacun de ces points, et les filiales des grands groupes de communication globale. Les barrières d'entrée sont de plus en plus élevées. Créer ex nihilo une belle agence santé est devenu aujourd'hui quasi impossible.

CB News : Quelles sont, ces dernières années, les principales évolutions dans la relation qui lie les agences à leurs clients ?

O. F. : Sans aucun doute, la montée du réglementaire. Si l'expertise « médicale / communication » est aujourd'hui entièrement aux mains des agences, le contrôle final est, quant à lui, réalisé par le département réglementaire des laboratoires. À charge pour ce dernier de s'assurer de la conformité des documents, avec l'autorisation de la mise sur le marché (AMM). Cela a eu un effet paralysant sur les labos, avec des chefs produit constamment sur le fil du rasoir, se demandant s'ils passeront le filtre réglementaire. Et impact sur la fluidité de la relation aux agences, avec des allers-retours plus importants.

CB News : Cela participe néanmoins à assainir les choses...

O. F. : Tout à fait. Les laboratoires sont tenus de dire la vérité. De fait, quand un délégué médicale présente son produit, tout y est réglementé, c'est de l'information. Le fond est toujours médicalement et scientifiquement juste. À nous, les agences, d'ajouter ce qui est de l'ordre de la communication en faisant preuve de créativité dans la mise en forme, la stratégie de communication, le déroulé...

CB News : Ces délégués médicaux sont aujourd'hui confrontés à de nouvelles restrictions...

O. F. : Depuis quelques semaines, et ce dans le cadre de la Charte de la visite médicale, il n'est plus permis de remettre des petits gadgets publicitaires aux médecins. Cela entre dans la politique de maîtrise des coûts engagée par les pouvoirs publics. En ayant un coût pour les laboratoires, ces objets en ont également un pour la Sécurité sociale. Le nombre de visites médicales, par un médecin et par an, a également été réduit. Il y avait des abus. Un même médecin pouvait être visité toutes les deux semaines, voire toutes les semaines, pour un même produit. Pour la plupart des praticiens, c'était devenu insupportable.

CB News : Les laboratoires ont été acteurs de cette réduction...

O. F. : Oui, ils sont à l'origine de cette démarche dans le cadre du LEEM, qui réunit les entreprises du médicament. Les laboratoires véhiculent encore une image peu favorable en France. Cette industrie ne s'inscrit plus aujourd'hui dans un discours défensif, elle développe au contraire une

approche très responsable en participant à l'effort de régulation de dépenses qui peuvent être jugées inutiles, à l'instar de ces petits gadgets ou de l'excès de visiteurs médicaux.

CB News : L'industrie pharmaceutique a-t-elle vraiment le choix ?

O. F. : Non, mais montrer cette volonté permet d'adoucir les relations.

CB News : Ces dépenses ne vont-elles pas être basculées sur les OTC ?

O. F. : Bien sûr, mais il y aura une déperdition. Ce ne sont pas forcément les mêmes laboratoires. Il faut être conscient que, l'éthique, sur une enveloppe de 100 €, du fait du poids important du conseil et de la rédaction, 80 € à la production et l'achat d'espace. Les agences, parce qu'elles sont moins nombreuses, parviennent quand même à tirer leur épingle du jeu.

CB News : Comment les laboratoires s'adaptent-ils ?

O. F. : Je crois que la vague de déremboursement est en train d'évoluer positivement. Les laboratoires, contraints, forcés, commencent à s'intéresser à la communication grand public et à envisager que cela puisse être rémunérateur. Reste que lorsqu'ils investissent 100 € sur un délégué médical, ils savent de manière quasi mathématique ce que ça va leur rapporter. En télévision, vous n'avez aucune certitude sur ce que vous rapporteront 1M€, 3 M€ ou 10 M€ d'achat d'espace. Et, il faut être réaliste, les Français ne sont pas prêts à ouvrir leur portefeuille dans une pharmacie. ; Certains laboratoires prennent néanmoins ce pari. Ils seront certainement plus nombreux une fois que les produits, avec la politique d'automédication, seront vraiment « over the counter ». Ce que je crains pour les pharmacies, c'est que l'étape d'après soit les supermarchés.

CB News : Les laboratoires ne risquent-ils pas de faire appel de manière plus importante à des agences de la grande conso ?

O. F. : Non, les agences santé possèdent un réel savoir-faire, et leur légitimité pour gérer ces budgets – quels que soient les réseaux de distribution ou les canaux de communication – est évidente. Le risque, c'est de passer d'une culture du patient à une culture du consommateur, moins familière pour les laboratoires. Parallèlement, la question de la nutrition, et donc de la santé, a un poids de plus en plus important dans le secteur agroalimentaire. Nous pouvons leur apporter notre expertise, les aider à enrichir encore plus les concepts. Les annonceurs commencent à penser à nous, mais, dans leur grande majorité, ne savent pas que nous existons. Nous devons mieux nous faire connaître, c'est un de nos objectifs majeurs à l'AACC Santé.

Un duo qui évolue dans l'harmonie

Étude : « CB News » lève le voile sur la dernière étude Ballester menée en partenariat avec la délégation santé de IAACC... l'essentiel du couple agence/annonceur santé en deux points.

Quels annonceurs ?

Quelque 192 annonceurs ont été interrogés sur la période sept. 2006-janv. 2007. Leur point commun ? Travailler régulièrement avec une ou plusieurs agences santé. Plus en détail, on apprend qu'ils sont essentiellement chef de produit/marque (43%), directeur marketing/promo (29%), directeur de la communication, (9%), chef de gamme/groupe (5%) ou appartiennent au service achats (8%). Ils ont à 40% la charge d'une référence (produit/budget/marque) locale, contre 38 % pour l'international et 22 % quand l'ancrage est mixte. Leurs produits sont à 75% éthiques, les OTC pesant pour 10 % et, de fait, surtout distribué en pharmacie (90 %). Inévitablement ils appartiennent pour 37 % à des laboratoires concernés par l'arrêté notifiant le liste des médicaments qui, désormais, seront moins ou plus du tout remboursés par la sécurité sociale. Dans 23 % des cas, c'est le produit même dont ils ont la charge qui est impacté. Inexorablement, 62% travaillent pour des laboratoires dont les produits sont concurrencés par les génériques, et 61% sont personnellement concernés par la Charte de la visite médicale en France. S'ils estiment à 26% que celle-ci n'a pas eu d'impact, 5 % évoquent néanmoins une baisse des visites médicales.

Pour quelles agences ?

Près de la moitié des interviewés (48%) travaillent avec une ou des agences locales indépendantes, le reste étant réparti entre les agences globales et les réseaux locaux d'agences globales. Pour les produits dont ils ont la charge, la stratégie de com est surtout décidée à l'international avant d'être adaptée aux spécificités locales (58 %). Si la cellule locale est la seule décisionnaire (30 % des cas), pour les 12 % restants, la stratégie est tout bonnement imposée par l'international. Ces annonceurs ne sont pas prêts à mettre tous leurs œufs dans un même panier. Seuls 15 % des interviewés ont confié la totalité de leur budget à leur agence santé. Plus concrètement, ces dernières gèrent en moyenne un peu moins de la moitié dudit budget. Mais il y a de l'espoir puisque 62 % des sondés déclarent être prêts à lui confier plus de missions dans les années à venir. D'ailleurs, s'ils ont choisi une agence santé, c'est en premier lieu pour sa compétence scientifique (30 %), sa connaissance du produit (16%), sa spécialisation dans leur domaine d'activité (13 %), sa connaissance du secteur (8%)...

Ces agences n'ont pas à craindre de se voir voler la vedette par les généralistes : 77 % des interviewés ne sont pas prêts à confier la majeure partie de leur budget à une agence traditionnelle. Les principaux freins sont naturellement liés aux spécificités du secteur : l'expertise scientifique nécessaire (36 %), et la connaissance du milieu (26%)= ; la création reste par ailleurs la principale arme de séduction (et assurance-vie) des agences. Chez des annonceurs où le poids du « fait maison » (toutes disciplines confondues) est important, elle est le premier poste d'externalisation (46 %) auprès des communicants locaux, suivie du développement des outils de visite (43 %) , de la rédaction médicale (31 %), du média planning auprès des professionnels de santé (30 %), et des RP (29 %)... Un dernier point rassurera les agences santé : la créativité est le premier critère à fonder la perception des agences par les annonceurs cités.

6) 2008, un grand millésime pour les logos (Les Echos, 20 février 2008)

Les entreprises n'en finissent plus d'annoncer de nouvelles identités visuelles, souvent chargées d'accentuer le sentiment de proximité.

Branle-bas de combat au sein des entreprises. Depuis le début de l'année, les annonces de changement d'identité visuelle déferlent. De Xerox côté high-tech à l'institution hexagonale qu'est le PMU, tous les secteurs sont concernés. Et, à écouter les agences de design, la liste va s'allonger dans les prochains mois. Le mouvement est d'autant plus visible qu'aujourd'hui le lancement d'un nouveau logo se transforme en événement médiatisé, en externe comme en interne. Il reflète la place désormais occupée par la marque. Le phénomène s'accélère au rythme d'un environnement visuel de plus en plus mouvant, rendant les logos plus rapidement obsolètes qu'autrefois.

Le changement d'expression visuelle traduit d'abord l'affirmation d'un positionnement.

Et les entreprises ne se privent plus de le marteler lorsqu'elles dévoilent leur nouveau visage graphique. « Nous avons procédé à la plus importante transformation de la marque dans l'histoire de l'entreprise », estime David Mitchell, responsable Brand and Marketing Communications de Xerox Europe. Avec la volonté de bien marquer, dans les esprits, le passage d'une société de copieurs et d'imprimantes à un groupe apportant des solutions globales dans la gestion des documents.

Pour exprimer la proximité, le nom s'écrit désormais en minuscules et s'associe à une sphère constituée de lignes croisées évoquant l'initiale « x

» et représentant les liens noués avec les clients, collaborateurs et partenaires. « Il s'agissait de renvoyer une image plus amicale et douce. Il était aussi nécessaire d'associer au nom un symbole, car le monde actuel réclame des icônes », indique Q. Malandrino, directeur exécutif à l'agence de conseil et création de marque Interbrand, et responsable du projet Xerox.

Devenu Sodexo le 22 janvier en abandonnant au passage son « h » - symbole de l'hôtellerie-restauration -, le groupe présidé par Pierre Bellon veut, pour sa part, afficher son cheminement d'un groupe de restauration à un groupe de services. Au menu : une typographie plus simple, signe d'accessibilité, et une barre rouge pour le « x », évocatrice d'un sourire. Une étoile unique remplace les cinq présentes jusque-là.

« Sans le «h» et avec une taille de caractère plus importante, le logo gagne en présence », souligne Denis Gancel, cofondateur de W & Cie, l'agence de design et communication qui a planché sur le logo et le territoire visuel.

« Insuffler de l'émotion »

Au PMU, pour marquer la place attribuée au client, c'est la silhouette du parieur qui a fait son entrée dans le graphisme. « L'identité n'avait pas bougé depuis 1986. Lorsqu'on s'attaque à une telle institution, il faut mesurer son degré de flexibilité et l'attachement qu'elle suscite. Rendre visuellement hommage au parieur permet d'insuffler de l'émotion », souligne Mathilde Lauriau-Tedeschi, présidente de l'agence Landor Paris, qui a conçu la nouvelle version. Quant à la forme ovale - présente dans le logo de 1971, elle avait ensuite disparu -, elle renvoie à l'hippodrome et se voit ajouter deux traits extérieurs, interprétation de la vitesse. Démarrée le 4 février, la mise en place du nouveau logo a été relayée par une campagne de communication musclée autour de la nouvelle signature : « On parie que vous allez gagner. » Associé à un nouvel aménagement signé par Team Créatif, le déploiement dans les 9.800 points de vente interviendra à partir de mai et durera jusqu'à juin 2009.

Chez Groupe Hersant Média, ce sont les signes de ponctuation, virgule et accolade, qui forment un visage. L'agence Saguez & Partners a ainsi fait écho aux codes des médias numériques et aux smileys.

La notion de proximité est au coeur des grandes tendances animant les logos d'aujourd'hui. Elle joue sur d'autres registres que dans les années 1990, où était apparue une flopée de petits personnages. « On voit reflourir l'idée du sourire, de la relation commerciale, plaçant le client au centre. On constate aussi un effet collagène : les lettres prennent du volume. Dans certains cas, notamment chez les constructeurs automobiles ou dans le monde de la téléphonie, il se produit un passage de la marque corporate à la marque objet, qui se rapproche du consommateur et prend

l'allure d'un support réel physique », observe Gilles Deleris, cofondateur de W & Cie. Il remarque également que certaines couleurs réalisent des percées. Jugé très segmentant il y a encore quelques années, le rose est ainsi devenu une teinte envisageable.

L'identité visuelle d'une marque se limite également de moins en moins à son logo. Des territoires graphiques se font jour. Sodexo avait ainsi lancé le mouvement menant à son changement de logo en introduisant un univers visuel unique dans le monde entier autour de la thématique du ruban, synonyme de l'attention portée aux clients. En même temps que son identité, Xerox a défini une palette de huit couleurs et un nouveau style d'illustration, épuré. Le spécialiste des cabines de bronzage Point Soleil a, lui, repensé son concept architectural pour s'adapter à la nouvelle identité de la marque, qui joue la sobriété du label.

De plus en plus d'importance

L'empreinte visuelle se prête, elle aussi, davantage à des extensions. C'est l'option prise par le Stade de France, qui s'est offert pour ses dix ans une nouvelle identité, réalisée par Terre de Sienna et centrée autour de son nom, auquel le « de » a été retiré. « Nous sommes passés d'un logo associé au bâtiment à un logo caméléon, plus lié à la notion d'«entertainment». Susceptible de s'adapter aux différents supports sur lesquels il apparaît, il pourra ainsi prendre une couleur en accord avec l'affiche où il figurera », précise Damien Rajot, directeur des ventes grand public du Stade de France.

Dans la vie de l'entreprise, les programmes de changement d'image prennent de l'importance. « Une culture du design et du management des marques se développe en France, intégrant le fait qu'au-delà des signes graphiques, ils servent à régler des questions directement liées à l'activité », constate Mathilde Lauriau-Tedeschi. Le travail sur les logos gagne en profondeur. « On assiste aujourd'hui davantage à de réels changements qu'à de simples liftings », considère Q. Malandrino.

L'évolution se ressent au niveau même des organisations. « L'identité visuelle est devenue un sujet de direction générale », relève Denis Gancel. Avec, à la clef, une volonté d'implication interne de plus en plus forte. Les salariés sont ainsi promus au rang d'« ambassadeurs ». « En Europe, nous avons constitué un réseau de champions de la marque pour contribuer à la diffusion de la nouvelle identité », relate David Mitchell, chez Xerox. Et les agences proposent de plus en plus de programmes d'accompagnement clefs en main. Interbrand organise, par exemple, des sessions par fonctions ou types de marché avec des jeux de rôles portant sur le nouveau positionnement où les salariés sont tour à tour clients et commerciaux. « L'appropriation par les employés compte pour une bonne

moitié du succès d'une identité. Et cela ne concerne pas seulement ceux qui sont en relation directe avec les clients », juge Q. Malandrino.

Entre le temps pris par la construction du logo et de l'architecture visuelle de la marque qui, dans les grands groupes, demande souvent deux ans, les délais nécessaires à son déploiement et la durée requise par la pédagogie interne, le changement d'identité reste un travail de longue haleine. Alors qu'en parallèle les référents visuels bougent vite. Le défi consiste donc de plus en plus à imaginer une identité capable de garder le plus longtemps possible une longueur d'avance.

7) Communiquer sans mentir (Les Echos, 20 février 2008)

"Si tu n'y prends pas garde, ta bonne foi deviendra ta pire ennemie. " Tirée d'un livre de Gérard Layole, cette ode au mensonge adressée à un jeune manager est à l'évidence provocatrice. Elle semble pourtant souvent prise au pied de la lettre. Que ce soit par commodité, lâcheté ou, plus grave, dans le but de manipuler l'entourage, les petits arrangements avec la vérité restent monnaie courante en entreprise, alors qu'ils ne se révèlent jamais payants sur le long terme.

Certains responsables pratiquent d'ailleurs le double langage avec un tel systématisme qu'ils ne s'en rendent même plus compte. Rompus aux figures imposées du discours managérial, ils truffent leurs prises de parole de propos convenus sur la nécessité de travailler en équipe ou d'avoir une communication transparente... avant d'adopter des comportements totalement opposés. " Un manager de ma filiale rendait régulièrement hommage en réunion aux qualités professionnelles de son équipe, rapporte ainsi un cadre du secteur bancaire. Cela ne l'empêchait pas, en aparté, de confier que tel ou tel collaborateur était un incapable. Il ne semblait pas réaliser à quel point l'écart entre ses éloges officiels et ses confidences, qui finissaient toujours par se savoir, le décrédibilisait. "

Débitier des lieux communs au lieu de révéler le fond de sa pensée ne sert pas seulement à prendre la pose du parfait manager : cela s'avère utile lorsqu'il s'agit d'esquiver les discussions difficiles. " Les managers renoncent fréquemment à la franchise parce qu'ils ont peur, estime Elena Fourès, du cabinet d'executive coaching Idem per idem. Peur de la colère de leur interlocuteur, peur d'être impopulaire... " La lâcheté est souvent mère du mensonge. Mais si celui-ci permet de glisser commodément les problèmes sous le tapis, il ne les règle pas pour autant. " Certains managers se plaignent d'avoir à mener des entretiens d'évaluation extrêmement difficiles, rapporte Jean-Louis Muller, directeur à la Cegos. En fait, ils paient ce jour-là tout ce qu'ils n'ont pas osé dire ou faire pendant un an. "

"Tous les mois, je détaille les projets en cours" Vincent Estager, Directeur général de Proven

Ce diplômé de sup de co Bordeaux a commencé sa carrière chez Reckitt Benckiser, avant de passer chez Adecco, Districom puis Office Depot. Il a pris récemment la direction de Proven, PME spécialisée dans les produits d'entretien, d'hygiène et de désinfection. La taille moyenne de cette structure lui offre la possibilité de dialoguer sans intermédiaire avec tous. "Plus on partage l'information avec ses collaborateurs, plus on les aide à progresser en compétences. La structure que je dirige compte 150 salariés. Cela autorise une communication assez directe, ce qui n'était pas possible dans les grands groupes où j'ai travaillé. Tous les deuxièmes mardis du mois, j'organise une réunion avec les salariés présents au siège. Je présente les indicateurs clefs de l'entreprise, je détaille les projets en cours... Cela permet aux salariés de poser leurs questions et d'avoir la réponse immédiatement. Ils peuvent comprendre où on va et avoir une vision globale. Cette transparence a toutefois ses limites : conformément à la loi, les décisions importantes doivent d'abord être annoncées en comité d'entreprise et ensuite seulement aux salariés. J'ai tout de même décidé d'évoquer lors d'une de ces réunions, en novembre dernier, un projet de simplification des structures sur lequel nous travaillons, en annonçant qu'il pourrait déboucher, s'il se concrétisait, sur des suppressions de postes à la direction administrative et financière. Cette initiative nous a permis de couper court aux rumeurs. Les salariés du service concerné n'ont pas sauté de joie, mais ils ont apprécié la transparence de notre démarche. Et nous avons pu leur montrer que nous serions honnêtes avec eux jusqu'au bout, même si le comité d'entreprise devrait être informé en priorité avant toute concrétisation."

Les conséquences à long terme sont encore plus désastreuses lorsque le mensonge est mis au service d'une tentative de manipulation. A court terme, l'absence de sincérité facilite évidemment la tâche. Rechercher un volontaire pour réorganiser la filiale espagnole n'est finalement pas si compliqué, si on se dispense d'expliquer à l'intéressé que trois managers expérimentés s'y sont cassé les dents avant lui... Pour Olivier Herlin, consultant associé chez Pactes Conseil, il ne faut pourtant pas croire qu'il est possible de bernier impunément ses collaborateurs et ses collègues : " Sous-estimer leur intelligence est une grave erreur. Quand on leur ment, ils s'en aperçoivent ! " Et de citer comme exemple ces séminaires où les participants sont censés déterminer eux-mêmes les futurs axes de progrès pour le service, mais où l'animateur, bizarrement, ne retient que certaines idées... " S'il s' imagine que les salariés présents ne s'en rendent pas compte, il se trompe ", poursuit Olivier Herlin. Et lorsqu'un manipulateur est démasqué, les dégâts sont irréversibles. " Mentir, c'est signer son propre arrêt de mort en tant que leader, confirme Elena Fourès. Après, il est impossible de faire machine arrière, les gens ne vous croient plus. " La

sincérité n'est donc pas simplement une posture éthique mais aussi une question de survie professionnelle.

"Jouer la transparence et dire les choses clairement, ça marche" Delphine Revillon, Gérante de maison et services à Lille

Après une licence d'histoire et un diplôme d'école de commerce, Delphine Revillon a travaillé deux ans pour une enseigne de hard-discount comme responsable de secteur régional. Elle a quitté le secteur de la grande distribution fin 2003 pour créer une entreprise de services à la personne, qui compte aujourd'hui 49 salariés.

"Lorsque je travaillais dans le hard-discount, il m'est arrivé de promettre des augmentations ou des évolutions de carrière en sachant pertinemment que celles-ci ne seraient pas accordées. En cas d'ouverture d'un nouveau magasin, par exemple, je devais lancer un appel à candidatures pour le poste de directeur parmi les salariés des magasins dont j'avais la charge. Cela devait leur montrer que l'enseigne se développait, qu'il y avait des opportunités... alors que le poste était déjà pourvu. Au final, cela sapait complètement la crédibilité des managers de terrain. Quand j'ai quitté ce secteur pour monter ma propre entreprise, je me suis promis de ne pas reproduire ce schéma. Je m'efforce aujourd'hui d'établir une relation de confiance et de proximité avec tous mes collaborateurs. Chacun dispose de mon numéro de portable. J'organise aussi des réunions deux fois par an pour exposer le projet de l'entreprise, faire le point... Jouer la carte de la transparence et dire les choses clairement permet d'affronter sereinement les situations les plus difficiles. Et ça semble fonctionner : malgré le fait que nous opérons sur un secteur difficile avec des métiers peu valorisés, je n'ai connu que trois départs en deux ans, dont un pour raison de santé. "

La vérité mais pas toute la vérité

Ce postulat doit toutefois être appliqué avec discernement. Communiquer à outrance peut se révéler contre-productif. " Si l'on submerge d'informations ses collaborateurs, en leur faisant suivre par exemple la plupart des mails que l'on reçoit, il leur devient difficile de faire le tri entre ce qui est vraiment important et le reste ", fait valoir Laurent Tylski, directeur d'Acteo Consulting. D'autant qu'un manager rencontre parfois des situations où il est tenu au silence. Il lui faut respecter certaines obligations légales et s'abstenir de divulguer des suppressions d'emplois tant qu'elle n'ont pas été notifiées aux partenaires sociaux via le comité d'entreprise. Il arrive aussi que sa hiérarchie lui confie une information en lui demandant de ne pas la diffuser. Une situation rarement confortable, surtout lorsque les proches collaborateurs, alertés par des rumeurs qui circulent, commencent à le questionner... S'inspirant de Lacan, Jean-Louis Muller estime qu'il convient alors de " dire toujours la vérité, mais pas toute la vérité ", quitte à pêcher par omission. Elena Fourès, elle, conseille

de se retrancher derrière un " Désolé, je ne peux pas communiquer ", frustrant pour ses interlocuteurs, " mais personne ne vous reprochera par la suite d'avoir menti ". Parfois, le manager lui-même estime qu'il n'est pas encore temps de divulguer l'information. Annoncer trop tôt une nomination ou un plan de réorganisation, par exemple, serait contre-productif... à moins qu'il ne s'agisse d'un prétexte pour différer la perspective d'une discussion un peu trop franche ? Dans ces cas-là, Olivier Herlin préconise de se mettre à la place de ses interlocuteurs et d'imaginer ce qu'ils penseront a posteriori : " Si j'étais à leur place, est-ce que je trouverais légitime, quand je disposerais de toute l'information, de ne pas avoir été prévenu avant ? " Un procédé utile pour éviter de se mentir... à soi-même.

Les mesquineries révélées par courrier électronique

Si les nouvelles technologies facilitent grandement la communication, elles ont aussi décuplé les possibilités de manipulation et de coups tordus entre collègues. Les SMS, souligne Claude Lussac, auteur de Profession salaud, devraient être réservés aux bonnes nouvelles, les mauvaises étant à notifier en face-à-face. Certains managers n'hésitent pourtant pas à annoncer à un collaborateur qu'il est dessaisi du projet sur lequel il trimait depuis trois mois par un simple texto, faute d'avoir le courage d'affronter une discussion délicate, mais aussi parfois dans une tentative délibérée d'écoeurer le destinataire. La messagerie électronique autorise elle aussi certaines mesquineries : faire suivre à un maximum de collègues le mail truffé de fautes d'orthographe d'un rival professionnel est un grand classique. Mais la palme de la bassesse revient, selon Claude Lussac, à la copie carbone cachée (" ccc "), qui expédie un exemplaire du mail à un tiers sans que le destinataire principal en soit informé : " Mettre son patron en copie masquée pour fustiger les retards du responsable de la production relève de la manipulation pure et simple, s'indigne-t-il. La plupart du temps, la logique est de constituer un dossier, au cas où... " Cette pratique a toutefois un inconvénient pour son utilisateur : elle signale à ses interlocuteurs son absence d'éthique, jouant ainsi le rôle, selon Claude Lussac, de " révélateur de salaud ".

8) Avec les compliments de la direction (Stratégies, 13 mars 2007)

Savoir reconnaître l'investissement d'un collaborateur n'est pas toujours évident. La démarche est pourtant essentielle, tant les salariés demandent à être reconnus individuellement.

Merci », « Bravo », « Félicitations » : des formules banales, mais qui sont parfois trop rares dans l'univers professionnel. Pour certains cadres, le travail bien fait est la moindre des choses, d'autres ont peur de ne pas

trouver les bons mots. Résultat : la reconnaissance se limite bien souvent à la grille des rémunérations, voire à quelques récompenses (voyages à l'étranger, soirées, etc.). « Or, les salariés sont de plus en plus sensibles aux marques de reconnaissance toutes simples, du quotidien », relève Jacques Galvani, vice-président de l'agence Publicis Consultants RH. Dans un univers professionnel de plus en plus dur, une simple phrase peut avoir une importance insoupçonnée. Trois bons conseils pour trouver les mots justes.

Saisir la bonne occasion

Pour garder toute sa valeur, le compliment doit être utilisé avec parcimonie. D'où l'importance de choisir les occasions. Gain d'un appel d'offres, résultats financiers : les performances collectives constituent souvent un bon prétexte. Au sein de l'agence Publicis Consultants RH, un pot est systématiquement organisé lors du gain d'un marché. Même démarche au sein de BNP –Paribas où le patron, Baudoin Prot, s'est adressé par vidéo à ses salariés après l'annonce des impressionnants bénéfices du groupe (7,8 milliards d'euros) le 20 février dernier.

Entre peur de faire des jaloux et difficulté à trouver les mots justes, certains managers préfèrent éviter de féliciter de manière individuelle. – Erreur, selon Valérie N'Gom, fondatrice du cabinet de conseil en ressources humaines Heliofelis : « Le compliment est indispensable lorsque le salarié a progressé dans un domaine où il n'était pas attendu. Ou lorsqu'il s'est investi au-delà de ce qu'on attendait de lui. » Mathieu, manager dans un cabinet de conseil en stratégie, se souvient avoir encouragé l'un de ses consultants après une présentation client particulièrement réussie : « En temps normal, il avait souvent des difficultés à s'exprimer clairement à l'oral. Et là, il a enchaîné de façon limpide. Plus tard, il m'a avoué avoir répété durant tout le week-end précédent. »

René Bergniard, directeur de Qlik Tech France, un éditeur de logiciels de « business intelligence », veille quant à lui à appuyer les remerciements lorsque ses collaborateurs s'investissent au-delà de leur travail habituel. Exemple : « Nous avons reçu un appel d'offres à boucler en quelques jours et personne n'était disponible pour travailler dessus. L'un de mes collaborateurs s'est finalement proposé, alors même qu'il avait un autre projet sur le dos. »

Choisir la forme adéquate

Pour Thierry Wellhoff, président de l'agence de communication Wellcom, tout compliment doit rester spontané. « Je ne pense jamais à l'avance à ce que je vais dire, je laisse les mots venir naturellement. Sinon le message perd de sa sincérité. » D'autres préfèrent manifester plus

formellement leur satisfaction. Collectivement d'abord : les pots ou déjeuners au restaurant peuvent constituer des moments privilégiés pour un discours de remerciement bien tourné. Au plus haut niveau, certains grands patrons n'hésitent pas à –congratuler eux-mêmes leurs équipes de terrain. Chaque mois, Baudoin Prot reçoit ainsi cinq à six salariés de BNP Paribas, tous échelons hiérarchiques –confondus, le temps d'un déjeuner. Une reconnaissance forcément marquante pour les heureux élus.

Si l'entretien annuel reste une occasion unique de souligner les points de satisfaction individuels, le partage d'un simple café ou d'un déjeuner, voire l'envoi d'un courriel ou d'un SMS, peuvent s'avérer efficaces. Jean-Christophe Molvinger, responsable ressources humaines d'Onet, une société de nettoyage industriel, a opté pour cette dernière solution : « Un client m'a déclaré être très satisfait d'un manager. J'ai envoyé à celui-ci un Texto de félicitations. C'est simple et décontracté. » De son côté, lorsqu'il souhaite remercier un collaborateur, René Bergniard lui paie un dîner dans un bon restaurant : « Nous offrons la soirée pour deux personnes, englobant ainsi le conjoint. Cela montre que nous sommes conscients des sacrifices que peut impliquer le travail sur la vie privée. »

Faire progresser l'équipe

Féliciter n'est pas tout. « Le compliment doit surtout permettre d'identifier une bonne pratique et de la faire partager à l'équipe », note Valérie N'Gom, du cabinet Heliofelis. René Bergniard, de Qlik Tech France, l'a bien compris : lors de chaque appel d'offres remporté, il réunit ses collaborateurs pour une « Win Réunion » : « L'idée, c'est d'essayer, pendant trente minutes, de comprendre ce qui a marché. » Lorsque la réussite provient du travail d'un collaborateur en particulier, le dirigeant n'hésite pas à lui demander de présenter sa manière de fonctionner pour la faire partager à l'équipe.

Même démarche pour Philippe –Renaudineau, directeur de l'agence Les Quadrants Communication. Souhaitant varier les lieux des conférences de presse organisées pour ses clients, ce dirigeant choisit un jour de féliciter publiquement deux de ses collaboratrices, qui avaient réussi à décrocher la Cité des sciences, emplacement inédit pour la société. « J'ai profité de cette mise en avant pour rappeler combien je souhaitais que cette démarche soit reproduite », raconte-t-il. Quinze jours plus tard, il est interpellé par l'une de ses collaboratrices : « Elle avait pris contact avec plusieurs salles, toutes nouvelles. »

Un cercle vertueux, à condition de ne pas pousser trop loin la louange. À trop en faire, certains salariés ne se gêneront pas pour exiger une augmentation de salaire. « Si l'on veut que le compliment reste dans son rôle, il faut éviter de le corréler directement à l'octroi d'une prime. Même

si, dans certains cas, par exemple un salarié sous-payé, cela peut être envisagé », précise Valérie N'Gom. Au manager de trancher.

9) Londres : quand l'esprit club vient aux femmes (Les Echos, 7 mars 2008)

Longtemps strictement masculin, le « networking », ou art de muscler son réseau, séduit les femmes. A saluer à la veille de la Journée internationale de la femme.

Brick Lane, à l'est de Londres. Dans l'une des hautes salles de l'Old Truman Brewery, autrefois deuxième brasserie d'Angleterre, aujourd'hui coeur du Londres branché, les témoignages entre femmes s'échangent sur l'art et la manière de muscler un réseau ou « networking ». Les cartes de visite aussi.

Anita Curry circule entre les convives, tout sourire. Et pour cause : malgré des vies bien remplies, quelque 250 « executive women », chefs d'entreprise, consultant et autres artistes sont là en cette fin février, présentes pour le lancement d'Influence. Un début encourageant pour ce que cette Canadienne d'origine assure être une première dans le domaine du « networking » au féminin.

« Influence est une infrastructure combinant un site Internet (1) s'apparentant à une sorte de Facebook pour adultes et l'organisation d'événements «off line» : avant-premières de spectacle, vernissages, dîners culturels, etc. », explique sa conceptrice. En échange d'une adhésion (de 108 à 324 livres par an, soit 141 à 422 euros), les membres d'Influence ont accès à une gamme de services de socialisation variables selon le droit d'entrée acquitté ainsi qu'à des offres privilégiées sur des articles de mode et de cosmétique proposées par des partenaires commerciaux.

« Les hommes ont les terrains de golf ou les clubs de gentlemen pour «socialiser» dans un environnement détendu. L'idée est de recréer ce type d'atmosphère informelle, mais dans un univers plus rassurant pour les femmes et en adéquation avec leurs centres d'intérêt, justifie Anita Curry. Le site Web est surtout un outil pour établir et/ou entretenir des liens à son rythme. »

Son objectif : aider les femmes à rompre l'isolement qu'elles éprouvent encore trop souvent dans un monde du travail créé par des hommes, pour des hommes. Et ainsi leur permettre de s'élever sur une échelle sociale qu'elles peinent encore à gravir.
Une parité, loin d'être acquise

Plus de trente ans après l'entrée en vigueur du Sex Discrimination Act, la parité est loin d'être acquise au Royaume-Uni. Alors qu'elles devraient bientôt compter pour près d'un travailleur sur deux, les femmes ne représentent encore qu'à peine 10 % des administrateurs des entreprises du FTSE 100 et moins de 20 % des parlementaires britanniques, estime un rapport gouvernemental récent (2). A ce rythme, il faudra à la Grande-Bretagne encore deux décennies pour parvenir à une égalité des sexes aux échelons élevés des services publics et deux siècles, soit une quarantaine d'élections, pour atteindre le même résultat au Parlement.

Quant aux « happy few » qui parviennent à briser le plafond de verre, elles ne sont pas toujours les mieux loties. Car, dans la plupart des secteurs, le machisme a la vie dure. A trente et un ans et après dix ans d'expérience à des postes de haut niveau dans les télécoms, l'informatique et le transport maritime, Anita Curry ne manque pas d'exemples pour le confirmer. « Plus je grimpais dans la hiérarchie, plus je me sentais seule. Lorsque j'ai rejoint le secteur des transports maritimes, j'avais vingt-six ans mais l'impression d'en avoir trente-cinq. Je voyageais sans arrêt. Je gagnais plus d'argent que je n'avais de temps pour en dépenser. Je négligeais ma famille sans pourtant parvenir à m'intégrer dans l'équipe, se souvient Anita Curry, mère de deux enfants. Car après les heures de travail, mes collègues masculins se retrouvaient au pub ou dans des clubs réservés aux hommes fortunés. Et c'est lors de ces réunions informelles que se concluaient souvent les affaires. »

Que faire alors ? Renoncer aux promotions ? Lancer sa propre entreprise ? Rejoindre un club de femmes ? Esseulées, lassées de jongler entre une famille et un emploi du temps délirant, nombre de femmes abandonnent des postes élevés pour des emplois leur assurant davantage de flexibilité et de contrôle.

D'autres décident de voler de leurs propres ailes. Un tiers des créateurs d'entreprise au Royaume-Uni seraient ainsi des créatrices, rappellent Avivah Wittenberg-Cox et Alison Maitland. Un indice du levier de croissance économique que constituent les femmes relevé, parmi nombre d'autres, par les auteurs de « Womenomics : la croissance dépend aussi des femmes », à paraître en avril (3).

D'autres encore tentent de se regrouper au sein de leurs entreprises ou de clubs extérieurs. Ainsi, bien que souvent pointées du doigt - voire pour certaines poursuivies en justice - pour leur sexisme, les banques de la City disposent désormais de structures d'accompagnement de leur personnel féminin dans le pilotage de leur carrière. Afin d'échanger des idées sur le sujet, huit d'entre elles ont même créé un Forum, confirme Carole Machell, présidente de WIN (Women's Internal Network), groupe dédié aux femmes mis en place par Barclays Capital dans le cadre de sa politique visant à recruter, développer et retenir les meilleurs talents. Un

travail payant ? Si les femmes restent encore largement minoritaires dans les hautes sphères de la banque d'investissement, les initiatives introduites par WIN (invitations d'intervenants internes et externes, formations, sessions de « speed-networking »...) auraient déjà dynamisé les échanges au sein de BarCap. Et ce, bien au-delà de la City. A Paris, où depuis deux ans WIN a essaimé, Christine May, présidente du réseau français, constate elle aussi une amélioration de la convivialité et de la proximité entre les femmes de l'entreprise.
Réunir les communautés

Par ailleurs, plus de 700 clubs de femmes existeraient à Londres. Mais ces clubs réunissent, soit des femmes guidées par la recherche d'un sentiment d'appartenance à une communauté, soit des associations professionnelles. Or, « les membres des clubs de socialisation - pour l'essentiel retraitées ou femmes au foyer - qui ont du temps et un carnet d'adresses riche de par leurs anciennes activités ou celles de leurs époux rêvent d'échanger avec des femmes plus jeunes », note Anita Curry. « Les clubs professionnels en revanche sont fréquentés par des femmes qui ont peu de temps pour «socialiser». » Et, les deux mondes ont rarement l'occasion d'établir des liens. Du moins jusqu'à présent. Car, premier portail Internet « transversal », Influence entend aussi établir un pont entre ces différentes communautés « verticales ». Ambitieux ? Déjà séduit, le Service de santé britannique (NHS), qui compte plus de 100.000 salariés dans la seule ville de Londres, dont 78 % de femmes, installera prochainement un accès à Influence sur son Intranet. De belles perspectives de développement pour le réseau féminin.

10) Les réseaux sociaux comptent un peu moins d'amis (Stratégies, 6 mars 2008)

En Grande-Bretagne, mais aussi en France, Facebook vient de connaître sa première baisse d'audience. Un essoufflement qui n'épargne pas ses concurrents My Space et Bebo.

L'information a valeur de symbole. Facebook, « le » phénomène Internet de l'année, patine... Le réseau social vient d'enregistrer outre-Manche sa première baisse d'audience : le nombre de visiteurs uniques a diminué de 5 % entre décembre 2007 et janvier 2008, selon l'institut Nielsen Online, passant de 8,9 millions à 8,5 millions de membres. Un chiffre remarqué dans un pays accro aux réseaux sociaux, où trois acteurs se livrent une guerre féroce : Facebook, My Space et Bebo (Yahoo). Or la baisse d'audience n'épargne personne en Grande-Bretagne, My Space chutant de 5 % et Bebo de 2 %. En France également, Facebook baisse, mais dans une moindre mesure, avec une diminution de 1 % sur la période décembre 2007-janvier 2008.

Cafouillage dans la protection des données personnelles

Assiste-t-on à la fin d'un modèle ? Et si oui, quid de l'eldorado publicitaire promis par Mark Zuckerberg lors du lancement de la plate-forme publicitaire de Facebook en décembre ? « Vos marques feront partie des conversations quotidiennes de nos membres », promettait le jeune PDG aux grands annonceurs mondiaux enthousiastes. On évaluait alors Facebook à 15 milliards de dollars. Si ces derniers chiffres d'audience préfigurent le début d'un déclin, cela pourrait faire très mal. Le spectre d'une deuxième bulle Internet plane.

Pas de panique, toutefois. Selon Aziz Haddad, « cette baisse d'audience fait partie du cycle de vie normal d'un réseau social ». Le directeur associé d'Isobar (Aegis) et animateur du blog mashable.com le rappelle : « Après un paroxysme d'audience, on assiste par la suite à une stabilisation de celle-ci, qui reste à un niveau élevé. » Première fuite d'audience notable : la niche des membres de la première heure. Le réseau devenu énorme, le succès devient contre-productif... « Facebook a fini par atteindre une masse critique qui efface le phénomène minoritaire de la communauté, explique le sociologue Stéphane Hughon. C'est pourtant là que réside toute l'attraction du réseau à son origine. La désaffection qui s'ensuit est la même que celle que connaît la mode avant-gardiste : banalisée, elle perd son attrait. » Si sur ces réseaux sociaux, il devient aussi difficile que dans la vraie vie de trouver anciens ou nouveaux amis, cela n'a certes plus d'intérêt...

Mais la principale explication à ce coup de frein vient certainement du cafouillage de Facebook concernant la protection des données personnelles. Le programme publicitaire « Beacon » lancé par le réseau en novembre a soulevé le mécontentement de ses membres, rassemblant notamment quelque 50 000 utilisateurs sur une pétition lancée aux États-Unis. Le principe de « Beacon » était de relier à leurs profils les actions effectuées par les membres sur des sites de commerce électronique. Une visibilité d'une totale indiscretion. Des groupes « contre l'utilisation de mes données personnelles sur Facebook » ou proclamant « Non à la vente de nos données perso Facebook aux sociétés marketing » ont ainsi vu le jour. Facebook s'est résolu à faire marche arrière, permettant de mieux contrôler les informations personnelles communiquées à ses contacts. « Les utilisateurs ont accueilli Facebook comme un nouvel espace de liberté, un Internet dans Internet, sans penser aux débouchés commerciaux possibles. Cette désillusion fut également celle des débuts du Net », souligne Yann Dacquay, directeur général de l'agence Hémisphère droit.

Un modèle économique encore à définir

La stratégie d'exploitation des données personnelles reste donc risquée. À tel point que certains réseaux sociaux soulignent qu'ils n'y ont pas

recours, tels Viadeo et Linked In. « My Space s'est toujours interdit de communiquer directement avec ses membres, au grand désespoir d'ailleurs de nos équipes marketing, explique Marc Mayor, directeur général de My Space France. Pour ne pas gêner l'internaute, il faut respecter les règles de l'opt-in [consentement préalable de l'internaute] et de la communauté. »

Ces audiences légèrement volatiles et cette publicité jugée fortement intrusive rendent les annonceurs hésitants face à ces nouveaux espaces publicitaires. Le modèle économique des sites communautaires est du coup problématique. « Malgré leur audience, les sites tels que You Tube ou Daily Motion perdent énormément d'argent car ils ne peuvent justement pas vendre de la donnée personnelle », explique Yann Dacquay. Le publicitaire met en garde les marques : « Les réseaux sociaux sont un excellent outil de marketing, mais ils sont à investir avec pertinence. Il ne faudrait pas reproduire l'échec de l'e-mailing qui, lui aussi, avait des atouts de ciblage. »

Malgré tout, « l'outil » réseau social reste alléchant. En proposant la première application créée par une marque sur Facebook (agence Hémisphère droit), Virgin Mobile a séduit plus de 6 000 membres. Tout n'est donc pas perdu. Les réseaux sociaux restent une tendance de fond. « Pour conjuguer au mieux marketing et phénomène communautaire, conseille Aziz Haddad, mieux vaut tabler sur des réseaux sociaux plus spécialisés comme boompa.com, sorte de My Space des automobilistes. Facebook est vraiment un réseau à part. » Certaines marques vont encore plus loin en n'hésitant pas à créer leur propre réseau social, à l'image du constructeur automobile Renault qui vient de lancer le réseau Renault F1 pour les fans de Formule 1.

11) Free! Why \$0.00 is the future of business (Wired Magazine, 25 février 2008)

At the age of 40, King Gillette was a frustrated inventor, a bitter anticapitalist, and a salesman of cork-lined bottle caps. It was 1895, and despite ideas, energy, and wealthy parents, he had little to show for his work. He blamed the evils of market competition. Indeed, the previous year he had published a book, *The Human Drift*, which argued that all industry should be taken over by a single corporation owned by the public and that millions of Americans should live in a giant city called Metropolis powered by Niagara Falls. His boss at the bottle cap company, meanwhile, had just one piece of advice: Invent something people use and throw away.

One day, while he was shaving with a straight razor that was so worn it could no longer be sharpened, the idea came to him. What if the blade

could be made of a thin metal strip? Rather than spending time maintaining the blades, men could simply discard them when they became dull. A few years of metallurgy experimentation later, the disposable-blade safety razor was born. But it didn't take off immediately. In its first year, 1903, Gillette sold a total of 51 razors and 168 blades. Over the next two decades, he tried every marketing gimmick he could think of. He put his own face on the package, making him both legendary and, some people believed, fictional. He sold millions of razors to the Army at a steep discount, hoping the habits soldiers developed at war would carry over to peacetime. He sold razors in bulk to banks so they could give them away with new deposits ("shave and save" campaigns). Razors were bundled with everything from Wrigley's gum to packets of coffee, tea, spices, and marshmallows. The freebies helped to sell those products, but the tactic helped Gillette even more. By giving away the razors, which were useless by themselves, he was creating demand for disposable blades. A few billion blades later, this business model is now the foundation of entire industries: Give away the cell phone, sell the monthly plan; make the videogame console cheap and sell expensive games; install fancy coffeemakers in offices at no charge so you can sell managers expensive coffee sachets.

Chris Anderson discusses "Free."

Video produced by Annaliza Savage and edited by Michael Lennon.

Thanks to Gillette, the idea that you can make money by giving something away is no longer radical. But until recently, practically everything "free" was really just the result of what economists would call a cross-subsidy: You'd get one thing free if you bought another, or you'd get a product free only if you paid for a service.

Over the past decade, however, a different sort of free has emerged. The new model is based not on cross-subsidies — the shifting of costs from one product to another — but on the fact that the cost of products themselves is falling fast. It's as if the price of steel had dropped so close to zero that King Gillette could give away both razor and blade, and make his money on something else entirely. (Shaving cream?)

You know this freaky land of free as the Web. A decade and a half into the great online experiment, the last debates over free versus pay online are ending. In 2007 The New York Times went free; this year, so will much of The Wall Street Journal. (The remaining fee-based parts, new owner Rupert Murdoch announced, will be "really special ... and, sorry to tell you, probably more expensive." This calls to mind one version of Stewart Brand's original aphorism from 1984: "Information wants to be free. Information also wants to be expensive ... That tension will not go away.")

Once a marketing gimmick, free has emerged as a full-fledged economy. Offering free music proved successful for Radiohead, Trent Reznor of Nine Inch Nails, and a swarm of other bands on MySpace that grasped the audience-building merits of zero. The fastest-growing parts of the gaming industry are ad-supported casual games online and free-to-try massively multiplayer online games. Virtually everything Google does is free to consumers, from Gmail to Picasa to GOOG-411.

The rise of "freeconomics" is being driven by the underlying technologies that power the Web. Just as Moore's law dictates that a unit of processing power halves in price every 18 months, the price of bandwidth and storage is dropping even faster. Which is to say, the trend lines that determine the cost of doing business online all point the same way: to zero.

But tell that to the poor CIO who just shelled out six figures to buy another rack of servers. Technology sure doesn't feel free when you're buying it by the gross. Yet if you look at it from the other side of the fat pipe, the economics change. That expensive bank of hard drives (fixed costs) can serve tens of thousands of users (marginal costs). The Web is all about scale, finding ways to attract the most users for centralized resources, spreading those costs over larger and larger audiences as the technology gets more and more capable. It's not about the cost of the equipment in the racks at the data center; it's about what that equipment can do. And every year, like some sort of magic clockwork, it does more and more for less and less, bringing the marginal costs of technology in the units that we individuals consume closer to zero.

As much as we complain about how expensive things are getting, we're surrounded by forces that are making them cheaper. Forty years ago, the principal nutritional problem in America was hunger; now it's obesity, for which we have the Green Revolution to thank. Forty years ago, charity was dominated by clothing drives for the poor. Now you can get a T-shirt for less than the price of a cup of coffee, thanks to China and global sourcing. So too for toys, gadgets, and commodities of every sort. Even cocaine has pretty much never been cheaper (globalization works in mysterious ways).

Digital technology benefits from these dynamics and from something else even more powerful: the 20th-century shift from Newtonian to quantum machines. We're still just beginning to exploit atomic-scale effects in revolutionary new materials — semiconductors (processing power), ferromagnetic compounds (storage), and fiber optics (bandwidth). In the arc of history, all three substances are still new, and we have a lot to learn about them. We are just a few decades into the discovery of a new world.

What does this mean for the notion of free? Well, just take one example. Last year, Yahoo announced that Yahoo Mail, its free webmail service, would provide unlimited storage. Just in case that wasn't totally clear, that's "unlimited" as in "infinite." So the market price of online storage, at least for email, has now fallen to zero (see "Webmail Windfall"). And the stunning thing is that nobody was surprised; many had assumed infinite free storage was already the case.

For good reason: It's now clear that practically everything Web technology touches starts down the path to gratis, at least as far as we consumers are concerned. Storage now joins bandwidth (YouTube: free) and processing power (Google: free) in the race to the bottom. Basic economics tells us that in a competitive market, price falls to the marginal cost. There's never been a more competitive market than the Internet, and every day the marginal cost of digital information comes closer to nothing.

One of the old jokes from the late-'90s bubble was that there are only two numbers on the Internet: infinity and zero. The first, at least as it applied to stock market valuations, proved false. But the second is alive and well. The Web has become the land of the free.

The result is that we now have not one but two trends driving the spread of free business models across the economy. The first is the extension of King Gillette's cross-subsidy to more and more industries. Technology is giving companies greater flexibility in how broadly they can define their markets, allowing them more freedom to give away products or services to one set of customers while selling to another set. Ryanair, for instance, has disrupted its industry by defining itself more as a full-service travel agency than a seller of airline seats (see "How Can Air Travel Be Free?").

The second trend is simply that anything that touches digital networks quickly feels the effect of falling costs. There's nothing new about technology's deflationary force, but what is new is the speed at which industries of all sorts are becoming digital businesses and thus able to exploit those economics. When Google turned advertising into a software application, a classic services business formerly based on human economics (things get more expensive each year) switched to software economics (things get cheaper). So, too, for everything from banking to gambling. The moment a company's primary expenses become things based in silicon, free becomes not just an option but the inevitable destination.

Waste and waste again

Forty years ago, Caltech professor Carver Mead identified the corollary to Moore's law of ever-increasing computing power. Every 18 months, Mead

observed, the price of a transistor would halve. And so it did, going from tens of dollars in the 1960s to approximately 0.000001 cent today for each of the transistors in Intel's latest quad-core. This, Mead realized, meant that we should start to "waste" transistors.

Waste is a dirty word, and that was especially true in the IT world of the 1970s. An entire generation of computer professionals had been taught that their job was to dole out expensive computer resources sparingly. In the glass-walled facilities of the mainframe era, these systems operators exercised their power by choosing whose programs should be allowed to run on the costly computing machines. Their role was to conserve transistors, and they not only decided what was worthy but also encouraged programmers to make the most economical use of their computer time. As a result, early developers devoted as much code as possible to running their core algorithms efficiently and gave little thought to user interface. This was the era of the command line, and the only conceivable reason someone might have wanted to use a computer at home was to organize recipe files. In fact, the world's first personal computer, a stylish kitchen appliance offered by Honeywell in 1969, came with integrated counter space.

And here was Mead, telling programmers to embrace waste. They scratched their heads — how do you waste computer power? It took Alan Kay, an engineer working at Xerox's Palo Alto Research Center, to show them. Rather than conserve transistors for core processing functions, he developed a computer concept — the Dynabook — that would frivolously deploy silicon to do silly things: draw icons, windows, pointers, and even animations on the screen. The purpose of this profligate eye candy? Ease of use for regular folks, including children. Kay's work on the graphical user interface became the inspiration for the Xerox Alto, and then the Apple Macintosh, which changed the world by opening computing to the rest of us. (We, in turn, found no shortage of things to do with it; tellingly, organizing recipes was not high on the list.)

Of course, computers were not free then, and they are not free today. But what Mead and Kay understood was that the transistors in them — the atomic units of computation — would become so numerous that on an individual basis, they'd be close enough to costless that they might as well be free. That meant software writers, liberated from worrying about scarce computational resources like memory and CPU cycles, could become more and more ambitious, focusing on higher-order functions such as user interfaces and new markets such as entertainment. And that meant software of broader appeal, which brought in more users, who in turn found even more uses for computers. Thanks to that wasteful throwing of transistors against the wall, the world was changed.

What's interesting is that transistors (or storage, or bandwidth) don't have to be completely free to invoke this effect. At a certain point, they're

cheap enough to be safely disregarded. The Greek philosopher Zeno wrestled with this concept in a slightly different context. In Zeno's dichotomy paradox, you run toward a wall. As you run, you halve the distance to the wall, then halve it again, and so on. But if you continue to subdivide space forever, how can you ever actually reach the wall? (The answer is that you can't: Once you're within a few nanometers, atomic repulsion forces become too strong for you to get any closer.)

In economics, the parallel is this: If the unitary cost of technology ("per megabyte" or "per megabit per second" or "per thousand floating-point operations per second") is halving every 18 months, when does it come close enough to zero to say that you've arrived and can safely round down to nothing? The answer: almost always sooner than you think.

What Mead understood is that a psychological switch should flip as things head toward zero. Even though they may never become entirely free, as the price drops there is great advantage to be had in treating them as if they were free. Not too cheap to meter, as Atomic Energy Commission chief Lewis Strauss said in a different context, but too cheap to matter. Indeed, the history of technological innovation has been marked by people spotting such price and performance trends and getting ahead of them.

From the consumer's perspective, though, there is a huge difference between cheap and free. Give a product away and it can go viral. Charge a single cent for it and you're in an entirely different business, one of clawing and scratching for every customer. The psychology of "free" is powerful indeed, as any marketer will tell you.

This difference between cheap and free is what venture capitalist Josh Kopelman calls the "penny gap." People think demand is elastic and that volume falls in a straight line as price rises, but the truth is that zero is one market and any other price is another. In many cases, that's the difference between a great market and none at all.

The huge psychological gap between "almost zero" and "zero" is why micropayments failed. It's why Google doesn't show up on your credit card. It's why modern Web companies don't charge their users anything. And it's why Yahoo gives away disk drive space. The question of infinite storage was not if but when. The winners made their stuff free first.

Traditionalists wring their hands about the "vaporization of value" and "demonetization" of entire industries. The success of craigslist's free listings, for instance, has hurt the newspaper classified ad business. But that lost newspaper revenue is certainly not ending up in the craigslist coffers. In 2006, the site earned an estimated \$40 million from the few things it charges for. That's about 12 percent of the \$326 million by which classified ad revenue declined that year.

But free is not quite as simple — or as stupid — as it sounds. Just because products are free doesn't mean that someone, somewhere, isn't making huge gobs of money. Google is the prime example of this. The monetary benefits of Craigslist are enormous as well, but they're distributed among its tens of thousands of users rather than funneled straight to Craig Newmark Inc. To follow the money, you have to shift from a basic view of a market as a matching of two parties — buyers and sellers — to a broader sense of an ecosystem with many parties, only some of which exchange cash.

The most common of the economies built around free is the three-party system. Here a third party pays to participate in a market created by a free exchange between the first two parties. Sound complicated? You're probably experiencing it right now. It's the basis of virtually all media.

In the traditional media model, a publisher provides a product free (or nearly free) to consumers, and advertisers pay to ride along. Radio is "free to air," and so is much of television. Likewise, newspaper and magazine publishers don't charge readers anything close to the actual cost of creating, printing, and distributing their products. They're not selling papers and magazines to readers, they're selling readers to advertisers. It's a three-way market.

In a sense, what the Web represents is the extension of the media business model to industries of all sorts. This is not simply the notion that advertising will pay for everything. There are dozens of ways that media companies make money around free content, from selling information about consumers to brand licensing, "value-added" subscriptions, and direct e-commerce. Now an entire ecosystem of Web companies is growing up around the same set of models.

A taxonomy of free

Between new ways companies have found to subsidize products and the falling cost of doing business in a digital age, the opportunities to adopt a free business model of some sort have never been greater. But which one? And how many are there? Probably hundreds, but the priceless economy can be broken down into six broad categories:

- Freemium

What's free: Web software and services, some content. Free to whom: users of the basic version.

This term, coined by venture capitalist Fred Wilson, is the basis of the subscription model of media and is one of the most common Web business models. It can take a range of forms: varying tiers of content, from free to

expensive, or a premium "pro" version of some site or software with more features than the free version (think Flickr and the \$25-a-year Flickr Pro).

Again, this sounds familiar. Isn't it just the free sample model found everywhere from perfume counters to street corners? Yes, but with a pretty significant twist. The traditional free sample is the promotional candy bar handout or the diapers mailed to a new mother. Since these samples have real costs, the manufacturer gives away only a tiny quantity — hoping to hook consumers and stimulate demand for many more.

But for digital products, this ratio of free to paid is reversed. A typical online site follows the 1 Percent Rule — 1 percent of users support all the rest. In the freemium model, that means for every user who pays for the premium version of the site, 99 others get the basic free version. The reason this works is that the cost of serving the 99 percent is close enough to zero to call it nothing.

- Advertising

What's free: content, services, software, and more. Free to whom: everyone.

Broadcast commercials and print display ads have given way to a blizzard of new Web-based ad formats: Yahoo's pay-per-pageview banners, Google's pay-per-click text ads, Amazon's pay-per-transaction "affiliate ads," and site sponsorships were just the start. Then came the next wave: paid inclusion in search results, paid listing in information services, and lead generation, where a third party pays for the names of people interested in a certain subject. Now companies are trying everything from product placement (PayPerPost) to pay-per-connection on social networks like Facebook. All of these approaches are based on the principle that free offerings build audiences with distinct interests and expressed needs that advertisers will pay to reach.

- Cross-subsidies

What's free: any product that entices you to pay for something else. Free to whom: everyone willing to pay eventually, one way or another.

When Wal-Mart charges \$15 for a new hit DVD, it's a loss leader. The company is offering the DVD below cost to lure you into the store, where it hopes to sell you a washing machine at a profit. Expensive wine subsidizes food in a restaurant, and the original "free lunch" was a gratis meal for anyone who ordered at least one beer in San Francisco saloons in the late 1800s. In any package of products and services, from banking to mobile calling plans, the price of each individual component is often determined by psychology, not cost. Your cell phone company may not make money on your monthly minutes — it keeps that fee low because it

knows that's the first thing you look at when picking a carrier — but your monthly voicemail fee is pure profit.

On a busy corner in São Paulo, Brazil, street vendors pitch the latest "tecnobrega" CDs, including one by a hot band called Banda Calypso. Like CDs from most street vendors, these did not come from a record label. But neither are they illicit. They came directly from the band. Calypso distributes masters of its CDs and CD liner art to street vendor networks in towns it plans to tour, with full agreement that the vendors will copy the CDs, sell them, and keep all the money. That's OK, because selling discs isn't Calypso's main source of income. The band is really in the performance business — and business is good. Traveling from town to town this way, preceded by a wave of supercheap CDs, Calypso has filled its shows and paid for a private jet.

The vendors generate literal street cred in each town Calypso visits, and its omnipresence in the urban soundscape means that it gets huge crowds to its rave/dj/concert events. Free music is just publicity for a far more lucrative tour business. Nobody thinks of this as piracy.

- Zero marginal cost

What's free: things that can be distributed without an appreciable cost to anyone. Free to whom: everyone.

This describes nothing so well as online music. Between digital reproduction and peer-to-peer distribution, the real cost of distributing music has truly hit bottom. This is a case where the product has become free because of sheer economic gravity, with or without a business model. That force is so powerful that laws, guilt trips, DRM, and every other barrier to piracy the labels can think of have failed. Some artists give away their music online as a way of marketing concerts, merchandise, licensing, and other paid fare. But others have simply accepted that, for them, music is not a moneymaking business. It's something they do for other reasons, from fun to creative expression. Which, of course, has always been true for most musicians anyway.

- Labor exchange

What's free: Web sites and services. Free to whom: all users, since the act of using these sites and services actually creates something of value.

You can get free porn if you solve a few captchas, those scrambled text boxes used to block bots. What you're actually doing is giving answers to a bot used by spammers to gain access to other sites — which is worth more to them than the bandwidth you'll consume browsing images. Likewise for rating stories on Digg, voting on Yahoo Answers, or using Google's 411 service (see "How Can Directory Assistance Be Free?"). In

each case, the act of using the service creates something of value, either improving the service itself or creating information that can be useful somewhere else.

- Gift economy

What's free: the whole enchilada, be it open source software or user-generated content. Free to whom: everyone.

From Freecycle (free secondhand goods for anyone who will take them away) to Wikipedia, we are discovering that money isn't the only motivator. Altruism has always existed, but the Web gives it a platform where the actions of individuals can have global impact. In a sense, zero-cost distribution has turned sharing into an industry. In the monetary economy it all looks free — indeed, in the monetary economy it looks like unfair competition — but that says more about our shortsighted ways of measuring value than it does about the worth of what's created.

The economics of abundance

Enabled by the miracle of abundance, digital economics has turned traditional economics upside down. Read your college textbook and it's likely to define economics as "the social science of choice under scarcity." The entire field is built on studying trade-offs and how they're made. Milton Friedman himself reminded us time and time again that "there's no such thing as a free lunch.

"But Friedman was wrong in two ways. First, a free lunch doesn't necessarily mean the food is being given away or that you'll pay for it later — it could just mean someone else is picking up the tab. Second, in the digital realm, as we've seen, the main feedstocks of the information economy — storage, processing power, and bandwidth — are getting cheaper by the day. Two of the main scarcity functions of traditional economics — the marginal costs of manufacturing and distribution — are rushing headlong to zip. It's as if the restaurant suddenly didn't have to pay any food or labor costs for that lunch.

Surely economics has something to say about that?

It does. The word is externalities, a concept that holds that money is not the only scarcity in the world. Chief among the others are your time and respect, two factors that we've always known about but have only recently been able to measure properly. The "attention economy" and "reputation economy" are too fuzzy to merit an academic department, but there's something real at the heart of both. Thanks to Google, we now have a handy way to convert from reputation (PageRank) to attention (traffic) to money (ads). Anything you can consistently convert to cash is a form of

currency itself, and Google plays the role of central banker for these new economies.

There is, presumably, a limited supply of reputation and attention in the world at any point in time. These are the new scarcities — and the world of free exists mostly to acquire these valuable assets for the sake of a business model to be identified later. Free shifts the economy from a focus on only that which can be quantified in dollars and cents to a more realistic accounting of all the things we truly value today.

Free changes everything

Between digital economics and the wholesale embrace of King's Gillette's experiment in price shifting, we are entering an era when free will be seen as the norm, not an anomaly. How big a deal is that? Well, consider this analogy: In 1954, at the dawn of nuclear power, Lewis Strauss, head of the Atomic Energy Commission, promised that we were entering an age when electricity would be "too cheap to meter." Needless to say, that didn't happen, mostly because the risks of nuclear energy hugely increased its costs. But what if he'd been right? What if electricity had in fact become virtually free? The answer is that everything electricity touched — which is to say just about everything — would have been transformed. Rather than balance electricity against other energy sources, we'd use electricity for as many things as we could — we'd waste it, in fact, because it would be too cheap to worry about.

All buildings would be electrically heated, never mind the thermal conversion rate. We'd all be driving electric cars (free electricity would be incentive enough to develop the efficient battery technology to store it). Massive desalination plants would turn seawater into all the freshwater anyone could want, irrigating vast inland swaths and turning deserts into fertile acres, many of them making biofuels as a cheaper store of energy than batteries. Relative to free electrons, fossil fuels would be seen as ludicrously expensive and dirty, and so carbon emissions would plummet. The phrase "global warming" would have never entered the language.

Today it's digital technologies, not electricity, that have become too cheap to meter. It took decades to shake off the assumption that computing was supposed to be rationed for the few, and we're only now starting to liberate bandwidth and storage from the same poverty of imagination. But a generation raised on the free Web is coming of age, and they will find entirely new ways to embrace waste, transforming the world in the process. Because free is what you want — and free, increasingly, is what you're going to get.

Chris Anderson (canderson@wired.com) is the editor in chief of Wired and author of The Long Tail. His next book, FREE, will be published in 2009 by Hyperion.

12) Mode : le Fashion 2.0 est arrivé ! (Influencia, 14 février 2008)

Une écharpe dessinée par des centaines d'internautes via le web 2.0 et tout cela sans discorde! Mais oui c'est possible...

Mais qu'est ce donc que le Fashion 2.0 ? Encore une nouvelle tendance suivant la trajectoire d'une feuille morte ou un nouveau mode de création communautaire à l'avenir prometteur? A en croire les créateurs de l'agence de design londonienne Moving Brands, il s'agit plutôt d'une véritable attitude.

Se servant des nombreuses possibilités de communication du web 2.0, Moving Brands vient de créer Weare, la première marque de co-création. Une initiative que son fondateur Ben Wolstenholme, a baptisée le «Fashion 2.0». Cette nouvelle venue utilise le web 2.0 pour mener à bien ses confections grâce à la créativité des consommateurs aimant s'impliquer dans les vêtements qu'ils portent.

Alors comment ça marche? Réservée dans un premier temps aux collaborateurs, amis et clients de Moving Brands, l'idée était de créer, selon un design spécifique, des messages, caractères et autres formes sur une interface 2.0. Les participants devaient dessiner sur un carré noir avec des petits carrés blancs. On pouvait ainsi trouver sur la même étoffe une tête de lapin, un arbre, un «je t'aime» suivi d'un pied, etc. Peu importe les dessins, le but était de rassembler des humeurs, des envies et bien d'autres sentiments.

Le tout a été mis bout à bout et diffusé dans la vitrine de l'agence située à Charlotte Street, au plein coeur de Londres. Et le succès fut tel que Moving Brands a décidé d'imprimer les motifs sur une écharpe qui est devenu le premier vêtement de la collection Weare. Accessible aujourd'hui à tous, Moving Brands a prévu une grande exposition pour novembre regroupant toutes les créations de l'année en cours.

Ce système de co-création avec comme support le web 2.0 est une première, Weare est actuellement la seule marque au monde à permettre ce type de vêtements totalement personnalisé.

Les débuts du Fashion 2.0 sont prometteurs. Il paraît étonnant qu'un grand groupe de prêt à porter n'ait jamais essayé d'en faire autant! Ce nouveau mode de communication et de création pourrait nous réserver bien des surprises. Vive la Génération P !