

Sommaire

- 1 L'entreprise 2.0 serait-elle un retour aux sources ?
(<http://www.entreprise20.fr>, 28 août 2008)
- 2 L'adaptation de concepts étrangers dans la presse magazine
(Stratégies, 29 août 2008)
- 3 Les Web tv des marques fleurissent sur Internet
(La Tribune, 1^{er} septembre 2008)
- 4 Trois questions sur le marketing émotionnel
(www.infopresse.com, 4 septembre 2008)
- 5 Le marketing snobe les réseaux sociaux
(<http://fr.influencia.net/>, 4 septembre 2008)
- 6 Brave new world of digital intimacy
(www.nytimes.com, 5 septembre 2008)
- 7 Génération Y : le nouveau défi des ressources humaines
(La Tribune, 5 septembre 2008)
- 8 Pourrait-on encore se passer de Google ?
(La Tribune, 5 septembre 2008)
- 9 Spectre du numérique et hantise de la gratuité
(<http://passouline.blog.lemonde.fr>, 6 septembre 2008)
- 10 Basic Principles of Online Journalism: C is for Community & Conversation (pt1: Community) (<http://onlinejournalismblog.com>, 15 septembre 2008)
- 11 Des jeunes salariés motivés mais sur une durée limitée
(Les Echos, 16 septembre 2008)
- 12 Cadres : la comédie du bonheur
(Le monde, 18 septembre 2008)
- 13 Un bon manager se juge à l'usage que ses équipes font du net
(www.duperrin.com, 23 septembre 2008)
- 14 Le Guide 2008 du blog d'entreprise vient de sortir : le corporate blogging a son Gault & Millau (www.duperrin.com, 23 septembre 2008)
- 15 Awareness Report on Best Practices in Adopting Web 2.0 in 2008
(http://billives.typepad.com/portals_and_km, 23 septembre 2008)
- 16 Blogalaxie/9 - 133 millions de blogueurs, 1,5 million d'actifs
(<http://pisani.blog.lemonde.fr>, 24 septembre 2008)

1 L'entreprise 2.0 serait-elle un retour aux sources ? (Blog de Frédéric Cavazza sur l'entreprise 2.0)

L'Entreprise 2.0 est vraiment le sujet chaud du moment. On en parle beaucoup et les pratiques liées à l'E2.0 alimentent des débats sans fin (pour ou contre Facebook dans l'entreprise ? Faut-il commencer par un blog ou un wiki ?...). Mais n'allez pas croire que l'Entreprise 2.0 n'est qu'un buzzword de plus et que vous pouvez vous permettre d'attendre la prochaine "mode" pour voir. L'Entreprise 2.0 est là pour durer, tout comme le web 2.0 a définitivement modifié le paysage de l'internet (n'en déplaise aux détracteurs de l'époque), les pratiques liées à l'E2.0 vont s'installer de manière progressive et définitive dans nos entreprises car nous n'avons pas le choix. Et pour vous expliquer tout ça, je vous propose un petit retour en arrière.

Il était une fois l'entreprise

Les premières formes d'échange et de commerce remontent à l'antiquité, c'est en effet à cette époque que l'homme a découvert qu'il pouvait être plus productif s'il s'associait avec d'autres (car 2 artisans travaillent plus vite qu'un seul). Nous assistons donc à la naissance des entreprises.

Aujourd'hui, la situation est différente dans la mesure où les collaborateurs français et européens ne sont plus confrontés à un challenge de productivité mais de créativité. La production de masse est maintenant devenue la spécialité de pays à très forte croissance comme la Chine, la Russie ou l'Inde. Lire à ce sujet le très bon billet suivant : Enterprise 2.0, The Nature of the Firm.

Partant du principe qu'un collaborateur chinois ou russe coûte 10 fois moins cher qu'un français, il est donc potentiellement 10 fois plus productif. Le seul moyen pour les entreprises françaises de rester compétitives est donc d'améliorer leur créativité, ou du moins d'améliorer le potentiel créatif de leurs collaborateurs. Hors, comment la créativité peut-elle s'exprimer dans un milieu où les outils bureautiques ont isolé les collaborateurs et où règne la culture du "suiveur réactif" ?

La solution réside dans les habitudes de travail et pas (que) dans les outils

La solution semble donc être de réhabituer les salariés à collaborer, à partager l'information et à pratiquer la fertilisation croisée. Ceci passe par une forme de travail beaucoup plus collaborative : tout comme deux artisans travaillent plus vite qu'un seul, deux salariés réfléchissent mieux qu'un seul.

Comment stimuler cette collaboration ? En modifiant les habitudes et les outils de travail. Vous avez deux possibilités : soit vous profitez d'un changement d'outils pour revoir les méthodes de travail, soit vous profitez d'un changement de méthode de travail pour revoir les outils. Mais dans les deux cas, l'impulsion devra venir de la direction et être relayée par le middle management.

Mais ne nous égarons pas et revenons à l'idée maîtresse de ce billet : la collaboration est la clé de la créativité et de la productivité. Elle a été à la base de la naissance des entreprises et elle le sera encore dans ce nouveau paysage de la mondialisation. Quand vous y réfléchissez bien, les pratiques d'Entreprise 2.0 sont comme un retour aux sources (d'où le titre du billet).

2 L'adaptation de concepts étrangers dans la presse magazine (Stratégies, 29 août 2008)

Les Closer, Glamour et autres GQ, adaptés de formats anglo-saxons, font désormais partie du paysage de la presse magazine française, et ce n'est qu'un début : les concepts étrangers font fureur chez les éditeurs.

Ils sont attendus de pied ferme. Déjà, les spécialistes et la concurrence se sont penchés sur ces deux titres étrangers, aux couvertures acidulées très "eighties", qui arriveront sur le marché français fin 2008 pour l'un, début 2009 pour l'autre. Ils prendront place sur le marché très concurrentiel de la presse féminine, avec tous deux une périodicité hebdomadaire. Leurs noms sonnent comme une promesse de dépaysement. Grazia, titre lancé en Italie en 1938, a charmé les "fashionistas" britanniques avec sa version anglaise et fera prochainement son apparition dans l'Hexagone avec une adaptation signée Mondadori France. Sur le même créneau ? Celui de l'accro à la mode avide d'informations people ? Look, apparu outre-Manche en février 2007 avec un budget de lancement colossal de 18 millions de livres sterling (plus de 27 millions d'euros), sera dans les kiosques français l'an prochain avec pour éditeur le groupe Marie Claire, en partenariat avec l'éditeur anglais IPC.

Mais déjà, en février dernier, GQ (Condé Nast), Gentlemen's Quarterly aux États-Unis, a déboulé dans le secteur des magazines masculins, avec des ventes à 77 000 exemplaires selon l'éditeur, pour un objectif de 70 000 exemplaires. Et les lectrices ont depuis trois ans l'habitude de réclamer à leur kiosquier l'hebdomadaire people Closer (Mondadori, DFP : 469 207 ex.), inspiré d'un titre anglais, ou encore Glamour (Condé Nast, DFP: 338 943 ex.), lui aussi adapté d'un modèle anglo-saxon en 2005.

Limiter les risques

La mondialisation passe aussi par la presse. "L'adaptation de concepts étrangers est une tendance lourde, en France comme ailleurs", constate Bruno Schmutz, directeur général adjoint de Zenith-Optimedia. Selon lui, trois raisons président à cet engouement des éditeurs: "On constate une internationalisation des goûts des lecteurs, en particulier pour les sujets people ou mode. Ensuite, les éditeurs les plus puissants, comme Condé Nast, Mondadori ou Prisma, sont internationaux. Tout comme les annonceurs, qui privilégient les titres ayant déjà fait leurs preuves sur des marchés étrangers." De fait, l'adaptation de concepts rodés est l'assurance de débuts, sinon fracassants, du moins confortables. "Lorsque Glamour s'est lancé en 2005, il avait déjà fait le plein pour trois numéros en termes de pagination publicitaire", se souvient Sophie Renaud, directrice du pôle presse de Carat.

Mais attention: tout le travail est loin d'être mâché. "Lancer un magazine reste une prise de risques, même s'il a fait ses preuves à l'étranger, rappelle Jean-Paul Lubot, directeur général adjoint du groupe Marie Claire, qui a également participé au lancement de Closer lorsqu'il était directeur général adjoint du groupe Emap France (aujourd'hui Mondadori France). Il est certain que cela fait gagner du temps en développement. Mais l'adaptation apporte juste une base de travail", ajoute-t-il.

Adapter n'est pas copier. Les systèmes de syndication, qui permettent de traduire des articles déjà publiés à l'étranger, peuvent faciliter la tâche. Avec des limites, néanmoins. "Lors des débuts de GQ nous pensions naïvement que nous pourrions reprendre des articles de l'édition américaine, raconte Arnaud Sagnard, responsable des enquêtes et des reportages du mensuel. Mais il a fallu nettoyer les textes de leurs tics anglo-saxons. Par exemple les descriptions longues d'un feuillet qui ouvrent souvent les papiers, et qui font fuir le lecteur français, désireux d'accéder plus vite à l'information. Ou encore les articles écrits à la première personne, une pratique courante dans les journaux anglo-saxons mais qui hérisse les Français, hormis lorsqu'une star tient la plume."

Garder des libertés

Closer a également pris ses distances avec le modèle britannique. "Le Closer anglais reste très populaire, avec des couleurs criardes, alors que la maquette de la version française s'est assagie, souligne Stéphane Haitaïan, directeur d'édition de Closer (Mondadori France). De même, au démarrage, nous étions un peu prisonniers du modèle anglais, avec des sujets de témoignages spectaculaires. Aujourd'hui, les thèmes que nous abordons sont davantage d'ordre sociétal, avec récemment des photos exclusives de Clara Rojas, ex-otage des Farc avec Ingrid Bétancourt."

"Même adapté d'un format existant, un nouveau titre reste avant tout un magazine inconnu de la plupart des lecteurs", rappelle Jean-Paul Lubot. Et le succès est loin d'être garanti. Le masculin Men's Health, lancé en 1999 par Axel Springer, s'est cassé les dents en France et a cessé de paraître en 2006. Il fera néanmoins sa réapparition le 20 septembre, grâce à l'éditeur Michel Birnbaum (1633) qui a ressuscité en juin Rolling Stone. Restent néanmoins des secteurs de presse qui demeurent difficilement adaptables. "Les news magazines et la presse télévision ont des contenus trop locaux pour faire l'objet d'adaptation", souligne Bruno Schmutz. Lost in translation ?

3 Les Web tv des marques fleurissent sur Internet (La Tribune, 1^{er} septembre 2008)

Après les " consumers magazines ", voici les Web TV. Sur les traces de Rip Curl ou du Coq Sportif , Toyota vient de lancer la sienne. Les moyens engagés sont de plus en plus importants.

Au mitan du XXe siècle, pour installer leurs produits dans les foyers américains, les lessiviers ont eu l'idée géniale d'inventer le soap opera. Un demi-siècle plus tard, l'idée retrouve de sa fraîcheur grâce à Internet où fleurissent de plus en plus de Web TV aux couleurs discrètes de marques en tous genres. Leurs séries, clips vidéo, magazines sociétaux et reportages ont le ton et le goût de leurs cousins du grand écran. En témoigne, iQ4u, la Web TV lancée la semaine dernière par Toyota. Ici, inutile de chercher entre les images la silhouette de l'IQ, la petite dernière du géant japonais, elle ne pointera pas le bout de son capot. Du moins pas avant quelques semaines. " Plutôt que de parler de la voiture, Toyota a souhaité poser un univers susceptible d'intéresser la cible des "early adopters" qui, naturellement, n'est pas la sienne ", commente Olivier Petit, directeur du département interactif de l'agence Saatchi & Saatchi.

Créer le buzz

Mode, nouvelles technologies, écologie, culture, les rubriques et les chroniqueurs empruntent davantage à l'esprit Paris Première ou à Canal Plus qu'à Turbo ou au Journal de l'automobile. Rien d'étonnant puisque ces émissions, renouvelées chaque semaine, sont appelées à vivre plusieurs vies. " Les marques cherchent à créer non pas une chaîne au sens classique du terme, mais un canal de distribution de contenus exportables dont la Web TV est le centre névralgique. C'est ce que nous avons cherché à faire pour Nike ou Nissan en proposant des contenus exclusifs que les internautes s'approprient, téléchargent et diffusent ailleurs, sur leur blog ou sur YouTube et Dailymotion ", avance Grégoire Baret, directeur associé à l'agence Duke. Le tout avec un seul objectif : créer une audience qui soit propre à la marque via un média dont elle est propriétaire.

" Les Web TV, c'est en quelque sorte un "consumer magazine" auquel on aurait ajouté du son et de la vidéo, et dont la diffusion peut être relayée sur l'ensemble des terminaux, l'ordinateur comme le mobile, mais aussi dans les points de vente ou sur des bornes interactives ", note Damien Cuillery, directeur associé à l'agence Megalo(s), qui a notamment signé la Web TV de Rip Curl et le site événementiel dédié aux 75 ans de la marque Lacoste.

Reste qu'avant de vivre leur vie hors du média propriétaire, ces contenus doivent être vus. Pour créer le buzz qui attirera vers le site cette audience qualifiée et ciblée, la présence sur les plates-formes d'échange vidéo, et surtout l'infiltration de communautés via la séduction du blogueur influent, est primordiale. Si l'exercice peut s'avérer payant, il n'en reste pas moins risqué. " Nous nous adressons à des experts auxquels il va falloir faire vivre une expérience de qualité, ce qui suppose que les agences s'ouvrent à de nouvelles formes d'écriture, à de nouveaux métiers, qu'elles réunissent plusieurs cultures, et que les annonceurs cessent de penser qu'Internet c'est pas cher ", avance Jérôme Favre-Félix, directeur général de l'agence Megalo(s). Une idée qui reste très prégnante malgré des avancées marquées.

Outil opérationnel

" Jusqu'en 2005, les annonceurs venaient pour voir, sans vraiment souhaiter investir. Aujourd'hui, avec l'arrivée aux commandes d'une nouvelle génération nourrie d'interactivité, les choses évoluent. Nous sommes encore loin des coûts de production d'un spot de trente secondes, mais les annonceurs commencent à comprendre que, pour raconter une histoire et retenir plus de sept secondes l'internaute devant son écran, il faut investir dans des créations originales ", estime Jean-Marie Tassy, fondateur de l'agence Uzik qui, avec l'agence La Chose, a signé le site du Coq Sportif. Un site ou plutôt une mosaïque de vidéos où l'internaute peut, au choix, picorer des informations ou aller au bout d'un sujet. Sans oublier de passer par la case boutique. Car si les Web TV n'ont pas pour unique vocation d'être la vitrine commerciale de la marque, elles sont tout de même un de ses outils opérationnels dont les performances sont suivies au jour le jour. Faute de visiteurs, le rideau est très vite tiré, en toute discrétion.

4 Trois questions sur le marketing émotionnel (www.infopresse.com, 4 septembre 2008)

Ce que les consommateurs disent vouloir et ce qu'ils achètent est souvent bien différent, explique Dr Robert Passikoff, chercheur pionnier en matière d'engagement des consommateurs.

Robert Passikoff est auteur du livre Predicting Marketing Success et président de Brand Keys. Entretien.

Vous affirmez dans votre ouvrage que 70% des achats se produisent aujourd'hui sur une base émotionnelle. Cette situation est-elle nouvelle?

Relativement, oui. De façon un peu arbitraire, je place l'année charnière en 1985. À la fin des années 70, les annonceurs se sont lancés dans une course à la qualité absolue. On peut s'en étonner, mais ils ont constaté à cette époque qu'avec un produit de grande qualité, ils pouvaient éclipser la compétition. C'est un peu le constat que les fabricants de voitures américaines ont fait quand les automobiles japonaises sont arrivées sur leur marché.

Dans un deuxième temps, les entreprises ont procédé à une réingénierie des processus de production qui a baissé les prix au minimum. Résultat: les divers annonceurs se sont retrouvés en compétition l'un contre l'autre avec des produits de qualité similaire et des prix les plus bas possible. Alors, ils se sont tournés vers l'utilisation des marques et la création d'émotions afin de se démarquer de la compétition.

Et comment, selon vous, les marketeurs doivent-ils adapter leur approche dans ce monde dominé par l'émotion?

En comprenant les valeurs importantes pour les consommateurs, ce qui les attire vers leur marque. L'une des mauvaises approches prises par les annonceurs ces dernières années est le programme de fidélité. Au début, ceux-ci leur ont peut-être permis de se démarquer, mais aujourd'hui, la plupart des gens participent à deux programmes ou plus. Les annonceurs se retrouvent donc à payer pour quelque chose qui ne leur donne plus d'avantage sur la compétition.

Alors, comment les annonceurs peuvent-ils se démarquer?

Ils doivent créer une connexion émotionnelle avec le consommateur. C'est ce qui amène une réelle fidélité. Prenez l'exemple de Starbucks. Ils avaient réussi deux choses: être présents partout et créer une expérience autour de l'achat d'un café. Malheureusement, ils ont voulu accélérer le processus d'achat et ont dilué ce qui les rendait uniques. Pour réduire les files d'attente, ils ont arrêté de moulinier le café sur place; ce qui fait que l'endroit ne sent plus le café frais et qu'on n'entend plus le son des machines. Ils ont aussi retiré les sofas, afin que les gens restent moins longtemps. La qualité du produit n'a pas changé, mais l'expérience offerte par Starbucks, son avantage compétitif, n'est plus la même.

5 Le marketing snobe les réseaux sociaux (Stratégies, 10 juillet 2008)

Une étude menée par Survey Sampling International démontre le peu d'intérêt stratégique porté au Web 2.0 pour la promotion des marques! Est-ce surprenant?

Malgré le buzz constant dont bénéficie le web 2.0, jumelé à une attraction grandissante des consommateurs, les professionnels de la communication sont loin de faire de cette nouvelle technologie un axe prioritaire de leur plan marketing et de la promotion de leur marque. Contrairement à ce qui avait été prédit en 2006, les réseaux sociaux ne sont pas l'eldorado juteux promis aux annonceurs. Le milieu de la publicité, malgré une explosion des dépenses publicitaires sur la toile reste en position d'attente et de tests sur un terrain encore meuble. Même les professionnels des pays friands de ces communautés web comme l'Espagne ou l'Allemagne ne sont que 25% (19% pour la France, 11% pour la Grande Bretagne et 8% pour les Pays Bas) à utiliser le web 2.0 dans leur stratégie marketing. En l'espace d'un an, les six nations européennes sondées ont réduit leurs investissements de 50%! La France, elle, est passée de 56% en 2007 à 23% pour l'année en cours.

Mais à quoi servent donc les réseaux sociaux? Avant tout de «réseautage». Un «réseautage» qui leur permet d'approfondir des relations aussi bien avec leurs collègues qu'avec leurs contacts professionnels. Les résultats de l'enquête menée auprès de 6874 professionnels* au Royaume-Uni, en France, en Allemagne, en Espagne, en Italie et aux Pays-Bas, démontrent que 50 % vont sur des sites de «réseautage» tous les jours, avec 4 % des répondants avouant même se connecter toutes les heures.

Ce besoin de contacts est le premier facteur de motivation en Espagne (50 %), au Royaume-Uni (49 %) et en Italie (42 %). Pour les autres nationalités, Facebook et consorts constituent un moyen d'observer son prochain. Les Français sont les plus curieux avec 53%, suivis de près par les Italiens (44%) et les Allemands (43%). Sûrement une déformation de Big Brother...

Parmi ceux qui utilisent activement les réseaux sociaux pour développer leurs relations professionnelles, les participants révèlent que les principales opportunités concernent les relations publiques et les relations avec la clientèle.

L'étude de SSI apporte une réponse à court terme sur l'utilisation de ce type de communication: le B2B est prioritaire au B2C, mais pour encore combien de temps? Les prévisions sur le potentiel gargantuesque des réseaux sociaux vont-elles se confirmer dans les prochains mois? A-t-on vraiment trouvé la bonne formule pour s'adresser aux consommateurs sans passer pour un intrus? Les professionnels voient pour l'instant les

réseaux sociaux comme des espaces de communication et s'interrogent sur leur intégration dans un plan marketing. Au final, les plateformes sociales ne sont pas encore considérées comme une valeur sûre. Peut-être faudra-t-il attendre l'émergence du Web 3.0 pour entrevoir un nouveau terrain de jeux fiable et lucratif...

*SSI a sondé 6 874 professionnels membres d'OpinionWorld au Royaume-Uni (2 551), en Espagne (702), en Allemagne (645), en France (1 137), en Italie (1 510) et aux Pays-Bas (329).

6 Brave new world of digital intimacy (www.nytimes.com, 5 septembre 2008)

On Sept. 5, 2008, Mark Zuckerberg changed the way that Facebook worked, and in the process he inspired a revolt.

Zuckerberg, a doe-eyed 24-year-old C.E.O., founded Facebook in his dorm room at Harvard two years earlier, and the site quickly amassed nine million users. By 2006, students were posting heaps of personal details onto their Facebook pages, including lists of their favorite TV shows, whether they were dating (and whom), what music they had in rotation and the various ad hoc "groups" they had joined (like "Sex and the City" Lovers). All day long, they'd post "status" notes explaining their moods — "hating Monday," "skipping class b/c i'm hung over." After each party, they'd stagger home to the dorm and upload pictures of the soused revelry, and spend the morning after commenting on how wasted everybody looked. Facebook became the de facto public commons — the way students found out what everyone around them was like and what he or she was doing.

But Zuckerberg knew Facebook had one major problem: It required a lot of active surfing on the part of its users. Sure, every day your Facebook friends would update their profiles with some new tidbits; it might even be something particularly juicy, like changing their relationship status to "single" when they got dumped. But unless you visited each friend's page every day, it might be days or weeks before you noticed the news, or you might miss it entirely. Browsing Facebook was like constantly poking your head into someone's room to see how she was doing. It took work and forethought. In a sense, this gave Facebook an inherent, built-in level of privacy, simply because if you had 200 friends on the site — a fairly typical number — there weren't enough hours in the day to keep tabs on every friend all the time.

"It was very primitive," Zuckerberg told me when I asked him about it last month. And so he decided to modernize. He developed something he called News Feed, a built-in service that would actively broadcast changes in a user's page to every one of his or her friends. Students

would no longer need to spend their time zipping around to examine each friend's page, checking to see if there was any new information. Instead, they would just log into Facebook, and News Feed would appear: a single page that — like a social gazette from the 18th century — delivered a long list of up-to-the-minute gossip about their friends, around the clock, all in one place. "A stream of everything that's going on in their lives," as Zuckerberg put it.

When students woke up that September morning and saw News Feed, the first reaction, generally, was one of panic. Just about every little thing you changed on your page was now instantly blasted out to hundreds of friends, including potentially mortifying bits of news — Tim and Lisa broke up; Persaud is no longer friends with Matthew — and drunken photos someone snapped, then uploaded and tagged with names. Facebook had lost its vestigial bit of privacy. For students, it was now like being at a giant, open party filled with everyone you know, able to eavesdrop on what everyone else was saying, all the time.

"Everyone was freaking out," Ben Parr, then a junior at Northwestern University, told me recently. What particularly enraged Parr was that there wasn't any way to opt out of News Feed, to "go private" and have all your information kept quiet. He created a Facebook group demanding Zuckerberg either scrap News Feed or provide privacy options. "Facebook users really think Facebook is becoming the Big Brother of the Internet, recording every single move," a California student told *The Star-Ledger* of Newark. Another chimed in, "Frankly, I don't need to know or care that Billy broke up with Sally, and Ted has become friends with Steve." By lunchtime of the first day, 10,000 people had joined Parr's group, and by the next day it had 284,000.

Zuckerberg, surprised by the outcry, quickly made two decisions. The first was to add a privacy feature to News Feed, letting users decide what kind of information went out. But the second decision was to leave News Feed otherwise intact. He suspected that once people tried it and got over their shock, they'd like it.

He was right. Within days, the tide reversed. Students began e-mailing Zuckerberg to say that via News Feed they'd learned things they would never have otherwise discovered through random surfing around Facebook. The bits of trivia that News Feed delivered gave them more things to talk about — Why do you hate Kiefer Sutherland? — when they met friends face to face in class or at a party. Trends spread more quickly. When one student joined a group — proclaiming her love of Coldplay or a desire to volunteer for Greenpeace — all her friends instantly knew, and many would sign up themselves. Users' worries about their privacy seemed to vanish within days, boiled away by their excitement at being so much more connected to their friends. (Very few people stopped

using Facebook, and most people kept on publishing most of their information through News Feed.) Pundits predicted that News Feed would kill Facebook, but the opposite happened. It catalyzed a massive boom in the site's growth. A few weeks after the News Feed imbroglio, Zuckerberg opened the site to the general public (previously, only students could join), and it grew quickly; today, it has 100 million users.

When I spoke to him, Zuckerberg argued that News Feed is central to Facebook's success. "Facebook has always tried to push the envelope," he said. "And at times that means stretching people and getting them to be comfortable with things they aren't yet comfortable with. A lot of this is just social norms catching up with what technology is capable of."

In essence, Facebook users didn't think they wanted constant, up-to-the-minute updates on what other people are doing. Yet when they experienced this sort of omnipresent knowledge, they found it intriguing and addictive. Why?

Social scientists have a name for this sort of incessant online contact. They call it "ambient awareness." It is, they say, very much like being physically near someone and picking up on his mood through the little things he does — body language, sighs, stray comments — out of the corner of your eye. Facebook is no longer alone in offering this sort of interaction online. In the last year, there has been a boom in tools for "microblogging": posting frequent tiny updates on what you're doing. The phenomenon is quite different from what we normally think of as blogging, because a blog post is usually a written piece, sometimes quite long: a statement of opinion, a story, an analysis. But these new updates are something different. They're far shorter, far more frequent and less carefully considered. One of the most popular new tools is Twitter, a Web site and messaging service that allows its two-million-plus users to broadcast to their friends haiku-length updates — limited to 140 characters, as brief as a mobile-phone text message — on what they're doing. There are other services for reporting where you're traveling (Dopplr) or for quickly tossing online a stream of the pictures, videos or Web sites you're looking at (Tumblr). And there are even tools that give your location. When the new iPhone, with built-in tracking, was introduced in July, one million people began using Loopt, a piece of software that automatically tells all your friends exactly where you are.

For many people — particularly anyone over the age of 30 — the idea of describing your blow-by-blow activities in such detail is absurd. Why would you subject your friends to your daily minutiae? And conversely, how much of their trivia can you absorb? The growth of ambient intimacy can seem like modern narcissism taken to a new, supermetabolic extreme — the ultimate expression of a generation of celebrity-addled youths who believe their every utterance is fascinating and ought to be shared

with the world. Twitter, in particular, has been the subject of nearly relentless scorn since it went online. “Who really cares what I am doing, every hour of the day?” wondered Alex Beam, a Boston Globe columnist, in an essay about Twitter last month. “Even I don’t care.”

Indeed, many of the people I interviewed, who are among the most avid users of these “awareness” tools, admit that at first they couldn’t figure out why anybody would want to do this. Ben Haley, a 39-year-old documentation specialist for a software firm who lives in Seattle, told me that when he first heard about Twitter last year from an early-adopter friend who used it, his first reaction was that it seemed silly. But a few of his friends decided to give it a try, and they urged him to sign up, too.

Each day, Haley logged on to his account, and his friends’ updates would appear as a long page of one- or two-line notes. He would check and recheck the account several times a day, or even several times an hour. The updates were indeed pretty banal. One friend would post about starting to feel sick; one posted random thoughts like “I really hate it when people clip their nails on the bus”; another Twittered whenever she made a sandwich — and she made a sandwich every day. Each so-called tweet was so brief as to be virtually meaningless.

But as the days went by, something changed. Haley discovered that he was beginning to sense the rhythms of his friends’ lives in a way he never had before. When one friend got sick with a virulent fever, he could tell by her Twitter updates when she was getting worse and the instant she finally turned the corner. He could see when friends were heading into hellish days at work or when they’d scored a big success. Even the daily catalog of sandwiches became oddly mesmerizing, a sort of metronomic click that he grew accustomed to seeing pop up in the middle of each day.

This is the paradox of ambient awareness. Each little update — each individual bit of social information — is insignificant on its own, even supremely mundane. But taken together, over time, the little snippets coalesce into a surprisingly sophisticated portrait of your friends’ and family members’ lives, like thousands of dots making a pointillist painting. This was never before possible, because in the real world, no friend would bother to call you up and detail the sandwiches she was eating. The ambient information becomes like “a type of E.S.P.,” as Haley described it to me, an invisible dimension floating over everyday life.

“It’s like I can distantly read everyone’s mind,” Haley went on to say. “I love that. I feel like I’m getting to something raw about my friends. It’s like I’ve got this heads-up display for them.” It can also lead to more real-life contact, because when one member of Haley’s group decides to go out to a bar or see a band and Twitters about his plans, the others see it, and some decide to drop by — ad hoc, self-organizing socializing. And

when they do socialize face to face, it feels oddly as if they've never actually been apart. They don't need to ask, "So, what have you been up to?" because they already know. Instead, they'll begin discussing something that one of the friends Twittered that afternoon, as if picking up a conversation in the middle.

Facebook and Twitter may have pushed things into overdrive, but the idea of using communication tools as a form of "co-presence" has been around for a while. The Japanese sociologist Mizuko Ito first noticed it with mobile phones: lovers who were working in different cities would send text messages back and forth all night — tiny updates like "enjoying a glass of wine now" or "watching TV while lying on the couch." They were doing it partly because talking for hours on mobile phones isn't very comfortable (or affordable). But they also discovered that the little Ping-Ponging messages felt even more intimate than a phone call.

"It's an aggregate phenomenon," Marc Davis, a chief scientist at Yahoo and former professor of information science at the University of California at Berkeley, told me. "No message is the single-most-important message. It's sort of like when you're sitting with someone and you look over and they smile at you. You're sitting here reading the paper, and you're doing your side-by-side thing, and you just sort of let people know you're aware of them." Yet it is also why it can be extremely hard to understand the phenomenon until you've experienced it. Merely looking at a stranger's Twitter or Facebook feed isn't interesting, because it seems like blather. Follow it for a day, though, and it begins to feel like a short story; follow it for a month, and it's a novel.

You could also regard the growing popularity of online awareness as a reaction to social isolation, the modern American disconnectedness that Robert Putnam explored in his book "Bowling Alone." The mobile workforce requires people to travel more frequently for work, leaving friends and family behind, and members of the growing army of the self-employed often spend their days in solitude. Ambient intimacy becomes a way to "feel less alone," as more than one Facebook and Twitter user told me.

When I decided to try out Twitter last year, at first I didn't have anyone to follow. None of my friends were yet using the service. But while doing some Googling one day I stumbled upon the blog of Shannon Seery, a 32-year-old recruiting consultant in Florida, and I noticed that she Twittered. Her Twitter updates were pretty charming — she would often post links to camera-phone pictures of her two children or videos of herself cooking Mexican food, or broadcast her agonized cries when a flight was delayed on a business trip. So on a whim I started "following" her — as easy on Twitter as a click of the mouse — and never took her off my account. (A Twitter account can be "private," so that only invited friends can read

one's tweets, or it can be public, so anyone can; Seery's was public.) When I checked in last month, I noticed that she had built up a huge number of online connections: She was now following 677 people on Twitter and another 442 on Facebook. How in God's name, I wondered, could she follow so many people? Who precisely are they? I called Seery to find out.

"I have a rule," she told me. "I either have to know who you are, or I have to know of you." That means she monitors the lives of friends, family, anyone she works with, and she'll also follow interesting people she discovers via her friends' online lives. Like many people who live online, she has wound up following a few strangers — though after a few months they no longer feel like strangers, despite the fact that she has never physically met them.

I asked Seery how she finds the time to follow so many people online. The math seemed daunting. After all, if her 1,000 online contacts each post just a couple of notes each a day, that's several thousand little social pings to sift through daily. What would it be like to get thousands of e-mail messages a day? But Seery made a point I heard from many others: awareness tools aren't as cognitively demanding as an e-mail message. E-mail is something you have to stop to open and assess. It's personal; someone is asking for 100 percent of your attention. In contrast, ambient updates are all visible on one single page in a big row, and they're not really directed at you. This makes them skimmable, like newspaper headlines; maybe you'll read them all, maybe you'll skip some. Seery estimated that she needs to spend only a small part of each hour actively reading her Twitter stream.

Yet she has, she said, become far more gregarious online. "What's really funny is that before this 'social media' stuff, I always said that I'm not the type of person who had a ton of friends," she told me. "It's so hard to make plans and have an active social life, having the type of job I have where I travel all the time and have two small kids. But it's easy to tweet all the time, to post pictures of what I'm doing, to keep social relations up." She paused for a second, before continuing: "Things like Twitter have actually given me a much bigger social circle. I know more about more people than ever before."

I realized that this is becoming true of me, too. After following Seery's Twitter stream for a year, I'm more knowledgeable about the details of her life than the lives of my two sisters in Canada, whom I talk to only once every month or so. When I called Seery, I knew that she had been struggling with a three-day migraine headache; I began the conversation by asking her how she was feeling.

Online awareness inevitably leads to a curious question: What sort of relationships are these? What does it mean to have hundreds of “friends” on Facebook? What kind of friends are they, anyway?

In 1998, the anthropologist Robin Dunbar argued that each human has a hard-wired upper limit on the number of people he or she can personally know at one time. Dunbar noticed that humans and apes both develop social bonds by engaging in some sort of grooming; apes do it by picking at and smoothing one another’s fur, and humans do it with conversation. He theorized that ape and human brains could manage only a finite number of grooming relationships: unless we spend enough time doing social grooming — chitchatting, trading gossip or, for apes, picking lice — we won’t really feel that we “know” someone well enough to call him a friend. Dunbar noticed that ape groups tended to top out at 55 members. Since human brains were proportionally bigger, Dunbar figured that our maximum number of social connections would be similarly larger: about 150 on average. Sure enough, psychological studies have confirmed that human groupings naturally tail off at around 150 people: the “Dunbar number,” as it is known. Are people who use Facebook and Twitter increasing their Dunbar number, because they can so easily keep track of so many more people?

As I interviewed some of the most aggressively social people online — people who follow hundreds or even thousands of others — it became clear that the picture was a little more complex than this question would suggest. Many maintained that their circle of true intimates, their very close friends and family, had not become bigger. Constant online contact had made those ties immeasurably richer, but it hadn’t actually increased the number of them; deep relationships are still predicated on face time, and there are only so many hours in the day for that.

But where their sociality had truly exploded was in their “weak ties” — loose acquaintances, people they knew less well. It might be someone they met at a conference, or someone from high school who recently “friended” them on Facebook, or somebody from last year’s holiday party. In their pre-Internet lives, these sorts of acquaintances would have quickly faded from their attention. But when one of these far-flung people suddenly posts a personal note to your feed, it is essentially a reminder that they exist. I have noticed this effect myself. In the last few months, dozens of old work colleagues I knew from 10 years ago in Toronto have friended me on Facebook, such that I’m now suddenly reading their stray comments and updates and falling into oblique, funny conversations with them. My overall Dunbar number is thus 301: Facebook (254) + Twitter (47), double what it would be without technology. Yet only 20 are family or people I’d consider close friends. The rest are weak ties — maintained via technology.

This rapid growth of weak ties can be a very good thing. Sociologists have long found that “weak ties” greatly expand your ability to solve problems. For example, if you’re looking for a job and ask your friends, they won’t be much help; they’re too similar to you, and thus probably won’t have any leads that you don’t already have yourself. Remote acquaintances will be much more useful, because they’re farther afield, yet still socially intimate enough to want to help you out. Many avid Twitter users — the ones who fire off witty posts hourly and wind up with thousands of intrigued followers — explicitly milk this dynamic for all it’s worth, using their large online followings as a way to quickly answer almost any question. Laura Fitton, a social-media consultant who has become a minor celebrity on Twitter — she has more than 5,300 followers — recently discovered to her horror that her accountant had made an error in filing last year’s taxes. She went to Twitter, wrote a tiny note explaining her problem, and within 10 minutes her online audience had provided leads to lawyers and better accountants. Fritton joked to me that she no longer buys anything worth more than \$50 without quickly checking it with her Twitter network.

“I outsource my entire life,” she said. “I can solve any problem on Twitter in six minutes.” (She also keeps a secondary Twitter account that is private and only for a much smaller circle of close friends and family — “My little secret,” she said. It is a strategy many people told me they used: one account for their weak ties, one for their deeper relationships.)

It is also possible, though, that this profusion of weak ties can become a problem. If you’re reading daily updates from hundreds of people about whom they’re dating and whether they’re happy, it might, some critics worry, spread your emotional energy too thin, leaving less for true intimate relationships. Psychologists have long known that people can engage in “parasocial” relationships with fictional characters, like those on TV shows or in books, or with remote celebrities we read about in magazines. Parasocial relationships can use up some of the emotional space in our Dunbar number, crowding out real-life people. Danah Boyd, a fellow at Harvard’s Berkman Center for Internet and Society who has studied social media for 10 years, published a paper this spring arguing that awareness tools like News Feed might be creating a whole new class of relationships that are nearly parasocial — peripheral people in our network whose intimate details we follow closely online, even while they, like Angelina Jolie, are basically unaware we exist.

“The information we subscribe to on a feed is not the same as in a deep social relationship,” Boyd told me. She has seen this herself; she has many virtual admirers that have, in essence, a parasocial relationship with her. “I’ve been very, very sick, lately and I write about it on Twitter and my blog, and I get all these people who are writing to me telling me ways to work around the health-care system, or they’re writing saying,

'Hey, I broke my neck!' And I'm like, 'You're being very nice and trying to help me, but though you feel like you know me, you don't.' " Boyd sighed. "They can observe you, but it's not the same as knowing you."

When I spoke to Caterina Fake, a founder of Flickr (a popular photo-sharing site), she suggested an even more subtle danger: that the sheer ease of following her friends' updates online has made her occasionally lazy about actually taking the time to visit them in person. "At one point I realized I had a friend whose child I had seen, via photos on Flickr, grow from birth to 1 year old," she said. "I thought, I really should go meet her in person. But it was weird; I also felt that Flickr had satisfied that getting-to-know you satisfaction, so I didn't feel the urgency. But then I was like, Oh, that's not sufficient! I should go in person!" She has about 400 people she follows online but suspects many of those relationships are tissue-fragile. "These technologies allow you to be much more broadly friendly, but you just spread yourself much more thinly over many more people."

What is it like to never lose touch with anyone? One morning this summer at my local cafe, I overheard a young woman complaining to her friend about a recent Facebook drama. Her name is Andrea Ahan, a 27-year-old restaurant entrepreneur, and she told me that she had discovered that high-school friends were uploading old photos of her to Facebook and tagging them with her name, so they automatically appeared in searches for her.

She was aghast. "I'm like, my God, these pictures are completely hideous!" Ahan complained, while her friend looked on sympathetically and sipped her coffee. "I'm wearing all these totally awful '90s clothes. I look like crap. And I'm like, Why are you people in my life, anyway? I haven't seen you in 10 years. I don't know you anymore!" She began furiously detagging the pictures — removing her name, so they wouldn't show up in a search anymore.

Worse, Ahan was also confronting a common plague of Facebook: the recent ex. She had broken up with her boyfriend not long ago, but she hadn't "unfriended" him, because that felt too extreme. But soon he paired up with another young woman, and the new couple began having public conversations on Ahan's ex-boyfriend's page. One day, she noticed with alarm that the new girlfriend was quoting material Ahan had e-mailed privately to her boyfriend; she suspected he had been sharing the e-mail with his new girlfriend. It is the sort of weirdly subtle mind game that becomes possible via Facebook, and it drove Ahan nuts.

"Sometimes I think this stuff is just crazy, and everybody has got to get a life and stop obsessing over everyone's trivia and gossiping," she said.

Yet Ahan knows that she cannot simply walk away from her online life, because the people she knows online won't stop talking about her, or posting unflattering photos. She needs to stay on Facebook just to monitor what's being said about her. This is a common complaint I heard, particularly from people in their 20s who were in college when Facebook appeared and have never lived as adults without online awareness. For them, participation isn't optional. If you don't dive in, other people will define who you are. So you constantly stream your pictures, your thoughts, your relationship status and what you're doing — right now! — if only to ensure the virtual version of you is accurate, or at least the one you want to present to the world.

This is the ultimate effect of the new awareness: It brings back the dynamics of small-town life, where everybody knows your business. Young people at college are the ones to experience this most viscerally, because, with more than 90 percent of their peers using Facebook, it is especially difficult for them to opt out. Zeynep Tufekci, a sociologist at the University of Maryland, Baltimore County, who has closely studied how college-age users are reacting to the world of awareness, told me that athletes used to sneak off to parties illicitly, breaking the no-drinking rule for team members. But then camera phones and Facebook came along, with students posting photos of the drunken carousing during the party; savvy coaches could see which athletes were breaking the rules. First the athletes tried to fight back by waking up early the morning after the party in a hungover daze to detag photos of themselves so they wouldn't be searchable. But that didn't work, because the coaches sometimes viewed the pictures live, as they went online at 2 a.m. So parties simply began banning all camera phones in a last-ditch attempt to preserve privacy.

"It's just like living in a village, where it's actually hard to lie because everybody knows the truth already," Tufekci said. "The current generation is never unconnected. They're never losing touch with their friends. So we're going back to a more normal place, historically. If you look at human history, the idea that you would drift through life, going from new relation to new relation, that's very new. It's just the 20th century."

Psychologists and sociologists spent years wondering how humanity would adjust to the anonymity of life in the city, the wrenching upheavals of mobile immigrant labor — a world of lonely people ripped from their social ties. We now have precisely the opposite problem. Indeed, our modern awareness tools reverse the original conceit of the Internet. When cyberspace came along in the early '90s, it was celebrated as a place where you could reinvent your identity — become someone new.

"If anything, it's identity-constraining now," Tufekci told me. "You can't play with your identity if your audience is always checking up on you. I had a student who posted that she was downloading some Pearl Jam,

and someone wrote on her wall, 'Oh, right, ha-ha — I know you, and you're not into that.' " She laughed. "You know that old cartoon? 'On the Internet, nobody knows you're a dog'? On the Internet today, everybody knows you're a dog! If you don't want people to know you're a dog, you'd better stay away from a keyboard."

Or, as Leisa Reichelt, a consultant in London who writes regularly about ambient tools, put it to me: "Can you imagine a Facebook for children in kindergarden, and they never lose touch with those kids for the rest of their lives? What's that going to do to them?" Young people today are already developing an attitude toward their privacy that is simultaneously vigilant and laissez-faire. They curate their online personas as carefully as possible, knowing that everyone is watching — but they have also learned to shrug and accept the limits of what they can control.

It is easy to become unsettled by privacy-eroding aspects of awareness tools. But there is another — quite different — result of all this incessant updating: a culture of people who know much more about themselves. Many of the avid Twitterers, Flickrers and Facebook users I interviewed described an unexpected side-effect of constant self-disclosure. The act of stopping several times a day to observe what you're feeling or thinking can become, after weeks and weeks, a sort of philosophical act. It's like the Greek dictum to "know thyself," or the therapeutic concept of mindfulness. (Indeed, the question that floats eternally at the top of Twitter's Web site — "What are you doing?" — can come to seem existentially freighted. What are you doing?) Having an audience can make the self-reflection even more acute, since, as my interviewees noted, they're trying to describe their activities in a way that is not only accurate but also interesting to others: the status update as a literary form.

Laura Fitton, the social-media consultant, argues that her constant status updating has made her "a happier person, a calmer person" because the process of, say, describing a horrid morning at work forces her to look at it objectively. "It drags you out of your own head," she added. In an age of awareness, perhaps the person you see most clearly is yourself.

7 Génération Y : le nouveau défi des ressources humaines (La Tribune, 5 septembre 2008)

Les moins de 30 ans qui arrivent sur le marché du travail déboussolent les DRH. Férés de technologie et d'indépendance, ils remettent en cause les règles traditionnelles du travail.

Interconnectés, passionnés, volatils... Les moins de 30 ans donnent des cheveux blancs aux recruteurs et aux managers, qui ont bien du mal à cerner cette nouvelle « tribu », baptisée « Génération Y ». « Qui sont

ces jeunes arrivant au bureau un iPod sur les oreilles et travaillant leurs grilles de vente tout en restant connectés sur Facebook ? » C'est la « Génération Y », a répondu François de Wazières, directeur international du recrutement de L'Oréal, lorsque l'un des managers du groupe l'a interpellé de la sorte, passablement agacé.

Ça swingue dans les bureaux, depuis que les (petits-) enfants d'Internet arrivent sur le marché du travail. « La révolution est en marche, et plus les jeunes sont jeunes, plus les différences sont grandes », assure ce DRH, qui prépare, avec la CEMS (Community of European Management Schools and International Companies), une grande enquête sur le sujet, à paraître dans les jours à venir.

Car, pour les sociologues, cette « Génération Y », qui rassemble les moins de 30 ans, marque bel et bien une rupture par rapport aux générations précédentes. Notamment parce qu'ils prennent un malin plaisir à remettre en cause l'ordre établi. Ce n'est pas très fair-play ? Certes. Mais qu'attendre d'autre de la société de l'enfant roi et du culte de la jeunesse ? Ils n'ont aucun scrupule à « renvoyer les assistantes à des tâches subalternes, car ils préfèrent tout faire eux-mêmes », a ainsi déploré Michel-Édouard Leclerc, PDG du groupe Leclerc, lors d'une conférence sur la gestion de carrière, le 17 juin à Dauphine. Et lorsque Benjamin Chaminade, consultant RH franco-australien, rapporte les expériences de ses clients, la discussion prend un tour carrément surréaliste : " En France, c'est un chef d'entreprise surpris du manque de respect des jeunes pour la hiérarchie. En Malaisie, un manager décontenancé de les voir démissionner sur-le-champ, suite à une altercation concernant une absence injustifiée. En Australie, un chef des ventes déconcerté de devoir préciser que les commissions ne sont pas distribuées au temps de présence, mais selon le montant des ventes... " Car les " Y " sont partout les mêmes, quel que soit leur pays d'origine ! À croire qu'ils se passent le mot, via les multiples réseaux du Web qu'ils utilisent... ou qu'ils créent eux-mêmes.

" Ils ont les mêmes usages technologiques, écoutent la même musique... Quelle que soit leur nationalité, globalement, j'ai le plaisir de retrouver chez les jeunes candidats que je reçois la passion, la créativité et le souci d'efficacité qui caractérisent cette génération ", s'enthousiasme François de Wazières. Et les " Y " ont des icônes qui le valent bien !

Drôle d'embauche

Citons à titre d'exemple Sean Akein, l'indécis. À 25 ans, fraîchement sorti d'une école de commerce de Vancouver, il ne savait pas quelle voie adopter. " Comme beaucoup de jeunes de ma génération ", justifie-t-il. D'ailleurs, il a carrément proposé aux recruteurs de l'embaucher pour une semaine, à n'importe quel poste et niveau de qualification. Histoire

de le tester. L'un de ses amis, Kyle MacDonald, a, quant à lui, entrepris de devenir riche... grâce à un trombone (rouge, certes) qu'il a échangé contre une succession d'autres, jusqu'à obtenir une maison (rouge, bien sûr) qu'il s'est empressé de remettre en jeu sur son site !

Les " Y " " affichent des exigences très fortes en matière de progression de carrière et de qualité de vie au travail. Si aucune réponse n'est apportée, ils sont capables de rompre le contrat moral avec l'employeur, souligne Yves Desjardes, DRH du groupe Casino. Dans l'entreprise, ils restent citoyens et défendent avec force des causes humanitaires ou sociales. En son sein, ils participent à des communautés qui se créent, spontanément, autour de centres d'intérêt divers qui s'interpénètrent. Et, paradoxalement, tout en se disant très attentifs à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ils rendent ces deux sphères de plus en plus perméables, s'impliquant avec une étonnante énergie, pour autant que nous sachions donner du sens à leurs missions. " Une génération qui a, en somme, les qualités de ses défauts...

8 Pourrait-on encore se passer de Google ? (La Tribune, 5 septembre 2008)

Dix ans après son lancement en Californie, Google est présent dans presque tous les ordinateurs personnels de la planète. Avec son moteur de recherche connu de tous, mais aussi ses innombrables services, créés ou rachetés, parmi lesquels Google Earth, Google Maps ou bien sa messagerie Gmail et, aujourd'hui, son tout nouveau navigateur Chrome.

Oui : "sa position de monopole sera tôt ou tard attaquée" (Gilles Braun)

Si Google a su, par son moteur de recherche, ses nombreux services associés et sa régie publicitaire, construire une hégémonie sans égal dans la recherche d'informations, il serait naïf de croire que sa position est indétrônable. D'abord, parce que la hiérarchie des informations proposée par son moteur de recherche ne s'effectue pas sur une base sémantique. Vous tapez le mot " Corneille " ? Google met sur un pied d'égalité l'auteur dramatique français du XVIIe siècle et le chanteur canado-rwandais ! En clair, quand tout est équivalent, la pertinence de l'information n'existe plus. La grande majorité des internautes n'ayant pas la capacité de discernement pour faire le tri des pages Web, un besoin de repérage critique va rapidement émerger. Un autre outil, en somme, une boussole pour le Web. L'utilisation optimale de Google va de plus en plus exiger une culture générale et une formation à la recherche documentaire, qui elles-mêmes seront les moyens les plus efficaces pour s'en affranchir. Ensuite, la gratuité de son moteur de recherche, qui n'est permise que par le quasi-monopole de sa régie publicitaire sur Internet, va poser les mêmes problèmes de position dominante que connurent jadis IBM et

plus récemment Microsoft. Né il y a dix ans sur une offre alternative, Google est devenu un quasi-monopole d'accès à Internet. Cela pourrait ne pas durer, car il va nécessairement se passer quelque chose : une réaction des concurrents, l'apparition de nouveaux services, etc. qui sauront mobiliser les opinions publiques. Lesquelles pourraient imposer tôt ou tard par exemple une séparation du moteur de recherche et de la régie. Ce serait alors la fin d'un modèle.

Non : "nous sommes tous googelisés : le réflexe a remplacé la raison" (Dominique Maniez)

Penser que l'homme peut se laisser aliéner par une technologie, c'est ignorer sa capacité à s'émanciper quand il le veut : en matière d'usage technique, rien n'est jamais irréversible ! Pour autant, il faut bien reconnaître que les esprits de nos sociétés ont été "googelisés", car ce moteur de recherche a une position absolument dominante : selon Médiamétrie, il est utilisé par 85 % des internautes en France, 90% en Allemagne et aux Pays-Bas, et même 99 % en Espagne. Le nom, décliné en d'innombrables formes grammaticales, est même entré dans toutes les langues, au point que nombre d'utilisateurs assimilent désormais Google au Web. C'est donc bien la consécration d'une réussite commerciale phénoménale. La simplicité de sa page d'accueil, qui rend son ergonomie accessible à tous, ainsi que sa rapidité de réponse ont rapidement façonné les esprits : avec Google, chacun est désormais convaincu que la recherche d'informations apporte toujours une réponse, et que celle-ci est instantanée. Deux aberrations lorsque l'on connaît les cheminements ardu — au point parfois de ne mener nulle part — de la recherche d'informations. Google a modifié notre processus cognitif en profondeur : en hiérarchisant les pages Web plébiscitées par les utilisateurs, il accrédite l'idée que c'est le plus grand nombre qui décide de ce qui est scientifique. Or qui sait comment fonctionne son algorithme ? Pire : en proposant l'option "j'ai de la chance", il assimile même le processus de recherche à une tombola ! Google privilégie le réflexe au détriment de la démarche rationnelle. Comment, dès lors, former des chercheurs qui développent une démarche méthodique, recoupent leurs informations et hiérarchisent les sources ?

Tous shootés au hic et nunc !

Peu importe que notre mémoire nous trahisse, ou que notre culture ne soit qu'une accumulation de lacunes ! Juste au bout de nos doigts, l'emblème même d'Internet pallie nos insuffisances et nous apporte le monde entier à tout instant. Alors qu'en dix ans tout est devenu accessible "ici et maintenant", "Google a changé en profondeur notre rapport à l'espace et au temps", décrypte le sociologue Michel Maffesoli, auteur des "Iconologiques", la version high-tech des "Mythologies" de Barthes. "Il a éclaté notre "moi", naguère indivisible, en une identification multiple et successive basée sur la recherche d'information permanente." Aussi,

shootés au "hic et nunc" comme à l'ivresse de la "gratuité", sommes-nous devenus des mutants de Google. Subrepticement, nous lui avons abandonné notre mémoire, notre démarche cognitive et notre goût pour le tâtonnement. Plus concrètement, nous lui avons confié les yeux fermés nos photos de famille, l'éducation de nos enfants quimanient le "copier-coller" avec une inquiétante habileté..., jusqu'à nos mails les plus intimes qui l'autorisent à nous bombarder de pubs ultra-ciblées sur nos mots clés fétiches. Le tout sans susciter encore de protestations audibles. Pour avoir su pénétrer les moindres recoins de notre vie, Google a imposé sa domination sur l'économie : les éditeurs, petits et grands, dépensent des fortunes pour apparaître en 1re, 2e ou 3e position. Car ils savent que, plus loin, ils n'existent tout simplement plus pour la publicité. Hors de Google, point de salut.

9 Spectre du numérique et hantise de la gratuité (Blog de Pierre Assouline, 6 septembre 2008)

Où va le livre à l'ère du numérique ?

Tout ce qu'on sait, c'est qu'on ne sait rien. Il en est de l'édition comme de la presse ou de l'industrie du disque : au-delà d'analyses à court terme, ce sont des prophéties improbables auxquelles nul n'est assez inconscient pour se risquer. L'évolution des technologies est si rapide, imprévisible et donc immaîtrisable que l'essentiel de l'avenir du livre nous échappe encore. Ce qui n'empêche pas certains d'annoncer le triomphe de la Toile sur les décombres de l'édition et de la librairie traditionnelles, et d'autres de prévoir que le livre continuera à résister sans dégâts comme il le fait depuis cinq siècles.

A court terme, on peut parler de numérisation de textes, de développement de la lecture écran en tous formats et sur tous supports, d'enrichissement des sites des maisons d'édition, de commandes en ligne. Mais au-delà ? La question a été posée à l'issue d'un face à face que le Magazine littéraire a organisé pour son dernier numéro entre Eric Vigne et Benoît Yvert. Le premier est éditeur de sciences humaines chez Gallimard et auteur d'un récent essai sur Le Livre et l'Editeur (180 pages, 15 euros, Klincksieck) loué pour les pistes de réflexion qu'il offre ; le second est président du Centre national du livre (CNL).

Eric Vigne : "Ca devrait être l'occasion pour les éditeurs de montrer quelle valeur ajoutée ils apportent, par exemple en comparaison avec un blogueur mettant son texte en ligne : une fonction de choix, de cohérence du texte édité, de proposition de textes qui se font écho les uns les autres, d'une discipline ou d'un genre à l'autre. La gratuité est un miroir aux alouettes : tout ce qui est gratuit d'un côté se paie à d'autres noeuds de la Toile. Elle est un moyen pour imposer par l'usage maximal des technologies qui, le jour où elles seront en position définitivement

monopolistique, passeront à l'ère du payant. L'éditeur aura alors une carte à jouer : il pourra à partir de son fonds en ligne proposer des outils de recherche et de savoir très pointus, prouvant l'utilité de sa profession et assurant sa pérennité puisqu'il y aura lieu à rémunération".

Benoît Yvert : "Nos pratiques de lecture font la distinction entre ce qui est du domaine de la lecture imposée -par exemple la consultation du code civil- et ce qui est d'abord du domaine de la lecture plaisir. Le numérique va d'abord concerner la lecture imposée, la "lecture devoir", et ensuite, peut-être, toucher un peu le scolaire. Cela se fera progressivement mais certainement. A travers le plan livre, nous essayons d'anticiper sur cette évolution pour ne pas avoir à la subir et d'accompagner les médiateurs traditionnels pour qu'ils pèsent sur le réseau de demain, sans succomber au mirage de la gratuité. Le gratuit paie et se paie car son avènement nuit aux médiateurs légitimes que sont les professionnels de l'écrit, à commencer par les éditeurs et les libraires".

Ils ne disent pas la même chose mais expriment une commune hantise : celle de la gratuité. Ou du moins de la « gratuité » ainsi qu'il faudra l'écrire, les guillemets étant désormais de rigueur pour alerter le lecteur à la fois d'un mirage et d'un danger. Derrière ces deux discours, on sent également se profiler une autre crainte, largement partagée dans le monde de l'édition : celle de se voir dépossédé de son outil par de nouveaux acteurs totalement étrangers à la profession.

Récemment, à la sortie d'une réunion d'un comité de réflexion sur l'avenir du livre organisé au ministère de la Culture, comme l'un des éditeurs qui y participait me paraissait particulièrement désabusé, je l'interrogeais à ce sujet. Il me concéda juste : "C'est plié : les télécommunications feront la loi chez nous aussi. Vous verrez, un jour, Orange sera le vrai maître de l'édition en France".

10 Basic Principles of Online Journalism: C is for Community & Conversation (<http://onlinejournalismblog.com>, 15 septembre 2008)

In the final parts of this series I look at two concepts that have become increasingly central to online journalism in the post-Web 2.0 era: community and conversation. I look at why journalists need to understand how both have changed, how they are linked, and how to embrace them in your work processes.

Conversation and community have always been the lifeblood of journalism. Good journalism has always sought to serve a community; commercially, journalism has always needed large or affluent communities to support it. And good journalism - whether informative or sensationalist - has always generated conversation.

Now, in a hyperlinked world, community and conversation are more important than ever.

But they have also changed.
The community is now the media

The bar has been raised.

In a networked world the faceless, passive, amorphous masses of print and broadcast journalism are an anachronism. Journalists can no longer stand outside communities supplying them with information. Communities can supply themselves - and each other - thank you very much:

- When your former audience has the same tools as you to publish, publishing isn't your unique selling point.
- When they have access to the same information, newsgathering isn't your unique selling point.
- And when they can pass on news at the click of a button, even distribution isn't your unique selling point.

When your community has this much power (if this is the Green Ink Brigade they have undergone significant rearmament), you are best advised to stop trying to beat them, and start learning how to join them - or at least form a peaceful alliance.

Journalists need communities more than ever before - not just as buyers, but as active contributors, moderators, and editors: a 21st century 'news organisation' doesn't have walls; it has networks. And persuading users to join your network is one of the biggest challenges facing journalists. For some online journalists, it is becoming the core of their job.

"Community organising IS media"

David Cohn puts it this way:

"It's often said that the job description for journalists are changing and that part of the new job is 'community manager' - sometimes called the 'network weaver.'

"What they do is organize communities - and while it might not FEEL like media, it is. We may not call them "journalists" but they are helping to inform citizens so they can make decisions in a healthy democracy. They collect, filter and distribute information. Sounds like journalism to me."

But it's far from easy, and requires a change of focus.

While news organisations have lost their monopolies on publishing, information and distribution, journalists can still contribute to a community on a number of important fronts:

- Time: whereas most users can only contribute to a community in their spare time, a professional journalist employed as a community manager is paid to do the job full time, has more time for 'social grooming', and can break Dunbar's limit on group size. In the 1-9-90 rule, journalists can be part of the 1% who are heavy contributors (the other 9% are occasional contributors, and the final 90% do not contribute).
- Experience: for the same reason, journalists - particularly those who move into community management - are likely to have more experience of organising, motivating, and communicating with people (if they haven't, they need to start building it).
- An eye across a number of sectors: journalists cannot always compete on expertise - they are generally paid to be 'jacks of all trades', generalists who can move from motoring to business news - but this has its advantages in having contacts across sectors and sometimes seeing the bigger picture.
- Financial support: it can be tempting to believe that 'if you build it, they will come', to trust in throwing money at technology to serve up a platform that will attract users. But it's not that simple. A recent study found that despite 6% of commercially built online communities having over \$1 million spent on them, "A disturbingly high number of these sites fail." Why? "Businesses launching online communities repeat a series of blunders. First, they have a tendency to get seduced by bells and whistles and blow their online-community budget on technology. Businesses [should] spend resources identifying and reaching out to potential community members instead of investing in software that makes predictions, or even social-networking technology."
- A brand: think of it as the big 19th century statue in the city centre: not useful in itself, but an obvious landmark to congregate around. News websites have the advantage of thousands of existing users, and so don't have to build from scratch. But the brand can be as much of a handicap as an advantage. It means users come with a number of preconceptions about your motivations (commercial; mercenary), previous bad experiences, and expectations (what's in it for me?). These all need to be addressed very early on.

Plug these into community management and there is the potential for success - but this is only part of the picture. Another part is a change in how we see community in the first place.

When is a community a community?

Too often community is used as a synonym for 'market'. A community of "middle aged upper class readers in Newtown" is not a community: that's a demographic. "First time dads in Newsdistrict" are more likely to be a community. Indeed, so is "first time dads", and that's why magazines seem to have an easier time of this, focusing as they do on:

- * Communities based on shared passions or hobbies
- * Communities based on shared beliefs
- * Communities based on shared employment

But with the web we can go further still:

- * Communities based on shared history (e.g. school, event)
- * Communities based on shared problem
- * Communities based on shared cause

These markets were too small and/or too volatile previously to support a publication - now that's no longer the case. The costs of publishing online are so low, and the lead-in times so instant, that it has become incredibly easy to set up a publication aimed at a community almost as quickly as that community forms - or even before.

In comparison, the idea of setting up a publication to serve 'news' to people living within a 50-mile radius becomes unsustainably generic in an online environment: the individual communities that make up that market can be picked off one by one.

So. All that talk about "serving the community"? Now journalists need to prove they mean it. Through providing information, yes - but also support, tools and platforms, something that Flickr, Facebook, MySpace, Twitter and YouTube woke up to long ago.

Whatever you do, you need to start by joining a community's conversations.

11 Des jeunes salariés motivés mais sur une durée limitée (Les Echos, 16 septembre 2008)

Les « jeunes salariés » attendent d'abord de leur employeur des perspectives d'évolution, mais aussi des valeurs. C'est ce que montre une étude publiée aujourd'hui par EURO RSCG C& TNS Sofres.

Individualistes, exigeants, peu motivés, cyniques même : c'est bien souvent un portrait sans concession que dressent les instituts de

sondage de la « jeune génération ». Le grand mérite de l'étude sur les jeunes salariés (3 à 5 ans d'expérience) que publient aujourd'hui EURO RSCG C&O et TNS Sofres, est d'apporter une vision beaucoup plus approfondie, voire inédite de cette population.

Que montre cette étude ? D'abord, que les jeunes sont en général satisfaits de leur travail. Qu'ils s'y sentent bien. Ils sont 85% à estimer qu'on leur fait confiance, 85 % encore à apprécier l'ambiance (c'est 12% de plus que l'ensemble des salariés), 82% à juger leur job intéressant, 71% à estimer qu'ils travaillent pour une firme réputée. Ils sont même une courte majorité (51%) à se dire contents de leur salaire. Ils sont aussi plus impliqués que les autres salariés selon l'indicateur utilisé par TNS Sofres. Résultat, 59% se déclarent disposés à travailler davantage, s'ils sont mieux rémunérés (+ 13% par rapport aux autres collaborateurs). Autrement dit, la formule désormais fameuse « travailler plus pour gagner plus » fait sens à leurs yeux.

Il faut pourtant nuancer ce constat. Car, après trois ans dans l'entreprise, l'engagement des jeunes décline fortement. Passé l'enthousiasme des premiers temps, le désamour guette.

Seconde idée forte : pour les jeunes, la question de la progression de carrière est centrale. Ils craignent de se retrouver « sur une voie de garage », de voir leur carrière ou leur rémunération « bloquée » (33%), d'avoir un travail « moins intéressant » (21%). Ils ont aussi intégré la nouvelle donne du marché de l'emploi et redoutent moins que leurs prédécesseurs le chômage (17% seulement). Au reste, 61% ont déjà changé d'employeur, 80 % se disent « en veille » sur le marché de l'emploi. La mobilité ne les effraie pas.

Or ils portent un jugement sévère sur les perspectives d'évolution que leur offre l'entreprise : 64% se disent insatisfaits sur ce plan, 67% estiment que leur DRH ne s'en soucie guère. Dans ces conditions, le problème pour eux se résume à une alternative simple : « progresser ou partir ».

Traduire en actes les valeurs

Enfin, alors qu'on les dépeint volontiers individualistes, les jeunes se montrent très attachés à des éléments et des valeurs de type collectif. Ce qui compte à leur yeux, c'est le comportement de l'entreprise vis-à-vis de l'ensemble de ses collaborateurs. Or, sur ce plan, le déficit est patent. Ils sont 49% à penser que leur société n'est « pas assez attentive » à ses salariés et 37% qu'elle ne leur offre pas « les valeurs dans lesquelles ils pourraient se reconnaître ». Paradoxalement, alors que les entreprises ont beaucoup communiqué sur leur responsabilité sociale et leur engagement, elles peinent à en convaincre en interne.

Ainsi se dessine une sorte de « pacte social » que les jeunes souhaiteraient instaurer avec leur employeur. Ils attendent en particulier que celui-ci mette en cohérence ses discours avec sa pratique. « La question a évolué, constate Jean-Marie Besse, associé chez EURO RSCG C&O, en charge de l'étude. Elle reste primordiale, mais elle déborde désormais le champ traditionnel du dialogue entre partenaires sociaux ».

Dans ce contexte, comment les entreprises pourraient-elles mieux répondre à ces attentes ? « D'abord, en soignant leurs dispositifs d'intégration, estime Jean-Marie Besse. Elles peuvent aussi aider les jeunes à créer leurs propres réseaux en interne. Et de façon générale, elles doivent trouver des formules pour engager le dialogue sur les questions de ressources humaines, notamment en s'appuyant sur les managers de proximité. Enfin, les entreprises doivent être très attentives à la façon dont elles traduisent en acte leurs valeurs- en particulier à la manière dont les richesses créées sont redistribuées. » De quoi interpeller les DRH, mais aussi les syndicats et les « communiquants ».

La méthodologie

Sept grandes entreprises -Société Générale, Generali, Auchan, SNCF, Bearing Point, Arcelor-Mittal, et Alstom- ont participé à cette étude, qui s'est déroulée en trois temps : entretiens avec les DRH, entretiens qualitatifs avec des « jeunes confirmés » des 7 firmes, puis une enquête quantitative en Mars 2008 auprès de 2.268 jeunes salariés (3 à 5 ans d'expérience) des 7 entreprises. L'échantillon comprend environ 22% de bac+3 à bac+5, 41% de bac+2 et 37% de CAP, BEP ou bac.

12 Cadres, la comédie du bonheur (Le Monde, 18 septembre 2008)

Le cadre est un homme heureux. Forcément heureux. C'est un privilégié, l'enfant gâté de l'entreprise. Il a un travail valorisant, dont il peut facilement changer puisqu'il risque moins le chômage que les autres salariés. Il a une bonne feuille de paye, négociée en kilo-euros annuels. Il a une place de parking, un abonnement à la salle de gymnastique et, dans l'espace détente, un canapé moelleux et une télévision branchée sur Roland-Garros. Les plus choyés ont un "concierge", factotum qui veille à résoudre le moindre souci matériel, du pressing à la baby-sitter.

De quoi se plaindraient-ils quand les ouvriers, les caissières, les opératrices de centres d'appels et autres smicards se voient minuter jusqu'à leur pause aux toilettes ? Ce serait indécent. Et mal vu. Alors mieux vaut clamer son enthousiasme et sa joie de vivre, au bureau, à la ville et sur son profil Facebook.

Alexandre des Isnards et Thomas Zuber connaissent bien cette "dictature du bonheur". Tous deux diplômés de Sciences Po, ils travaillent comme consultants, l'un dans une agence de communication spécialisée dans l'Internet, l'autre dans les systèmes d'information liés aux ressources humaines. Des métiers neufs, socialement clinquants, dans des entreprises qui ne connaissent pas la crise. A 34 et 35 ans, les deux cadres ont déjà baroudé dans la nouvelle économie. Ils en connaissent les codes, ont eux-mêmes joué la comédie, pratiqué la "positive attitude", par mimétisme, fayotage et instinct de survie.

Tout aurait été pour le mieux, la carrière prédessinée, n'eussent été ces courriels de démission qui tombaient de plus en plus régulièrement sur la messagerie générale. Des textes d'une violence inouïe, écrits par des cadres quittant la boîte du jour au lendemain, sans même les trois cacahuètes d'un pot de départ. « Le pire, c'est qu'il n'y avait aucune réaction de la part de la direction, comme si cela n'avait finalement aucune importance, n'existait pas », raconte Alexandre des Isnards.

Les deux hommes, qui se sont liés d'amitié lors d'un voyage au Chili, ont décidé de recueillir les témoignages anonymes d'autres jeunes cadres, à tout hasard. « Ça a été l'avalanche », assure Thomas Zuber. Deux ans après, en est sorti un livre, *L'open space m'a tuer* (Hachette Littérature, 212 p., 16,50 €). Dans une succession de saynètes, jouées dans le décor d'un plateau semé d'hommes et d'ordinateurs, les auteurs y décrivent l'envers du meilleur des mondes : la fausse convivialité qui enrobe des rapports humains impitoyables, l'apparente décontraction qui masque le stress.

Les nouveaux métiers dans la finance, l'Internet, la communication, le « consulting » ont amplifié ce mode d'organisation, de management humain. L'open space, ce bureau ouvert, devient finalement un lieu d'enfermement qu'on n'ose quitter sous peine d'être déconsidéré. Le jeune cadre devient alors un « no life » (sans vie sociale, hors d'un écran). Il est sans cesse « en mode projet », c'est-à-dire débordé par son travail, une « propale » (proposition commerciale) à « implémenter » (mettre en oeuvre). Et ce jusqu'au « burn out », la consommation du corps et de l'esprit.

Sciemment, les deux auteurs ont repris jusqu'à la nausée le jargon anglicisant, le « wording », qui emballe cette nouvelle forme de stakhanovisme importée de la Silicon Valley. Mais qui survit à cette débauche de français et de courriels patoisant envoyés par le "n + 1" (le supérieur hiérarchique immédiat) saisit les ressorts de ce lent broiement de l'être.

Cette rentrée éditoriale est marquée par d'autres livres sur le sujet comme *Extension du domaine de la manipulation*, de Michela Marzano

(Grasset). Et c'est ainsi à chaque rentrée depuis quelques années, tant le sujet est brûlant.

Ces livres décrivent un monde impitoyable que connaît parfaitement le docteur Bernard Salengro, 61 ans. Ce médecin du travail a vu monter ce qu'on appelait pudiquement, au milieu des années 1970, le « malaise des cadres ». « Moi, je venais du milieu du bâtiment, raconte-t-il. C'était un milieu dur mais où jouaient les solidarités, l'esprit d'équipe, le sentiment du travail accompli. Il n'y avait pas de suicide. Je ne comprenais pas de quoi se plaignaient ces gars sapés comme des milords, les pieds dans la moquette épaisse, avec le siège inclinable, le chaud et le froid comme ils voulaient. Mais, en les écoutant, je sentais monter une souffrance psychique, un besoin d'écoute. »

Membre de la Confédération générale des cadres, le médecin décide au milieu des années 1990 de lancer dans la revue du syndicat un appel à témoignages. « C'était juste deux lignes. Nous avons reçu en retour quinze sacs postaux. Un sondage que nous avons commandé à la Sofres a confirmé l'ampleur du phénomène. Plus de la moitié des cadres étaient concernés par le stress. » L'expert a vu les indicateurs s'emballer, le mal-être virer à la souffrance mentale, mais aussi physique, soignée à grands coups de médicaments.

Devenu secrétaire national de la CFE-CGC, le docteur Salengro a fait de cette épidémie son combat syndical. Il a écrit deux ouvrages sur le sujet (Le Stress des cadres et Le Management par la manipulation mentale, L'Harmattan 2005 et 2006). « Il faut savoir qu'aux Etats-Unis, le stress est la première maladie professionnelle avec les troubles musculo-squelettiques », assure-t-il. Et n'allez pas lui vanter ces start-up qui se veulent des secondes familles. « Ce n'est pas parce que vous avez le droit de monter votre vélo au bureau que c'est plus détendu. C'est un piège à cons. »

François Dupuy, enseignant à l'Institut européen d'administration des affaires (Insead) et auteur de La Fatigue des élites (Seuil 2005), constate également ce marché de dupes et un dévoiement du sens des mots. « On utilise aujourd'hui un vocabulaire positif. On parle de structure projet, de « transversalité », de coopération. Mais ces jolies notions cachent des situations de dépendance très dures. Même l'open space n'est que la structuration dans un lieu de cette dépendance. »

Les nouveaux outils de travail ne sont pas sans perversité, comme le constate Charles-Henri Besseyre des Horts, enseignant à HEC et auteur d'un livre sur le nomadisme technologique (L'Entreprise mobile. Comprendre l'impact des nouvelles technologies, Editions Pearson, 210 p., 20 €). « Les possibilités infinies de se connecter sont créatrices de liberté, constate le chercheur, interrogé depuis Pékin via Skype, tard le

soir. Mais, dans la course effrénée à la performance, avec des clients de plus en plus pressés, elles créent également des contraintes énormes. Il devient normal de pouvoir répondre à un client ou à un patron à 23 heures, un dimanche. » Le spécialiste constate ainsi une véritable addiction de certains cadres aux BlackBerry, ce téléphone multifonctions, fil à la patte qui abolit les distances et les décalages horaires.

Bilan humain : à France Télécom, une récente enquête interne a démontré que 66 % du personnel se disait « stressé » et 15 % « en détresse ». « La pression mise sur le salarié est institutionnalisée, constate Pierre Gojat, cadre syndiqué dans l'entreprise. C'est un outil pour pousser les gens dehors, pour qu'ils partent "seuls" puisqu'on s'interdit le licenciement. » L'homme, âgé de 51 ans, en sait quelque chose : après avoir été ballotté d'une place à l'autre, il est aujourd'hui sans poste. « Trop cher, trop vieux, trop compétent, trop syndiqué », résume-t-il.

La société a réduit de 22 000 le nombre de salariés en trois ans. Les objectifs globaux du siège sont morcelés, en redescendant la hiérarchie.

« Tel chef reçoit la consigne de finir l'année avec 20 personnes en moins. Bien sûr, il n'est pas responsable. Il le dit : il applique les directives qui lui sont imposées. Du coup, le cadre dans le collimateur se retrouve face à un adversaire invisible. »

La plupart des personnes interrogées par Le Monde évoquent surtout « la perte de sens » de leur métier. « C'est le rat dans sa roue qui tourne, tourne sans cesse », résume Alexandre des Isnards. Le vocabulaire abscons, pioché outre-Atlantique et parfois francisé à la va-comme-je-te-pousse, ne fait qu'habiller cette vacuité. « Le jargon permet d'aller plus vite ou d'intégrer une sorte de confrérie, avec son propre vocabulaire, constate Pierre Gojat. Mais, dans le cas de figure, il sert surtout à masquer le vide des concepts et de la pensée. L'anglais permet d'enrober d'un vernis de sérieux des formules puériles, infantilisantes." "Le cadre était en communauté d'esprit avec l'employeur, estime le docteur Salengro. C'est fini. Il n'y a plus de communauté d'esprit parce qu'il n'y a plus d'employeur. Avant, on était chez Michelin, chez Peugeot, chez Tartempion. Aujourd'hui, de fusion en acquisition, on est vendu et revendu sans cesse. »

N'ayant plus forcément foi dans l'entreprise, le cadre recherche d'autres valeurs. A la Défense, au pied du CNIT et des tours de bureaux, l'église Notre-Dame-de-Pentecôte est de plus en plus fréquentée. Dès l'ouverture, à 8 heures, des dizaines de personnes viennent prier. La messe du mercredi midi accueille 250 personnes, dont une partie restent ensuite et partagent un repas empreint de convivialité.

Perte de sens, perte de prestige aussi. « Le cadre a de moins en moins vocation à l'encadrement", constate François Dupuy. L'agent de maîtrise, le col blanc responsable d'une équipe, l'ingénieur, détenteur d'un savoir distillé aux ouvriers, tendent à s'effacer devant le cadre sans troupe, « responsable » ou plutôt exécutant d'un projet. Il est surveillé par une hiérarchie multiple, régie de manière régionale et par branche, cerné, en vertu d'organisations dites « matricielles » ».

Même les salaires s'en ressentent. « En vingt ans, la différence de traitement entre un cadre et un ouvrier qualifié est passée de 5 à 2,2 », explique François Dupuy. Les délocalisations, qui touchent désormais les cadres, notamment dans le secteur de la recherche et développement, tirent les négociations salariales vers le bas. « Le cadre souffre surtout d'un manque de reconnaissance, estime Christophe Bignier, responsable d'achat à 3M France et élu au comité d'hygiène et de sécurité de son entreprise. Il n'y a jamais de remerciements. Atteindre les objectifs est normal. L'année suivante, on les augmente. C'est toujours plus. »

Telle entreprise qui dégage 15 % de marge a décidé de porter l'objectif à 24 %, afin de rivaliser avec les performances de la filiale allemande. Elle a mis en place un guide à l'attention des hiérarques, baptisé « leadership attributes », long pensum sur la manière de faire fonctionner une équipe et d'adhérer à l'esprit d'entreprise. Un système de notation a également été mis en place. Deux mauvaises années donnent l'obligation de suivre un plan de rattrapage. Encore cette société a-t-elle la bonté d'offrir une deuxième chance... Elle a également signé un avenant avec la mutuelle des salariés, permettant aux cadres de suivre des heures de psy, à raison de douze séances gratuites.

La pression se généralise dans l'encadrement. Les spécialistes en « consulting », tueurs de coûts patentés, s'embauchent dans les grandes entreprises et y développent des nouvelles et pas toujours bonnes manières. Des modèles de gestion paternaliste comme la Caisse d'épargne ont ainsi modifié leurs habitudes. « D'une structure familiale, on est passé à une entreprise impersonnelle, explique Régis Wolf, 56 ans, responsable de cette banque, à Metz. Nous recevons des formations pour être plus performants. Ceux qui ne suivent pas sont orientés vers d'autres postes. »

La pression gangrène par capillarité toute la hiérarchie. C'est la fable du stressé stressé. Avec ce sentiment d'un monde kafkaïen où on ne sait plus qui décide, qui contrôle. Dans ce nouveau rapport de forces, « le seul gagnant est l'actionnaire », constate le docteur Salengro. La valeur du capital ne cesse de croître au détriment de celle du travail. Ce qu'analyse François Dupuy : « Pendant les « trente glorieuses », les produits étaient rares et convoités par les acheteurs. L'actionnaire avait fait alliance avec le salarié contre le client. Avec la mondialisation, les produits sont plus disponibles : l'actionnaire a donc décidé de faire alliance avec le client

contre le salarié. Or le cadre, c'est le salariat de confiance. Il se situe à ce point précis où peut s'exercer la pression. »

« Le stress est productif, mais trop de stress peut être contre-productif », estime Charles-Henri Besseyre des Horts. Sollicitée à l'extrême, la personne entre en révolte. Du « mode projet », elle passe au « mode protection » : elle sort le bouclier. On constate alors une forte hausse de l'absentéisme. Le taux de syndicalisation des cadres est aujourd'hui supérieur à celui des ouvriers. Au siège de 3M, 13 étages plantés à Cergy, le pourcentage d'arrêts de travail est plus important que dans les usines du groupe. Dans Quand les cadres se rebellent (Vuibert, 180 p., 18,05 €), paru le 28 août, les sociologues David Courpasson et Jean-Claude Thoenig détaillent les multiples formes que peut prendre cette entrée en résistance, du refus de la promotion à la démission brutale.

Le cadre n'hésite plus à manifester. « Ils ont de moins en moins de scrupules à saisir les tribunaux », explique Christian Depeyrot, juge depuis six ans au tribunal des prud'hommes de Carpentras. Défilent des êtres parfois brisés qui évoquent à la barre les mille et une formes du harcèlement.

La déprime peut aller jusqu'au geste fatal. La vague de suicides survenue au Technopole Renault de Guyancourt en 2006-2007 a révélé jusqu'où pouvait pousser le désespoir. « La violence ultime, ce n'est pas le suicide, constate Christophe Bignier. La violence ultime, c'est tourner l'arme contre son patron ou ses collègues. C'est un phénomène que ne nous ne connaissons heureusement pas en France, mais qui se rencontre aux Etats-Unis. »

Bernard Salengro se veut optimiste. Il observe que les entreprises américaines, qui ont exporté leurs méthodes de management et sont aujourd'hui confrontées à un vertigineux turn-over, tentent aujourd'hui d'en corriger les excès. « Les entreprises cotées au Nasdaq qui progressent le plus en Bourse sont aussi celles qui affichent le plus la lutte contre le stress », assure le médecin. Si de nombreuses sociétés sont encore dans le déni, le Medef s'interroge. Le syndicat patronal pose les questions qui fâchent : « L'entreprise est-elle fair-play ? », ou encore "Comment reconquérir les cadres ?" Le Medef a signé avec les partenaires sociaux, en juillet, un accord sur le stress dans le travail, prévoyant la mise en place d'alertes. « L'entreprise doit savoir renouveler sa manière d'investir le capital humain », estime Charles-Henri Besseyre des Horts. Mais on semble encore loin de la réconciliation entre le cadre et l'entreprise.

13 Un bon manager se juge à l'usage que ses équipes font du net (Blog de Bertrand Duperrin, 22 septembre 2008)

Discours en vogue dans les entreprises : les collaborateurs perdent du temps sur les réseaux sociaux, et même sur internet en général. Il faut donc verrouiller tous les accès. Si en matière de réseaux sociaux je pense que tout dépend de l'outil et de l'usage, et par conséquent je conseille de ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain, je trouve cette attitude plus que regrettable pour ce qui concerne internet en général.

Quels sont donc les motifs invoqués ?

Tout d'abord la sécurité. Je pense qu'elle a bon dos et sert surtout à trouver de bonnes excuses par rapport au second point que nous allons évoquer. Et ensuite c'est leur travail de faire en sorte de gérer le risque sans tout bloquer a priori. A-t-on supprimé portes et fenêtres des logements et des bureaux pour lutter contre le cambriolage ? Non. Pour la simple et bonne raison que les gens ont besoin de rentrer, sortir, recevoir un peu de lumière et regarder par la fenêtre. Mais nous en reparlerons plus tard.

Deuxième point : la productivité. C'est une perte de temps et les collaborateurs ne sont pas là pour faire ça pendant leurs heures de travail. Mais pour faire quoi en fait ?

Jouer ? Je suis totalement d'accord. Mais avec un bémol : le collaborateur qui veut perdre du temps, se distraire, faire une pause a des milliers moyens de le faire, et ce même sans internet. C'est une réalité quasi séculaire, et rappelons que ce n'est pas l'outil qui crée la déviance mais l'homme. Au lieu de fermer toutes les sources de distraction pourquoi ne pas se demander pourquoi les collaborateurs ont envie de s'évader, rechignent un peu à la tâche. Ah ? Ca mettrait certains devant leur responsabilités de manager ? Dommage. Ceci dit n'importe qui vous dira qu'un être humain ne peut être actif de manière continue 8h par jour. Même pas 6 avec une pause. Ca n'est pas de la paresse, c'est physiologique, et le meilleur moyen de voir leurs performances chuter avec le temps, de voir les arrêts de travail s'accumuler, la motivation baisser, c'est justement de considérer qu'ils peuvent travailler 8h par jour sans relâche. Bon bien sûr tout le monde le sait, mais évite bizarrement de s'en souvenir lorsque c'est nécessaire.

Chercher de l'information ? Ca ne serait pas une partie intégrante de leur travail par hasard ? On leur demande de tout savoir, d'anticiper, d'être réactifs, et on voudrait qu'ils fassent de la veille en lisant dans le marc de café ? Faisons le point : soit ils ne font rien et on va les réprimander lorsque cette déconnexion d'avec le monde réel va

impacter leur performance professionnelle, soit ils attendent d'être chez eux pour faire des recherches, actionner leurs réseaux...et partant de là lèvent le pied au bureau pendant une demi journée ? Et encore je ne parle pas de la frustration générée. Ok, je ne suis pas objectif : tous les managers savent que nombre de leurs collaborateurs doivent avoir cette activité de veille que Peter Drucker évalue à près de 30% de travail d'un travailleur du savoir. Mais ils aimeraient simplement qu'ils aient cette activité pourtant professionnelle...en dehors des heures de travail. Allez donc savoir pourquoi...(j'en ai une vague idée, mais je veux pas m'étendre ici sur l'illusion du contrôle, le mythe du présenteisme, le fait qu'il faille avoir l'air occupé pour montrer qu'on est productif et l'héritage génétique du chef d'atelier qui revient à la surface).

En somme tout le monde sait, tout le monde a compris, mais, "vous comprenez mon bon monsieur, c'est culturel, on peut pas changer les choses comme ça, et puis les collaborateurs ont bien vécu sans net ni réseaux sociaux pendant des décennies". C'est vrai, j'ajouterai qu'ils ont même travaillé sans électricité pour rentrer dans des domiciles sans eau courante avant le début du siècle précédent. Sans même savoir lire ni compter d'ailleurs. Ah ? Ca ne serait plus possible maintenant ? Parce que le travail nécessite de savoir lire et compter ? Continuons...on tient le bon bout.

Passons.

A coté de ça, j'ai discuté avec deux directeurs d'une grande entreprise française courant juillet (peut-être se reconnaîtront-ils ?). Et là, discours inverse.

Nos collaborateurs ne peuvent pas ne pas être au courant de ce qui se passe, de ce qui se dit, des analyses qui sont faites, des points de vue qui circulent. Ils en ont besoin pour faire leur boulot convenablement. Ne pas savoir ou savoir tard a un impact direct et rapide sur la qualité de leur travail. On estime qu'ils doivent passer au moins 10% de leur temps à veiller, et pour cela il leur faut un accès total à l'information. Ne pas le faire relève quasiment de la faute professionnelle.

Tiens d'ailleurs...quand je parlais de fenêtres et de portes un peu plus haut. Le collaborateur n'a-t-il pas besoin de voir ce qui se passe dehors ?

Quoi qu'il en soit, en dehors du fait qu'avec des enjeux similaires, on a deux visions réellement différentes du rôle de l'employé et de ce que sont ses tâches quotidiennes on peut se demander si une autre chose notable n'apparaît pas également derrière tout cela. En fait je vois trois points (non exhaustifs) :

- La différence entre la productivité immédiate, quitte à obérer la capacité du collaborateur à rester performant dans la durée, et la volonté de permettre au collaborateur de rester en permanence au niveau et de maintenir sa performance dans le temps.
- La différence entre un mode accès sur le contrôle (mais quel contrôle ?) et l'illusion du pouvoir d'un côté, sur les résultats avec l'autonomie nécessaire de l'autre (et la responsabilité qui s'en suit).
- La différence entre une organisation qui fait confiance, et une organisation qui ne fait pas confiance.

14 Le Guide 2008 du blog d'entreprise vient de sortir : le corporate blogging a son Gault & Millau (Blog de Bertrand Duperrin, 23 septembre 2008)

Les entreprises qui veulent développer leurs relations avec leurs clients, partenaires, futures recrues, bref avec leur écosystème explorent de nouvelles voies, celles qui les font passer de l'ère de la plaquette sur papier glacé, dépeignant un monde idéal mais froid, sans saveur, et aujourd'hui peu engageant et impliquant pour un lectorat en quête de transparence et d'authenticité, à l'ère de la conversation qui fait du lecteur un partenaire dans l'échange.

A ce titre plusieurs pistes sont explorées, au nombre desquelles les blogs d'entreprise. On ne parle pas ici du blog événementiel, du "one shot" à finalité marketing, mais bien d'un canal père entre l'entreprise, ses dirigeants, et leur environnement. Une tendance relativement mûre outre atlantique mais qui commence à peine à acquérir ses lettres de noblesse en France grâce à des acteurs nouveaux comme Blog Angels. Reste qu'on voit tout et n'importe quoi en la matière, de l'initiative modèle, chef d'oeuvre de transparence, d'efficacité, qui permet de donner une réelle valeur business à ces échanges entre l'entreprise et son environnement, au pur charlatanisme marketing, au ciblage raté, au ton qui ferait passer la Pravda des grandes années pour un exemple de liberté éditoriale.

Bref, guère facile de s'y retrouver pour qui voudrait comprendre avant de se lancer. C'est tout l'intérêt du Guide 2008 du blog d'entreprise, que l'on doit justement à Blog Angels, qui présente les initiatives les plus remarquables en la matière sur la base d'une grille d'analyse fort complète. C'est du concret, exemples à l'appui, et pas un énième blabla. Trois catégories sont abordées : blogs "produit", blogs de dirigeants, blogs rh.

Bravo à Hervé et ses comparses pour ce remarquable boulot. Hervé que j'ai eu la chance de rencontrer il y a près de trois ans lors de ce qui fut

la première expérience de blogs d'entreprise à vocation interne dans une grande entreprise française (Dassault Systèmes), projet dont il fut un des piliers, et dont la compréhension du monde du social média, que ce soit à finalité "organisationnelle interne" ou "communication externe" ne cesse de m'impressionner depuis. Chapeau Monsieur.

Vous pouvez acheter le guide en version numérique ou papier en cliquant [ici](#).

Avec le désormais célèbre "pourquoi bloguer dans un contexte d'affaires", vous voici désormais parés pour vous faire votre religion en la matière et vous lancer. Le fait de trouver, enfin, des ouvrages de référence en langue française qui sont finalement trop peu nombreux dans ma bibliothèque est également un réel motif de plaisir (simple clin d'oeil à ceux qui me font remarquer que 98% des livres que je recommande sont en anglais...).

15 Awareness Report on Best Practises in Adopting Web 2.0 in 2008 (http://billives.typepad.com/portals_and_km, 23 septembre 2008)

Recently Awareness released a report on "Trends and Best Practices in Adopting Web 2.0 in 2008." It shows that online community initiatives are on the rise and continue to evolve. There is an increased focus on the deeper and broader integration of Web 2.0 technologies with other enterprise systems, enabling broader participation from both internal and external audiences. This is consistent with what I am hearing from many other sources, (e.g., Forrester, AIIM, Aberdeen, Gilbane, etc.).

More than half of the respondents were management or senior-level executives, with their roles evenly between marketing, business strategy development and technology. Highlights include:

Employers are starting to allow social media participation more freely in their organizations: The number of organizations that allow social networking for business purposes has increased dramatically to 69 percent in 2008 up from 37 percent last year.

Employers are finding the benefits of using social media: 63 percent are using social media to build and promote their brand, 61 percent are using it to improve communication and collaboration, and 58 percent re using it to increase consumer engagement.

Seventy five percent of employees are already using social networking sites such as Facebook, MySpace and LinkedIn for business purposes, up 15 percent from 2007. I think it is fine to do this for business social

networking. I do it also. However, I would not pick one of these tools for the enterprise social networking tool. (see Enterprise 2.0 is not Web 2.0 nor is it an Oxymoron).

Use of internal-facing communities is on the rise with 6 percent of organizations already reporting they deployed internal-facing communities, while 33 percent indicate their organization plans to implement internal-facing social media initiatives.

Similarly external-facing communities are increasing: 27 percent of respondents said their companies were planning to deploy external-facing communities while only 13 percent indicated their organizations already have external-facing communities.

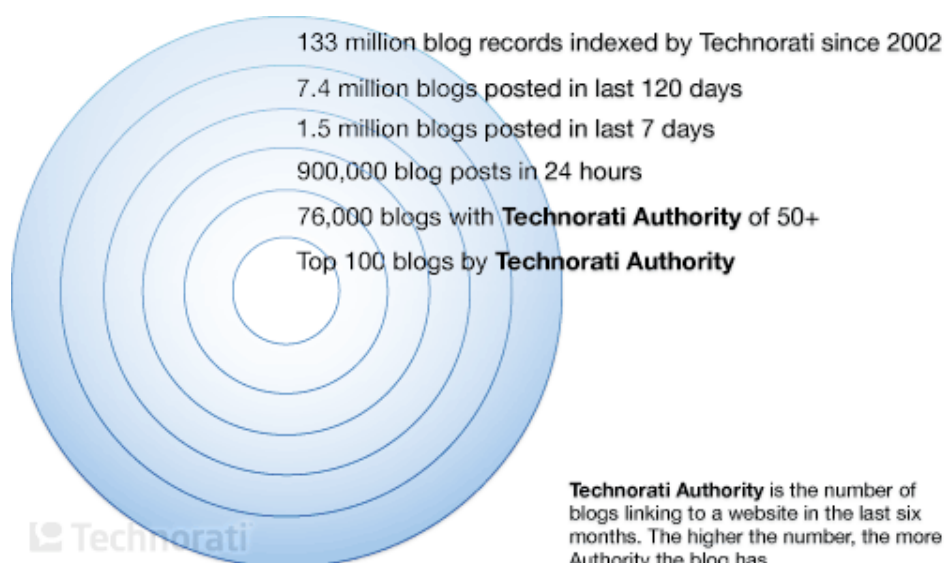
Online communities directed at specific interests and groups of people allow for more targeted marketing techniques and better results so for this reason 37 percent of organizations have specific areas of focus for their communities.

It is great to see the continuing positive research on web 2.0 and enterprise 2.0.

16 Blogalaxie/9 - 133 millions de blogueurs, 1,5 million d'actifs (Blog de Francis Pisani, 24 septembre 2008)

Il y a 133 millions de blogs selon le State of the Blogosphere que Technorati, un site site spécialisé, publie chaque année depuis 2004. La progression est impressionnante - 4 millions (2004), 20 millions (2005), 70 millions (avril 2007) - mais ne dit pas tout.

A peine 1,1% (1,5 millions) d'entre eux est mise à jour au moins une fois par semaine. Ça fait pas vraiment beaucoup de monde.



Technorati le reconnaît à sa façon en disant que ce qui est intéressant aujourd'hui c'est "la blogosphère active" mais Marshall Kirkpatrick, de Read/WriteWeb, prend une position substantiellement différente : loin d'être un phénomène "Main Stream" bloguer est une activité de niche souvent réservée aux gens aisés (plutôt des hommes, en dehors des États-Unis) qui n'ont pas d'emploi fixe.

Lire un ou des blogs devient une activité courante. Mais en tenir un est une toute autre affaire. A peine 900.000 billets ont été publiés au cours des 24 dernières heures... dans le monde entier.

Je continue à préférer le terme de Blogalaxie mais le rapport propose trois définitions utiles à la discussion et à la réflexion :

Blog: "A Blog (a contraction of the term "Web log") is a Web site, usually maintained by an individual with regular entries of commentary, descriptions of events, or other material such as graphics or video. Entries are commonly displayed in reverse-chronological order."

Blogosphère: "The Blogosphere is the collective community of all blogs. Since all blogs are on the Internet by definition, they may be seen as interconnected and socially networked. Discussions "in the Blogosphere" have been used by the media as a gauge of public opinion on various issues."

Blogosphère active: "Technorati defines the Active Blogosphere as: The ecosystem of interconnected communities of bloggers and readers at the convergence of journalism and conversation."

Le rapport - qui a interrogé directement des blogueurs en provenance de 66 pays - estime que l'activité peut être rentable: 75.000 dollars pour ceux qui ont plus de 100.000 visiteurs par mois. Cela ne correspond en aucune façon à mon expérience mais peu importe.

L'essentiel dans tout cela c'est que la publication s'ouvre à un nombre croissant de personnes et que les formes continuent à évoluer.

Les microblogs (Twitter et Tumblr, par exemples) gagnent rapidement du terrain et les réseaux sociaux sont de plus en plus utilisés comme espaces de conversations.

Cela semble une des évolutions les plus riches de l'écosystème des médias aujourd'hui.

Qu'en dites-vous?...