

Sommaire

1 La crise impacte la communication et l'informatique

marchesetcontrats.fr, 13 janvier 2009

2 The crisis: Mobilizing boards for change

mckinseyquarterly.com, février 2009

3 Defying Downturn, Marketers Plan To Boost Social Media Budgets

mediapost.com, 23 mars 2009

4 Contre la crise, les marques réinventent la pub

e-marketing.fr, 1er avril 2009

5 Les nouvelles stratégies des marques en 2009 face à la crise économique

paperblog.fr, 25 février 2009

6 Strategic planning: Three tips for 2009

mckinseyquarterly.com, avril 2009

7 L'innovation sociale pour nous sortir de la crise !

Internetactu.net, 13 février 2009

8 Pour remobiliser des salariés anxieux, les DRH communiquent davantage

Le Monde, 13 janvier 2009

9 Que (ou qui) peut-on faire payer pour sauver la presse écrite sur le Web ?

benoit-raphael.blogspot.com/, 20 avril 2009

10 Innover pour affronter la crise

on-off-mobile.fr, mars 2009

11 La communication RH pour restaurer la confiance

communication-sensible.com, février 2009

12 La récession accélère la rupture entre le virtuel et le réel

pisani.blog.lemonde.fr, 30 janvier 2009

13 The Internet doesn't give a damn about the recession

http://royal.pingdom.com, january 26th, 2009

14 Marketing et Finance : une nouvelle volonté de rapprochement

mailletonmarketing.typepad.com/, 21 avril 2009

1 La crise impacte la communication et l'informatique

marchesetcontrats.fr, 13 janvier 2009

Enablon, éditeur de solutions logicielles de maîtrise des risques environnementaux, sociaux, juridiques et financiers, a publié aujourd'hui les résultats d'une enquête auprès de 150 entreprises françaises sur leur attitude face à la crise actuelle. « Face à une crise aussi brutale que soudaine, les entreprises se comportent de façon paradoxale en réduisant les dépenses qu'elles considèrent comme prioritaires pour sortir de la tourmente.

En appelant de leurs vœux une réglementation mondiale plus stricte et en augmentant leurs dépenses de contrôle, d'audit et de gestion des risques, les entreprises soulignent leurs inquiétudes pour l'avenir. Le développement durable est l'un des rares axes stratégiques à ne pas être remis en question, probablement à cause des valeurs qu'il incarne, » commente Dan Vogel, PDG et co-fondateur d'Enablon.

La crise est une réalité tangible, 68% des répondants déclarent avoir déjà constaté une baisse de leur chiffre d'affaires dû à la crise financière. Mais les entreprises sont partagées sur la durée de la crise : pour 24% des répondants, la crise durera un an au plus, mais pour 56% la crise pourrait durer deux voire trois ans. Cependant, près de 72% des personnes interrogées considèrent que la crise actuelle est à la fois une source de risques et une source d'opportunités pour les entreprises.

61% des personnes interrogées estiment que la « meilleure attitude à adopter pour faire face à la crise consiste à investir (sur de nouveaux marchés, dans la R&D ou dans la communication) ». Les mêmes 61% conseillent « d'utiliser les nouvelles technologies pour réduire les coûts ». Pour autant, 84% des répondants déclarent avoir gelé (29%) ou d'ores et déjà réduit (plus de 55%) leurs budgets à cause de la crise financière.

Tiercé des budgets gagnants : audit, contrôle et gestion des risques

Parmi les budgets les plus souvent impactés à la baisse figurent les investissements (54%), la communication (42%), l'informatique (39%) et les RH (37%). A l'inverse, plusieurs fonctions voient leurs dotations budgétaires augmentées. C'est en particulier le cas de la gestion des risques dont le budget bénéficie de la crise pour 40% des entreprises interrogées. De même, l'audit et le contrôle interne sont augmentés dans 26,5% des entreprises. Le développement durable tire aussi son épingle du jeu avec plus de 17% des entreprises qui déclarent en augmenter le budget.

Les entreprises sont au moins unanimes, ou presque, pour condamner le manque d'éthique qui est considéré par 74% des répondants comme responsable de la crise financière actuelle. Il est donc normal, pour 73,7% des répondants de penser que la crise justifie le renforcement de la réglementation et du contrôle des entreprises. Cette nouvelle réglementation devrait être mondiale pour 76% des répondants et couvrir avant tout la finance (69%), la gouvernance (68%) et la gestion des risques (66,1%).

Cependant, près de 55% des entreprises admettent que ces « futures réglementations ne permettront pas de résoudre la crise économique ». Un espoir peut être décelé du côté du développement durable. 41% des entreprises interrogées déclarent que leur stratégie de développement durable n'a pas contribué à les protéger de la crise. Pour autant, 83,4% estiment que les valeurs prônées par leur entreprise sont restées intactes, et 42% considèrent même que ces valeurs en sont renforcées.

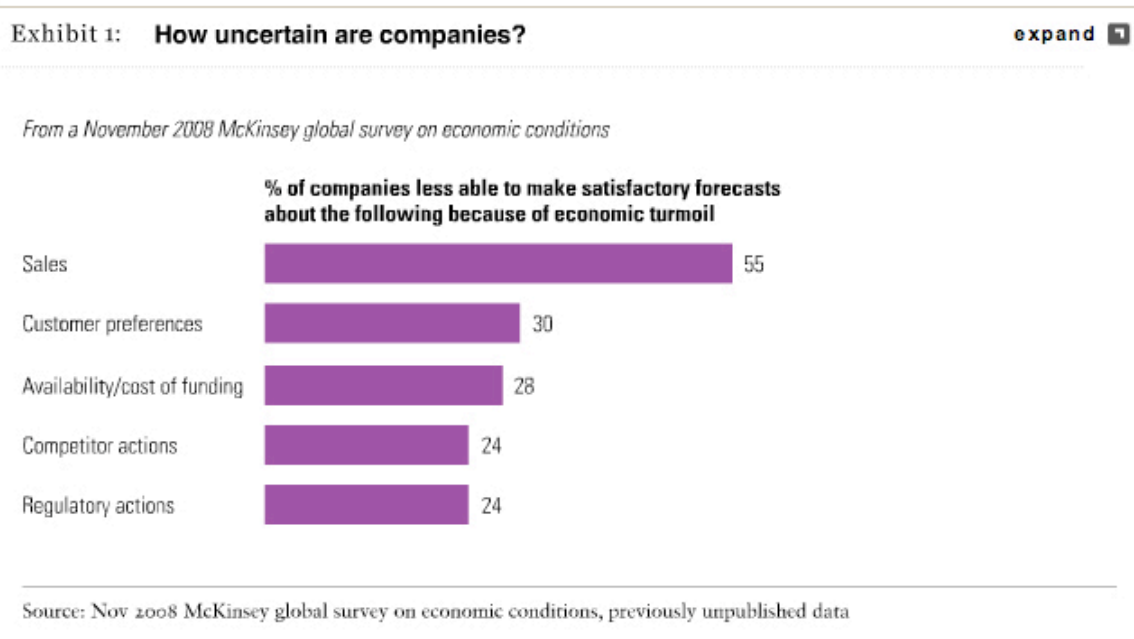
2 The crisis: Mobilizing boards for change

mckinseyquarterly.com, février 2009

To meet the challenges of the economic crisis, corporate boards must change the way they work.

As companies grapple with uncertainty of a magnitude that few have experienced before, their boards should begin by questioning fundamental strategic assumptions: Is our view of the market realistic? Does our financing strategy take into account the new conditions? Should we reset the incentive scheme or abandon any approach based on share prices? Can we exploit the current glut of talent? How can we take advantage of the pain our competitors are experiencing?

Unfortunately, most corporate directors are likely to assume that radical change is unnecessary and that “normal service” will soon resume. Their experiences during less severe crises—such as those in 1990, 1997, or 2001—will lull them into a false sense of complacency; few will adjust their strategies and policies sufficiently. This behavior is the result of a clinically observed human trait of being overly influenced by past experiences and judgments. Experts on decision making call it anchoring. The problem is made worse by the natural rhythms that characterize how many boards are used to working—rhythms that tend to reinforce rather than challenge anchored thinking. We therefore argue that board chairmen need to play a special role in the coming months by challenging their boards to think things through afresh.



This is not an easy task. Board procedures are anchored too. Meetings, agendas, and timetables typically follow a preset annual pattern. Advisers are scheduled to appear before audit and compensation committees. Attempts to make changes are often resisted—in part because of habit and in part because those involved have busy calendars. Even if there is energy for fresh, substantive work, the diary may defeat the best intentions. Granted, most boards have an annual offsite day when members talk strategy, but there is an understanding that major change is not expected. New ideas generated from the offsite are viewed as creative input rather than part of a fundamental review of strategy.

Mobilizing the board to tackle the economic crisis requires a fundamental overhaul of how its members interact. The only solution is to force change. The chairman needs to underline the gravity and urgency of the situation by summoning the board to extraordinary “credit crunch” meetings, “survival” meetings, “does our plan still make sense” meetings, and “how can we turn this pain into an opportunity” meetings. Without disrupting the rhythm, anchored thinking will continue to dominate.

The style of interaction can be another obstacle. Boards tend to establish patterns of behavior; for example, seating can become regularized, and some members may be expected to say little. Moreover, most boards have a default operating mode. Some place a premium on running smoothly—no disagreements, no late papers, no fluffed presentations, and no late finishes. Some are preoccupied with the formal aspects of governance: process dominates and content gets less attention. Some are financially oriented, with board members peering at their responsibilities through the numbers. But amidst all this heterogeneity lies, in our experience, one simple theme—there tends to be relatively little scope for

genuine free thinking or for any fundamental reexamination of the premise of the company.

The solution is to explicitly change the way the board interacts. The chairman should insist that members articulate what they have thought but have not had the confidence to express. These conversations will often be more conceptual than rote, and participants will have to take the risk of “saying something stupid.” Chairmen will need to muster up the courage to drive relentlessly the discussions that will take most boards into deep and frightening waters. Long-cherished assumptions, existing plans, or defined ambitions may go down the drain.

One board we are familiar with used the Edward de Bono “six thinking hats” technique to force members into new conversations. The technique defines different styles of approaching a problem (for example, one concerned with facts and figures, another with creativity and new ideas) and asks members to signal which hat they are wearing. This encourages an improved climate of communication and creativity and helps the chairman spot when one or more hats are being over- or underused.

Many boards use outsiders either to facilitate a change in style or to challenge the thinking of their members. In one board, the work involved identifying the six to ten premises of the company’s plan for 2009. The outsider then interviewed each director and asked them to offer their opinions on each premise confidentially. When shown to the group, the results demonstrated that most of the board no longer believed the premises were valid.

Different kinds of meetings and a different style of interaction won’t be enough, however. To meet today’s challenges, boards need open discussion as well as stronger follow-through than is normal: fresh thinking needs to lead to changes in plans and budgets. One board we know has followed up new thinking with weekly calls to confirm the new direction and check whether the flood of new data and news about the credit crunch requires further recalibration by the board.

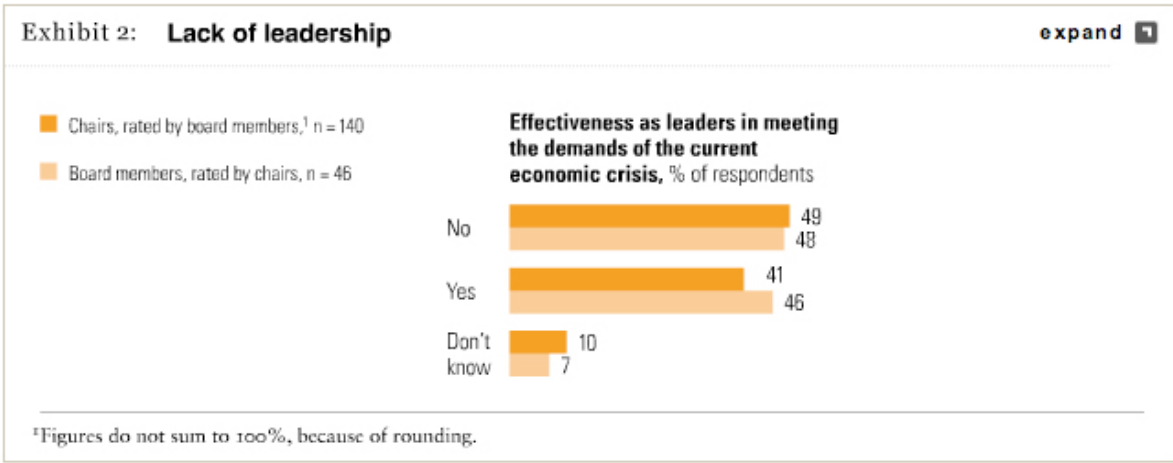
Of course, the measures we have described will achieve little if board members are not tangibly in touch with what’s going on in the economy. So there is one additional job for the chairman. It may mean encouraging the board to attend gatherings of bankers, visit customers or distributors, or interview managers in another country to understand how the country has been hit by the crisis. It may mean encouraging corporate directors to talk with middle managers to understand the impact of a share incentive scheme that is underwater. What is important is that directors have new, visceral experiences that trigger their thinking and help them to let go of past anchors.

Without dramatic leadership from chairmen, many companies will wander into 2009 focused more on survival than revitalization, hoping that their past view of

the world will be restored. As a result, they will find themselves struggling to withstand tough conditions and badly positioned in the new environment. By shaking up the natural rhythms of the board and challenging corporate directors to reexamine their thinking, chairmen can ensure that their companies are ready to meet the challenges of the coming year.

Only half of board members say their boards have responded effectively to the global economic turmoil. However, many corporate boards have adjusted their practices, and more want to do so.

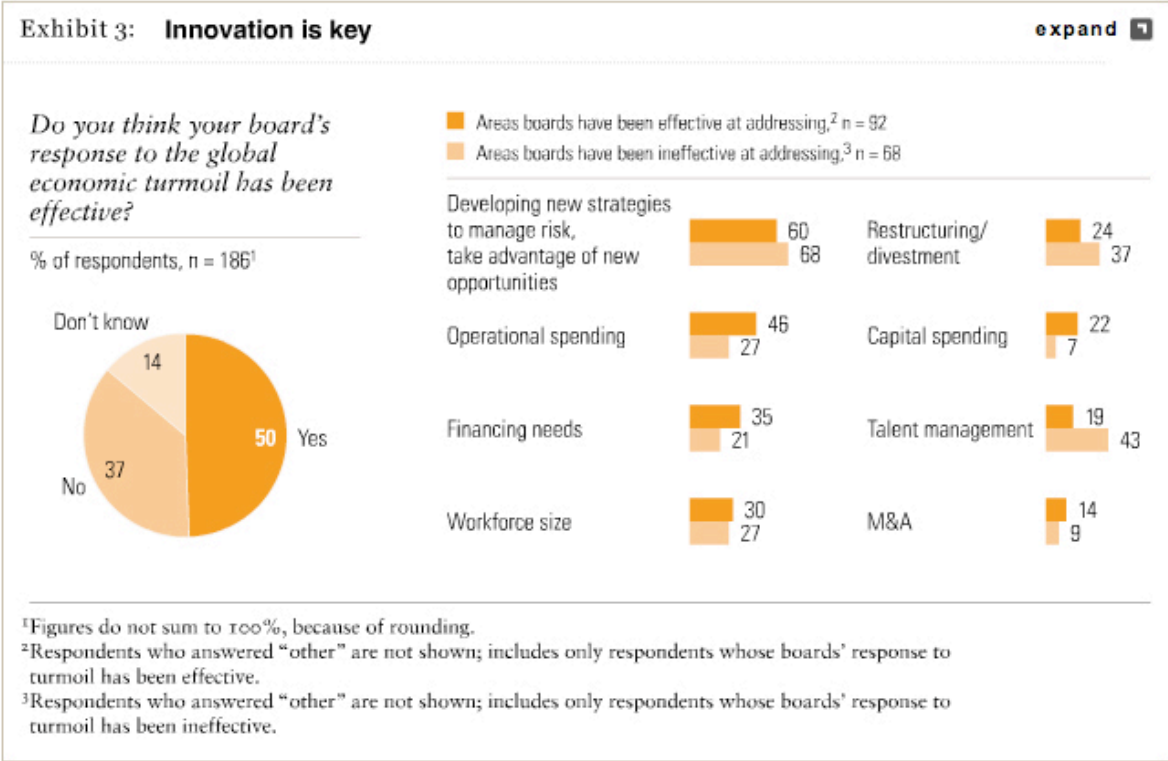
Many boards of directors are not providing the leadership demanded by the global economic crisis, according to a McKinsey Quarterly survey on the board's role in the current economic environment.¹ While half of board members describe their boards as effective in managing the crisis, just over a third say their boards have not been effective; 14 percent aren't sure how to rate their boards' effectiveness. At the personal level, roughly half of corporate directors say their boards' chairs haven't met the demands of the crisis, and a nearly equal percentage of board chairs believe the same about their board members (Exhibit 2). Though most boards have implemented various changes to their procedures in response to the crisis, 62 percent say their boards need to change even more.



The survey asked directors what areas of business their boards have been effective at addressing, what procedural changes their boards have instituted since the global economic turmoil began, whether demands for leadership have been met, and what changes are still needed for managing the crisis more effectively.


Innovative strategies are the key when corporate directors evaluate their boards' responses. Among the group who say their boards have been effective in responding to the crisis, 60 percent credit the development of new strategies to manage risk and take advantage of new opportunities (Exhibit 3). That same area of management is most frequently cited as lacking among respondents at companies with ineffective boards. (This finding is consistent with the results of

another recent survey, in which executives said support for innovation should be the overall focus of governments' actions in response to the crisis.²) Other areas that have been addressed by many effective boards are financing and operational needs; at unsuccessful companies, respondents say their boards have been particularly ineffective at tackling talent management and restructuring.



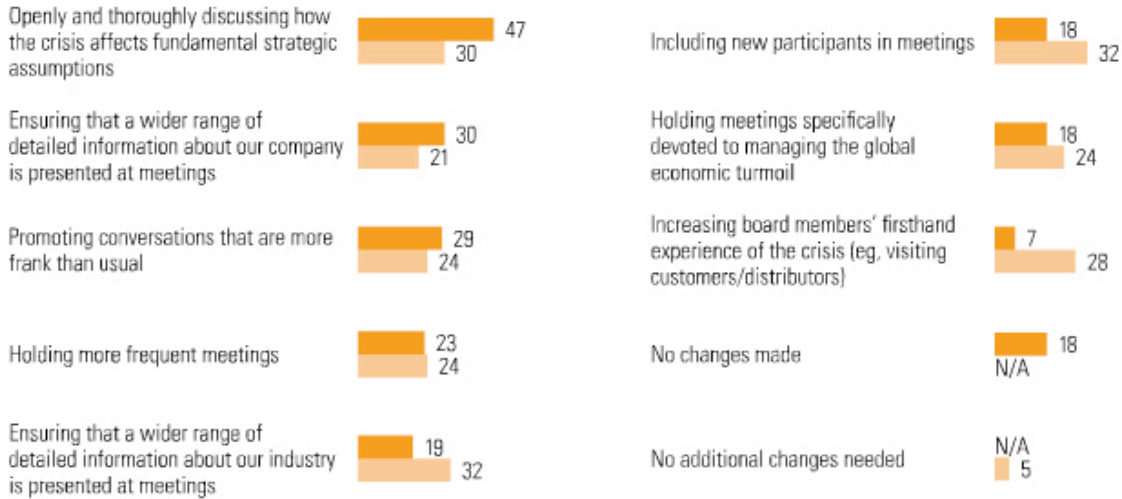
Most boards have responded to the crisis by making some procedural changes, such as openly and thoroughly discussing how the crisis affects fundamental strategic assumptions and ensuring that a wider range of detailed information about the company is presented at meetings (Exhibit 4). Further, among directors at companies that have already changed their procedures in some way, 62 percent say their boards will continue to change to become more effective in managing the turmoil. The results indicate that directors are willing to shake up board procedures by inviting new participants—including outsiders—to participate in meetings or by increasing board members' firsthand experience of the crisis—for example, with visits to customers or distributors.

Exhibit 4: **Shaking up boards' ways**

expand 

Procedural changes in context of the global economic turmoil, % of respondents¹

■ Changes made since global economic turmoil began,¹ n = 186
 ■ Additional changes board should make to become more effective in managing the global economic crisis,² n = 152



¹ Respondents who answered "other" or "don't know" are not shown.

² Includes respondents who have made changes since global economic turmoil began.

Authors' note

This survey may seem to deliver good news: half of the board members think their boards are doing a good job of tackling today's challenges. However, switching from a glass-half-full to a glass-half-empty mentality, it is clear that most boards need to do more. Because human judgments are heavily influenced by past experiences and previous decisions, we need to disrupt our normal thought processes or jolt ourselves with new experiences if we are to challenge our presumptions fully and make wise decisions in today's conditions. Another meeting with the same people in the same room won't suffice.

One of this survey's implications is that boards need to focus on innovation. In terms of creative thinking, this is sound advice. But organizations should also reconnect with their core mission and core capabilities. In uncertain times, going back to the core is often wise.

About the Authors

Andrew Campbell is a director of London's Ashridge Strategic Management Centre and has written more than ten books based on his research. The latest, Think Again: Why Good Leaders Make Bad Decisions and How to Keep it From Happening to You, is coauthored with Sydney Finkelstein and Jo Whitehead (Harvard Business Press, 2009). Stuart Sinclair is chairman and nonexecutive director of several companies in the United Kingdom and Eastern Europe and was previously the CEO of Tesco Personal Finance and GE Capital China. The opinions he expresses here are purely his own.

Notes

1 The McKinsey Quarterly conducted the survey in February 2009 when this article was originally published. Responses were received from 186 corporate directors, with 60 percent representing boards in Europe or North America.

2 See "Economic conditions snapshot, February 2009: McKinsey Global Survey Results," mckinseyquarterly.com, February 2009.

3 Defying Downturn, Marketers Plan To Boost Social Media Budgets

mediapost.com, 23 mars 2009

A new report by Aberdeen Group spotlighted by eMarketer shows that 63% of "best-in-class" companies surveyed by the technology research firm plan to increase their social media budgets this year despite the recession.

Aberdeen defined best-in-class companies, among the 275 it studied, as showing the biggest gains in the last year in using social media to increase positive word-of-mouth and customer acquisition rates, among other marketing goals.

The findings are similar to Forrester's "Social Media Playtime is Over" study this month, indicating that 53% of marketers plan to increase social media spending and 42% will keep it unchanged. Why are companies allocating more dollars to social media as overall marketing budgets tighten?

Mainly because it's an inexpensive option and provides a promising way to benefit from word-of-mouth marketing. Marketers also sense the opportunity to seize an advantage by investing more in social marketing when competitors may be cutting back.

Another factor highlighted by Forrester is that budgets in this emerging category are still miniscule -- three-quarters of marketers have \$100,000 or less earmarked for social media. So any increases start from a small base.

"We recommend to our clients, in order to be successful, not to approach social media marketing as experimental, but to put the right roles, process, and measurement capabilities in place to be effective," wrote Jeremiah Owyang, a Forrester analyst, in a recent post on his Web Strategy blog.

He added that the most expensive aspects of the social media campaigns stem from the "soft costs" involved in developing strategy, objectives, processes, and measurement.

According to Aberdeen's "The ROI on Social Media Marketing" report, investing in social media marketing is difficult to justify in terms of financial results. Part of the problem is the lack of established performance metrics in the space. Almost 40% of companies found it difficult to measure social media, and 20% found it very difficult.

But the dearth of standard measurements should keep companies from pursuing social media efforts. "The benefits of social media marketing have become increasingly clear and compelling, even if the metrics for measuring success are still evolving," states the report.

It emphasizes the use of social media to identify influencers and track their influence over time. "Best-in-class companies engage these top influencers as brand evangelists, and then track the impact of their words and actions in terms of return on marketing investment," according to Aberdeen.

While the Aberdeen and Forrester reports point to bigger social media budgets, eMarketer nevertheless expects spending to grow more slowly than previously expected. In a separate report this month, the firm reduced its estimate of worldwide spending on social network advertising to grow 17% to \$2.4 billion, down from 32% to \$2.7 billion.

In trimming its forecast, eMarketer cited the global economic downturn and a lack of proven social media ad models. Despite the urging of Forrester's Owyang, the eMarketer study found that many marketers still view advertising on social networks as "experimental." And that means more vulnerable to cutbacks.

4 Contre la crise, les marques réinventent la pub

e-marketing.fr, 1er avril 2009

La crise et ses répercussions sur les consommateurs ont contraint les marques à repositionner leur communication. Certaines ont même délibérément utilisé le contexte économique. Tour d'horizon des campagnes.

Crise des subprimes, chute du pouvoir d'achat, affaire Kerviel, affolement des indices boursiers... Certaines marques ont su anticiper la crise économique et y répondre plus rapidement que d'autres. Dès janvier 2008, Kit Kat (photos) met ainsi en scène, dans une publicité, Rémy, un trader surmené, en proie aux caprices du marché (JWT Paris). Trois mois plus tard, le 118 218 avec l'agence V. en fait autant. Aujourd'hui, certaines marques rivalisent d'ingéniosité pour traverser la crise, notamment en l'exploitant dans leur communication. «Les marques absorbent la crise comme un simple critère de contextualisation», explique Françoise Hernaez Fourrier, directrice du planning stratégique de TNS Media Intelligence. Cela peut, par exemple, passer par l'utilisation de nouveaux supports. A l'image du site internet américain de petites annonces,

www.bailoutbooth.com, qui a su créer du buzz grâce à son concept de «Bill le Renfloueur»: installé dans un guichet à Times Square, en plein coeur de New York, un bienfaiteur distribuait à qui le voulait des billets de 50 dollars (et plus). Un moyen, pour le site, de se faire connaître autrement qu'en achetant un spot publicitaire pendant le Super Bowl. Pour autant, les marques se doivent d'être prudentes car, à trop jouer avec la crise, elles risquent de travestir leur identité, voire de la perdre et, plus généralement, comme le souligne Fabrice Buisson, directeur associé au sein de Publicis Dialog, de «contribuer à amplifier la spirale de la crise et à creuser un peu plus la tombe de la consommation».

Jouer l'opportunisme

«Il est probable que la situation actuelle permettra aux plus opportunistes de sortir renforcés», avance le directeur général adjoint de l'agence V, Alban Callet. Le joaillier Mauboussin l'a bien compris. En choisissant d'afficher ses prix sur ses encarts publicitaires, la marque de luxe a non seulement démontré qu'elle avait conscience du contexte économique, mais a pu faire valoir ses valeurs, gagner en visibilité et renforcer son positionnement. Si, lors de la sortie de la campagne de publicité, ce parti pris avait pourtant été controversé dans le monde du luxe, il a permis.

Rassurer avant tout

Rassurer et consoler ses clients sont deux techniques de communication très prisées par les marques. Elles ont été exploitées dans les domaines de la banque et de l'assurance (Groupama «Renfort», forteresses MAIF...), mais aussi dans des secteurs plus inattendus tels que la beauté ou le luxe, comme le souligne TNS Media Intelligence dans son étude intitulée «Entre défiance et réinvention, comment les marques s'adaptent à la crise», réalisée en début d'année. Pantène, Maybelline, mais aussi Nivea avec Drafftcb en sont des exemples probants. En spécifiant dans leur communication leur place de n°1 sur leurs segments, elles ont su démontrer leur solidité et leur fiabilité... et donc rassurer le client en le confortant dans son choix. Un argument dont s'est aussi emparé le secteur de l'automobile. Renault plus particulièrement, dans une publicité mettant en scène son nouveau 4x4 «Koléos». C'est en retraçant l'épopée de ses succès que la marque a su jouer la carte du «protectionnisme nostalgique», qui rassure.

Miser sur l'humour

«L'humour capte l'attention et, dans le cas de Volkswagen, surfer sur l'actualité est une tradition.» Alban Callet, directeur général adjoint de l'agence V. est formel. L'humour était la solution la plus évidente pour la communication de l'équipementier automobile, en temps de crise.

A travers trois films, elle met ainsi en scène des traders déprimés, en thérapie de groupe (photo). Toutefois, Alban Callet tempère: «Pour «profiter» de la situation de crise actuelle, la prise de parole doit répondre à une certaine légitimité par

rapport aux valeurs de la marque.» Et la notion qui revient dans toutes les bouches des communicants est la «proximité avec le client». Pour Hélène Abraham, vice-présidente Commercial, Marketing et Produits chez Transavia, l'humour dans la communication (agence H.) a d'ailleurs été utilisé avec ce souci de proximité. Des slogans tels que «Profitez du peu de RTT qu'il vous reste» ou «Mettez-vous au vert sans voir vos comptes dans le rouge» ont permis à la compagnie aérienne «d'émerger dans un environnement de communication assez saturé». Une formule également choisie par easyJet avec le slogan «Yes Week End».

Exploiter le communautarisme

Le répertoire de Mathieu (DDBParis), une famille qui joue à la Wii... Bouygues Telecom et Nintendo ont, tous deux, basé leur campagne sur une même notion: la tribu. Cocon familial, mais aussi actualisation des modes de vie avec les familles recomposées ou colocation s'appuient sur des valeurs sûres, permettant ainsi de faire face à la défiance des consommateurs. Leur force: la recherche d'un lien émotionnel fort.

5 Les nouvelles stratégies des marques en 2009 face à la crise économique

paperblog.fr, 25 février 2009

La crise, c'est avant tout une opération Phoenix qui va nous permettre d'atteindre un autre système économique : en clair, un changement de civilisation. De nombreuses opportunités de nouveaux business existent pour ceux qui réinventent les métiers, pratiquent l'innovation radicale, sont à contre courant ou imaginent de nouveaux océans stratégiques... Nous prenons le chemin de la décroissance et pour autant cela va générer de nouveaux business. Vivre avec des ressources naturelles limitées et un dérèglement climatique, va stimuler l'apparition de trouvailles qui vont s'insérer dans nos nouveaux modes de vie.

Pour les entreprises, il s'agit de faire plus avec moins et pour les consomm'acteurs d'avoir plus avec moins. Une solution c'est la mutualisation, agir en communauté, tout en respectant l'ego de chacun.

Les nouvelles stratégies en 2009 consistent à imaginer un positionnement n'existant nulle part ailleurs sur le marché. Il faut pour cela développer une originalité et un non conformisme faisant en sorte que vous n'êtes pas en choc frontal, mais plutôt dans une partie de jeu de go. Il faut pour cela inclure plus d'interactivité, plus de design, de sens, de culturel, d'imagination, de simplicité, d'attention, de liens. La créativité mélangée avec de la provocation positive peut faire redémarrer l'envie dans l'œil du consommateur. Pas besoin de prononcer le mot développement durable ou éthique : le consommateur doit avoir la

sensation dans son acte d'achat d'être en harmonie avec le mouvement « Construisons un monde meilleur ». Cela doit être subliminal, sans nécessité de sur-jouer.

Deux autres axes clés à ne pas oublier sont :

- la responsabilité des marques envers le consommateur et envers la société (développement des offres coups durs, des placements sécurisés et des produits verts)
- le recentrage sur les exigences du consommateur (nouvelles offres low cost et pay as you drive, cobranding et offres ciblées).»

Prenons l'exemple du secteur banque et assurance qui face à la crise à dors et déjà établi une nouvelle stratégie de marketing et de communication avec comme source l'analyse de TNS media intelligence qui a publié "L'Observatoire Publicitaire Banque Assurance"

L'Observatoire Banque Assurance a identifié quatre tendances majeures en matière de communication :

Les Marques Protectionnistes : elles développent une stratégie de réassurance et cherchent à dédramatiser la crise (ING Direct). Dans un contexte anxieux, il est indispensable pour les marques de réaffirmer leur solidité et leur fiabilité, afin de rassurer le consommateur (GAN, Groupama, SG,...).

Les Marques Pragmatiques : entreprennent une stratégie de reconquête des consommateurs et veulent canaliser leur mécontentement. C'est une réaction offensive et de contre attaque face à la crise. Le discours porte sur la préservation du pouvoir d'achat et encourage le consommateur à "consommer malin" (Amaguiz,...).

Les Marques Hédonistes : leur stratégie est de ré-enchanter la consommation et de contourner la crise en se réfugiant dans l'optimisme et en défendant les valeurs de bonheur collectif et de bien-être individuel (ING, Mutuelle générale...).

Les Marques Progressistes : elles suivent une stratégie de réhabilitation. Dans un contexte d'attentes fortes des consommateurs sur le développement durable, la crise devient une opportunité pour les marques d'investir sur le long terme dans des engagements éthiques. Cette stratégie traduit une prise de distance face à la crise et une nécessité de re-moraliser le discours face aux attaques violentes contre le système. (AXA, GENERALI,...).

La crise n'est pas une fatalité. Prenons un axe de réflexion positif et analysons-la de façon à concevoir des modèles économiques d'un nouveau genre (plus égalitaire, respectueux et durable).

6 Strategic planning: Three tips for 2009

mckinseyquarterly.com, avril 2009

Even in these tumultuous times, strategic planning doesn't have to be an exercise in anxiety—or futility.

Strategic-planning season has arrived for many companies, and it couldn't be more different than it has been in years past. Gone are the days of linear trend-extrapolation exercises that produce base, upside, and downside cases. Strategists, now facing the most profoundly uncertain times in their careers, are creating disaster scenarios that would have been unthinkable until recently and making the preservation of cash integral to their strategies.

Most strategists we know are avoiding the obvious mistakes, such as planning as usual or, conversely, eliminating essential strategy-development activities or even strategic planning itself. Nonetheless, strategists remain deeply—and understandably—concerned that the priorities emerging from the annual planning rituals won't address the demands of today's tumultuous environment.

These are uncharted waters, and no one has a clear map for sailing through them. It's clear that scenario planning, a well-established technique for coping with uncertainty, should play a critical role this year, but executing successfully has never been as challenging as it is now. Most companies will have to consider more variables and involve more decision makers than they have in the past. Strategists will also need to place a greater emphasis on measurement—the only way to recognize when changing conditions merit quick strategic adjustments. Finally, the focus on new or surprising scenarios shouldn't obscure relevant long-term trends or devalue important existing strategies.

Be realistic about scenario planning

In a highly uncertain environment, the advantages of scenario planning are clear: since no one base case can be regarded as probable, it's necessary to develop plans on the assumption that several different futures are possible and to focus attention on the underlying drivers of uncertainty.

Today's pervasive uncertainty complicates scenario-planning efforts: the number of variables at play—and the range of plausible outcomes—have exploded in the past year. Consider, for example, the predicament of an industrial supplier that is not only heavily exposed to commercial and residential real estate but also has many government customers. For this company, the critical uncertainties include the direction of the commercial-credit and mortgage markets, housing prices, tax revenues, and government stimulus spending. Different outcomes for each of these uncertainties produce vastly different paths for the business. Since the heart of scenario planning—crafting a number of strategies for different outcomes—has become significantly more complex,¹ strategists should prepare

for a more demanding process of gathering information, exploring possibilities, and plain old hard thinking.

Senior executives outside the strategic-planning group—even those accustomed to developing scenarios—may find the diversity and complexity of this year’s scenarios bewildering. It’s critical to bring such executives into the process early: for example, by kicking off the planning process with a scenario-development exercise involving the full senior team. Similarly, as the process of reviewing business units gets under way, a company can inculcate an appreciation of the threats it faces and of its collective strategic response by inviting executives from a number of divisions to participate in the proceedings—rather than hold one-off events between the senior team and the leader of each individual unit.

Intensify monitoring

Depending on how events unfold, the industrial supplier mentioned above could make radically different moves. If the commercial and residential real-estate markets stabilized, it could expect reduced sales within those channels until the economy rebounded, but its business model would remain fundamentally the same. If those markets softened further, the bulk of the company’s market opportunity, for the foreseeable future, would lie in infrastructure investments underwritten by government stimulus spending. In that case, the company would need to redeploy its sales resources to government-oriented business and focus on maximizing sales there.

The company’s strategy, in short, must account for many more contingencies than it has until recently. Since the effectiveness of such a strategy depends on an organization’s ability to adjust rapidly as the fog starts to lift, managers must identify and intensively monitor key indicators suggesting which scenario might unfold. For the industrial supplier, some of the most important indicators are sales of new and existing homes, foreclosure rates, mortgage interest rates, new building starts, and announcements of “shovel ready” government projects. Of course, the company’s managers always followed such indicators, but the strategic-planning process typically collapsed their potential variations into average market growth forecasts. Given the present heightened uncertainty, however, the strategy group decomposed the average forecast into its individual elements to make the possible outcome for each of the indicators more transparent and to monitor them in greater detail.

There’s no occasion like the strategic-planning process to get a fix on such indicators—a fix that should also help companies make ongoing budget decisions in real time. That’s critical, because it makes no sense to set each operating unit’s budget allocation at the start of the fiscal year if cash is tight and corporate executives expect to dole it out carefully as plans become less uncertain. What companies need now is a dynamic “pay as you go” resource

allocation process that conserves cash and encourages adherence to the strategic road map laid out in scenario planning.

This year's planning process should also generate unusually specific plans to monitor the performance of suppliers, customers, and competitors. As we've seen in the past six months, the most entrenched incumbents can plunge into financial distress with dizzying speed. Early intelligence helps companies to recognize when they should negotiate more favorable supply terms, line up alternatives to risky suppliers, offer kinder credit terms to critical customers, accelerate collections from faltering ones, or scoop up all or part of vulnerable competitors. Leading indicators of distress include such familiar signals as delinquent accounts payable, downgraded debt ratings, large share price declines, late inventory deliveries, or lower-quality goods or materials. These signs, though all too familiar to operating managers, are typically addressed in an ad hoc way, not in the strategic-planning process. This year is different.

Look beyond the crisis

Given the vastness of the economic change now under way, the temptation for many planners will be to gaze, mesmerized, at the unfolding crisis. That's a mistake, for at least two reasons.

First, devastating as the current downturn may be, it cannot roll back fundamental market trends—such as the aging of consumers in Europe and North America or the continued economic development of Brazil, China, India, and Russia—which will continue to create strategic opportunities and threats. Managers must focus their eyes—and resources—on these trends no matter what happens.

Second, planners who become fixated on current economic events run the risk of overlooking a core responsibility: evaluating the effectiveness of current strategies. Although the crisis may force companies to suspend or redirect some of them, others will remain relevant even in the changed environment. This year's strategic-planning process is a time to encourage managers to sort out which current strategies the crisis has helped, hurt, or failed to affect and to ensure that a system and metrics are in place to track their performance. While all this may sound like common sense, extreme uncertainty makes it easy to overlook.

One company that's staying the course is McDonald's, which has profited in the downturn from its low-cost menu items and is enjoying its most robust same-store sales growth in years. Meanwhile, senior management has remained focused on longer-term strategies involving expensive store renovations, operational overhauls, high-end coffee products, and healthful menu options. Managers elsewhere can learn valuable lessons from the company's efforts to benefit from the current circumstances while sticking to longer-term strategies and the underlying trends (such as healthier lifestyles) that they reflect.

Despite the challenging times, this year's strategic-planning process need not be an exercise in anxiety or futility. Developing scenarios in greater depth, monitoring strategies more rigorously, and remaining focused on the long term will all help strategists boost the odds of creating plans that can lead their companies through the turbulence.

About the Authors

Renée Dye is a consultant in McKinsey's Atlanta office, where Patrick Viguerie is a director; Olivier Sibony is a director in the Paris office.

7 L'innovation sociale pour nous sortir de la crise !

Internetactu.net, 13 février 2009

Sa mission exacte demeure mystérieuse, mais il existe bel et bien. Un "bureau de l'innovation sociale" est en cours de création à la Maison Blanche. Est-ce le signe que, pour sortir de cette crise dont la gravité signe l'échec du système actuel, Barack Obama compte s'appuyer sur ceux qui inventent de nouvelles façons de travailler et d'agir dans la société ?

Sous l'appellation un peu fourre-tout d'"innovation sociale", se rencontrent depuis longtemps des mouvements issus de traditions très différentes. Leur point commun: prôner l'innovation "par les gens, pour les gens". On y croise pêle-mêle des mouvements philanthropiques et des entrepreneurs sociaux à l'anglo-saxonne, comme Ashoka, des acteurs du développement local qui promeuvent une démarche participative, telle Adels (Association pour la démocratie et l'éducation locale et sociale) en France, des associations qui restaurent un lien direct entre les producteurs et les consommateurs, comme les Amap (Associations pour le maintien d'une agriculture paysanne), mais aussi des sociétés et des think-tanks qui mobilisent l'innovation comme technique d'ingénierie sociale, à l'image de la Young Foundation au Royaume-Uni. Ces mouvements, qui trouvent parfois dans l'Internet un formidable champ d'expérimentation et de déploiement, constituent une dynamique qui, sortant des schémas d'action et de pensée traditionnels, pourraient apporter des réponses valables à la crise et constituer des solutions pragmatiques aux problèmes quotidiens des citoyens.

Aux Etats-Unis, le candidat démocrate avait multiplié les promesses durant la campagne présidentielle : il ferait, par exemple, passer de 75 000 à 250 000 le nombre de volontaires de l'American Corps, ce programme qui permet aux jeunes Américains de s'investir bénévolement dans des domaines comme l'éducation, la santé ou l'environnement. Mais, surtout, Barack Obama avait promis de poser les bases d'une véritable politique publique de l'innovation sociale, en créant un fonds d'investissement destiné à soutenir les initiatives locales innovantes et leur diffusion, et en mettant en place une structure destinée

à les accompagner. Il répondait ainsi aux vœux notamment exprimés par le Center for american progress, un think tank proche des Démocrates.

Pour l'instant, le nombre de volontaires de l'American Corps n'a pas encore été accru et le plan de relance de Barack Obama repose surtout sur des bases keynésiennes classiques. Néanmoins, le vent tourne. Les innovateurs sociaux ont longtemps été cantonnés dans le rôle de pompiers dans le domaine du social, alors qu'ils peuvent concevoir des réponses en amont, et à des défis plus larges, comme l'économie ou l'environnement, ou plus simples, relevant de la vie quotidienne.

La crise, que les économistes peinent à penser, pourrait bien accélérer cette tendance. La création du nouveau bureau à la Maison Blanche constitue un signal fort, tout comme, de ce côté-ci de l'Atlantique, l'appel lancé par José Manuel Barroso, Président de la Commission Européenne, aux experts en innovation sociale, le 20 janvier dernier. Lors de cette rencontre bruxelloise, le Président de la Commission a déclaré que "la crise financière et économique a encore accru l'importance de la créativité et de l'innovation en général, et de l'innovation sociale en particulier".

Depuis 2000 déjà, l'Europe soutient des expérimentations sociales, dans le cadre du programme Equal. En Italie, le Ministère de la Fonction publique est également celui de l'innovation. Dans le sud de l'Angleterre, le Comté du Kent s'est doté d'un laboratoire d'innovation sociale, tout comme le ministère danois des Finances. L'Espagne n'est pas en reste: le Pays Basque lance une "Silicon Valley de l'innovation sociale", et la Région Estremadure finance depuis 4 ans une agence de 35 personnes chargée de déployer une "société de l'imagination", misant sur le changement et la mobilisation des jeunes pour favoriser son développement. A Londres, Bruxelles et Milan, des designers imaginent de nouvelles façons de répondre à des problèmes d'intérêt général.

Trois pistes pour l'innovation sociale à la française

La France est depuis longtemps un terreau fécond en matière d'innovation sociale. Il y a chez nous une longue pratique, souvent portée à bout de bras par les associations, les acteurs du développement local, de l'entrepreneuriat social, ainsi qu'une myriade d'activistes disséminés un peu partout dans la société, y compris dans l'administration. Mais leurs efforts sont clairsemés, et leurs enseignements largement ignorés des grandes structures, des institutions et des procédures publiques. Or il y a là une occasion de transformation majeure pour les acteurs publics. Comment leur faire franchir un cap ?

Sans être forcément les seules, trois orientations sont possibles. Elles concernent successivement les élus, les fonctionnaires et les acteurs de l'innovation sociale :

Nos élus doivent davantage intégrer l'innovation sociale au sein des grandes politiques publiques. Aujourd'hui, les politiques d'innovation misent essentiellement sur la technologie, sans forcément bien prendre en compte son implication sociale majeure. Alors que l'économie solidaire produit les modèles de développement parmi les plus robustes et les plus efficaces, elle reste souvent le parent pauvre des politiques publiques. Or la culture et les méthodes propres à l'innovation sociale peuvent apporter un profond renouveau à l'ensemble des politiques et de la puissance publique, améliorer le service rendu et, pourquoi pas, réconcilier les citoyens avec leurs gouvernants.

L'administration doit se professionnaliser dans ce domaine. Il y a dans l'innovation sociale une alternative intéressante à la culture de l'audit et du contrôle financier qui sclérose les grandes institutions. Seule l'innovation "dirigée par l'utilisateur" peut faire tomber durablement les frontières administratives et transformer les modes d'intervention publique, en renversant la logique de production de l'aval vers l'amont. Plus axée sur le qualitatif et le "sensible", elle mobilise des techniques de pointe, requiert des profils nouveaux et créatifs, où l'on rencontre aussi bien les pionniers des think-tanks de Stanford, de Milan ou de Londres, que des fonctionnaires ingénieux : une nouvelle génération de designers, de sociologues, d'artistes, d'ingénieurs sociaux et numériques qui cherchent des réponses pragmatiques aux grands problèmes de société et du quotidien -éducation, pauvreté, exclusion, délinquance, pollution, isolement ...

Tous les acteurs de l'innovation sociale doivent travailler en réseau. Pour atteindre un seuil critique, il faut que les efforts des innovateurs de tous types, sociaux et numériques, ceux du secteur public et des entreprises privées, les anciens et les nouveaux, ceux de l'urbain et du rural, les chercheurs aussi bien que les praticiens de terrain et les animateurs associatifs, puissent converger. Pour y parvenir, il faut faciliter l'échange des pratiques les plus innovantes dans le cadre de réseaux pluridisciplinaires, en faisant sauter les barrières obsolètes entre ceux qui conçoivent et ceux qui appliquent. Il faut aider à la création de lieux, physiques ou virtuels, où les innovations puissent acquérir une visibilité maximale, leurs résultats soient validés et que ces méthodes puissent se généraliser. Il faut redonner à l'expérimentation sociale ses lettres de noblesse pour en faire un outil neutre de production de connaissance et de modernisation.

L'innovation sociale ne prétend pas être la panacée, mais, certainement, elle nous redonnera l'envie et l'élan du changement collectif, seule voie possible pour sortir grandis de cette crise.

Marjorie Jouen et Stéphane Vincent

Marjorie Jouen est conseillère à Notre Europe, laboratoire de pensée dédié à l'unité Européenne, fondé par Jacques Delors. Stéphane Vincent dirige la 27e Région, laboratoire d'innovation publique soutenu par les Régions.

8 Pour remobiliser des salariés anxieux, les DRH communiquent davantage

Le Monde, 13 janvier 2009

En temps de difficultés économiques, l'amélioration des conditions de travail est la clé du maintien du lien de confiance.

Sinistrose : le mot est dans toutes les bouches en ce début d'année. Pouvoirs publics et médias ne cessent de le répéter, chômage et récession sont au menu après les fêtes. Dans ce contexte, les salariés ouvertement heureux dans leur travail deviennent une espèce plutôt rare. « Les gens sont évidemment inquiets à la fois pour l'avenir de leur entreprise et leur sort personnel », note Jean-Marc Le Gall, directeur d'études au cabinet Entreprise et personnel et chroniqueur au « Monde Economie ». Chez certains, cette inquiétude va jusqu'à affecter l'ambiance de travail, et parfois même les résultats de l'entreprise. De nombreux patrons l'ont bien compris, et tentent de faire traverser la crise à leurs salariés avec le moins de heurts possible. Pour cela, une seule recette : la motivation.

Bruno Couly, PDG d'Auto Escape, courtier en location de voitures, a choisi la voie radicale. Dès la rentrée 2008, il constate un ralentissement d'activité, les loisirs étant un secteur traditionnellement touché en temps de crise. Cette perte de chiffre d'affaires est d'autant plus cuisante pour les salariés que deux tiers d'entre eux sont des vendeurs, dont la part variable du salaire est conséquente. Le PDG décide alors de modifier les modalités de rémunération, la prime n'étant plus calculée à partir du chiffre d'affaires, mais de la productivité. « En temps de crise, la priorité est de fidéliser ses salariés, de conserver leur expertise, explique M. Couly. Le lien de confiance est la solution. » Il multiplie les réunions d'information et les entretiens individuels. Résultat : une productivité en hausse au dernier trimestre 2008 et... une fréquentation record des salariés à la soirée de Noël du groupe.

Cette confiance, c'est également ce que préconisent les professionnels du conseil. « Un contexte économique défavorable peut être inquiétant, mais seule la situation de travail peut être motivante ou démotivante », estime Jean-Luc Placet, président de la société de conseil IDRH et du syndicat de la profession, Syntec conseil en management. « Certes, il est impossible d'influer directement sur la motivation de quelqu'un, mais on peut modifier son environnement pour asseoir sa confiance. » En d'autres termes, faire que la balance contribution-rétribution au travail soit positive. Pour M. Placet, la crise n'est donc pas la première cause de la démotivation des salariés, ce sont leurs conditions de travail.

Même discours chez son collègue Marc Pagezy, d'Eurosearch et associés : « La motivation ne se décrète pas, elle se construit avec les managers. » Selon une étude du cabinet Hewitt, la moitié des entreprises interrogées entendent développer « la communication interne » pour remotiver et remobiliser leurs salariés. « Dans un contexte anxieux comme celui-ci, le non-dit amplifie les

doutes », insiste Sandrine Fleury, responsable du département Communication des politiques RH d'Hewitt.

Bilan collectif et individuel, plus grande présence de la direction de l'entreprise, affichage, groupes d'écoute, intranet : l'ordonnance prescrite au salarié démotivé est longue. « La communication interne est un outil déterminant, mais uniquement si le salarié a l'impression que la direction est franche », précise Benoît Roederer, directeur d'études au cabinet Sociovision, qui a effectué un sondage en juillet 2008. La majorité des salariés interrogés sont prêts à s'investir pour leur entreprise s'ils ont le sentiment d'être appréciés par leur hiérarchie, lorsque l'entreprise est conviviale et qu'elle tient ses promesses. « Le management sur mesure est une source importante de motivation », note M. Roederer. 40 % des entreprises interrogées par Hewitt disent d'ailleurs avoir l'intention de favoriser la reconnaissance non financière, contre 15 % seulement des augmentations de rémunération, collectives ou individuelles. Il est vrai que la crise ne laisse guère le choix des armes.

9 Que (ou qui) peut-on faire payer pour sauver la presse écrite sur le Web ?

benoit-rafael.blogspot.com/, 20 avril 2009

La crise aurait-elle sonné le glas du gratuit ? Après la révolution du web 2.0 qui, faute d'avoir apporté un modèle économique, s'en est allée en bouleversant les usages, la crise économique achève de semer un vent de panique dans les médias.

1- Aux US, les journaux mettent la clef sous la porte, tandis qu'en France la PQN n'est pas loin du dépôt de bilan généralisé (aujourd'hui c'est à celui qui tiendra le plus longtemps, jusqu'à ce que le concurrent s'effondre...). Rien à faire: on peut réduire les coûts, mais fabriquer et distribuer un journal coûtera toujours trop cher face à l'érosion chronique de la diffusion.

Et la pub ?

2- La pub s'effondre partout! Même sur Internet où l'on prévoit une baisse de 5% en 2009 aux USA. Du jamais vu.

3- Pire: le marché du display (la pub sur bannières), dominant chez les médias, est en crise. Inspiré du modèle du papier, qui fait reposer ses tarifs sur la rareté des emplacements, le display web ne peut que marquer contre son propre camp: sur le web, pas de rareté, mais des millions de pages. D'où l'effondrement des tarifs...

Face à cet ouragan, qui pourrait pousser les médias à être créatifs, à chercher à faire "le pas de côté" au lieu de courir après des dollars en pénurie, certains ressortent déjà les vieux démons.

Et si on faisait payer nos contenus ?

Le débat n'est pas nouveau, mais il s'était essoufflé, tranché par les faits... Il est revenu petit à petit sur la table. Sans doute avec cette déclaration du directeur du NY Times laissant entendre qu'il y avait "une discussion animée et très sérieuse au sein du Times sur la manière d'obliger le consommateur à payer pour ce que nous produisons", après avoir abandonné Time Select en 2007, faute de rentabilité.

On apprend même que les patrons des grands journaux américains se seraient rencontrés en secret au mois d'avril dernier, afin d'unir leurs forces pour: 1) Faire payer leurs contenus. 2) Faire payer Google qui distribue leurs contenus. 3) Comment reprendre le contrôle des petites annonces, trustées par le gratuit Craigslist... Non, non, nous ne sommes pas en 2006!

On semble presque oublier que les expériences dont on parle ont déjà été tentées par les médias, sans succès. J'avais dressé sur ce blog un état des lieux assez précis sur la question... en novembre 2006.

(On pourrait y ajouter le cas de Médiapart qui, après un an d'existence, en est à 14.000 abonnés à 9\$/ mois, et espère atteindre les 40.000 d'ici 2011 pour atteindre le point zéro. Pas simple.)

Alors, qu'est-ce qui a changé depuis 2007 ? Le public serait-il plus mûr ? Y-a-t-il eu des études à ce sujet ? De nouveaux arguments ?

Non. Nous en sommes pour l'instant encore au stade de l'incantatoire: la pub (telle que nous la pratiquons) ne suffit plus, les contenus de la presse (tels que nous les produisons) coûtent cher, il faut faire les faire payer. Hadopi style...

Jeff Jarvis, qui ne croit pas au modèle payant actuel, lance sur son blog une réflexion pour recueillir des données et se faire enfin une idée sur le nouveau buzz du moment (traduction en français sur Rue89). Parmi elles, les calculs rapportés par Martin Langeveld (pour qui ça ne "colle pas") et la feuille excel multi-scénarii proposée par Jeff Mignon (pour qui faire payer les contenus sur le web ne permettra pas de couvrir tous les frais d'une rédaction) (remarquez, la pub non plus...).

Alors, où sont les solutions ? Qui a raison ?

Et si on prenait le modèle à l'envers ? Posons un scénario à la Jules Vernes: imaginons le futur... imaginons que tous les journaux du monde entier se mettent d'accord pour mettre tous leurs contenus derrière un mur payant. Dehors Google! Que se passerait-il ? Peer to peer ! Blogs ! Qu'est-ce qui empêche un blogueur de reprendre (sans la copier) une info produite par un média ? On ne peut pas forcer l'usage. On peut en générer de nouveaux, mais on ne peut pas aller contre.

Oui mais: mon info coûte cher à produire! Certes, mais quelle valeur a-t-elle quand tout le monde peut la partager sur Internet quelques secondes après qu'elle soit devenue publique ? Quelle est la valeur d'une info?

Avant de parler de faire payer, il faut donc repenser l'info.

On parle de faire payer des "contenus", comme si le web était un simple support au même titre que le papier. Internet n'est pas un support, c'est un réseau. Internet, c'est justement la fin du contenu tel qu'on le concevait !

Ecrit avec la participation de l'audience, remis à jour au fil de la journée, construit à partir de liens provenant d'autres contenus, même la notion de copyright est bouleversée: sur Internet, le contenu devient process. Il devient "open-source". Comment je vends ça ? Qu'est-ce que je vends, en fait ?

Alors, quelles solutions ? Pas de solutions, mais des pistes d'expérimentation. La clef : ne parlons plus de contenus, mais d'usages !

1 - Le contenu est un process, le journalisme aussi: l'info sur le web se construit en réseau, avec d'autres journalistes mais aussi des non-journalistes (témoins, experts, relais...). Si, sur Internet, on remplace la traditionnelle "rédaction" par la communauté, peut-on demander à cette communauté de payer ses journalistes à l'acte ? David Cohn expérimente en ce moment avec Spot.us un modèle où le journaliste indépendant propose son idée de reportage et se fait payer par les lecteurs en amont sous forme de "don". Ici un exemple intéressant de reportage financé à 550\$ par la communauté et réalisé en collaboration avec des médias locaux. Info en réseau... On ne vend pas qu'un contenu, mais une personnalisation interactive, une participation au process.

2- Si ne vend pas le contenu, je peux travailler sur la communauté: que puis-je lui vendre ? Quels services ? Quels contenus gratuits pour attirer vers quels services payants (coaching, newsletters, avantages, paris en ligne...), ? Est-ce que la force de ma marque me le permet ? Comment je fais payer ?

Organiser les communautés, voilà un nouveau rôle pour les médias, avec à la clef des modèles à expérimenter.

3- Repenser la pub, quand même: sur Internet, l'annoncer devient son propre média et interpelle directement les communautés: souvent via de nouveaux relais (les blogueurs). Ou, mieux, en créant ses blogs comme l'explique le fondateur de "The Company Blog": l'annonceur ne parle pas de ses produits, mais de sujets dans son domaine de spécialité. Une marque de supermarchés, par exemple, qui crée son site de recettes de cuisine... Il génère du bon référencement avec du contenu de qualité...

4- Enfin: le papier n'est pas mort, il est juste mal pensé! Le papier reste un support prestigieux, affectif. J'ai déjà évoqué tout l'intérêt que je portais au reverse publishing sur ce blog: on fédère la communauté sur le Net avec un

média participatif et l'on finance l'opération avec un hebdo papier, financé par la pub ou payant...

On peut aussi faire de l'argent en publiant un livre reprenant les contenus d'un bon blog.

Ce ne sont que quelques pistes. D'autres idées ?

10 Innover pour affronter la crise

on-off-mobile.fr, mars 2009

La communication multicanal est-elle un bon moyen d'innover tout en réduisant les coûts ? Oui, selon le baromètre On-Off-Mobile de PagesJaunes/UDA/TNS, la communication multicanal séduit 88% des décideurs pour son potentiel d'optimisation du budget...

« J'innove ou je serre les vis ? », se demandent les annonceurs en 2009. A moins que la communication multicanal ne vienne résoudre d'un coup de baguette magique ce terrible dilemme. C'est en tout cas ce que montre le dernier baromètre On-Off-Mobile.

Pour 41% des annonceurs, la priorité actuelle est de réduire les coûts. Et la communication multicanal séduit justement 88% des décideurs pour son potentiel d'optimisation du budget (+31% par rapport à 2008).

Mais juste derrière la voix de la raison, vient celle de l'innovation, priorité pour 40% des annonceurs. Une innovation qui passe cette année par une petite révolution : pour la première fois, la communication ON (84%) se place devant le OFF (71%). Et la tendance devrait s'accroître, puisque près de la moitié des annonceurs pensent privilégier le ON dans le contexte économique actuel. Un exemple : 71% d'entre eux ont ou vont créer un blog ou un site communautaire pour s'adapter aux nouveaux comportements des consommateurs (+4 points en un an).

Et l'efficacité dans tout ça ? Elle est au rendez-vous. Les annonceurs ayant déjà mené des campagnes multicanal sont 93% à estimer que les clients ont accueilli l'opération favorablement. Côté retour sur investissement, 84% se disent satisfaits. Un hic cependant : la difficulté à mesurer ce retour sur investissement lorsqu'on communique sur plusieurs supports est un frein pour 81% des décideurs interrogés. C'est donc dans ce domaine qu'il faudra progresser dans les prochaines années... Car le multicanal a encore de beaux jours devant lui : 41% des annonceurs pensent augmenter la part de leur budget consacrée à ce mode de communication.

Le multicanal : un développement à fort potentiel

Pour Wandrille Riblier, directeur associé stratégies d'opinion TNS Sofres, la communication multicanal correspond à une vraie tendance de fond. La preuve, 41% des annonceurs prévoient une augmentation de leur budget pour des opérations qui combinent plusieurs canaux, même s'ils sont encore en phase d'apprentissage...

Prudence ou audace ? Quel est l'état d'esprit des annonceurs en 2009 ?

D'un côté, on ressent un besoin accru d'innovation. 90% des annonceurs interrogés dans le cadre de notre dernier baromètre voient dans la communication multicanal une manière d'expérimenter de nouvelles façons de communiquer. Mais ne confondons pas innovation et audace ! Les annonceurs sont prêts à innover en modifiant leurs messages, en essayant de nouvelles combinaisons de supports... mais ils ne remettront pas en cause leur stratégie média. Il n'y aura pas d'innovation de rupture. Car le contexte économique pousse à rester prudent.

La communication multicanal peut-elle justement être un moyen d'innover tout en réduisant les budgets ?

Les annonceurs voient clairement dans le multicanal une manière d'optimiser leur budget. Ceux qui ne l'ont pas encore expérimenté s'y intéressent justement pour cet aspect réduction des coûts. Pour 70% d'entre eux, ce type de campagne a essentiellement pour but de toucher une cible à différents moments, en utilisant plusieurs canaux de communication. C'est une façon assez basique de considérer le multicanal : élargir la couverture d'une campagne à moindre coût. Ceux qui ont déjà fait l'expérience de ce type d'opération perçoivent davantage l'aspect innovant : ils cherchent à développer le relationnel avec le public, à interagir avec lui, à parler différemment à chacune de leurs cibles. Nous allons vers une meilleure utilisation du potentiel du multicanal.

41% des annonceurs prévoient une augmentation de leur budget pour des opérations qui combinent plusieurs canaux. S'agit-il d'une tendance lourde pour les années à venir ?

Oui, cela correspond à une vraie tendance de fond. J'y vois plusieurs raisons : d'abord parce qu'au-delà de l'optimisation des coûts, les motivations des annonceurs qui utilisent le multicanal sont des motivations de long terme. Ensuite, parce que les annonceurs sont satisfaits à 84% des retombées de ces opérations. Le dernier point, et non des moindres, c'est que les consommateurs eux aussi y trouvent leur compte. Non seulement ils constatent que les marques s'adressent à eux de différentes façons, mais ils estiment que cela rend l'information et le message plus clair.

Et le consommateur se met même à adopter un comportement qui réclame le multicanal...

En effet ! Il a une utilisation volontariste du multicanal. Un exemple : 41% des consommateurs interrogés affirment avoir été chercher de l'info sur un site internet avant ou après s'être rendus dans un magasin. Le multicanal entre donc dans la pratique. Notre étude montre même que le consommateur n'attend pas la même chose selon le support...La communication multicanal n'a donc pas fini d'évoluer. Et les consommateurs sont presque en avance par rapport aux annonceurs, qui sont encore en pleine phase d'apprentissage. Ils sont encore loin de maîtriser la dynamique du multicanal, d'exploiter sa richesse au maximum. C'est un apprentissage qui devrait prendre quelques années...

11 La communication RH pour restaurer la confiance

communication-sensible.com, février 2009

Sans être à l'origine de la détérioration de la relation salariés/entreprise, la crise financière et ses nombreux impacts économiques et sociaux semblent avoir pour effet la cristallisation voire l'aggravation de la perte de confiance des salariés et leur démobilisation subséquente. Une récente étude du cabinet Hewitt Associates sur le thème "La crise financière: quelles conséquences RH?" révèle que les entreprises appréhendent cette démobilisation et, qu'en conséquence, la communication interne sera une de leurs priorités dans les prochains mois.

Ce regain d'intérêt pour la communication interne dans le but de remobiliser ses salariés est plutôt surprenant dans la mesure où l'on observe déjà depuis plusieurs années une véritable dégradation de la plupart des critères liés à l'environnement professionnel. En effet, les nombreuses études en la matière sont unanimes. Elles nous révèlent que les conditions de travail, la qualité de vie et l'ambiance au travail, l'accomplissement, la fierté ou la satisfaction professionnelle sont autant d'indicateurs en perte de vitesse depuis 2005. On apprend encore que de nombreux salariés sont en situation de stress et se sentent peu soutenus par leur direction générale et par les cadres en ressources humaines. La distance entre le salarié et l'entreprise, qui ne cesse de s'amplifier, n'est donc pas un phénomène nouveau.

Parmi les objectifs que peut poursuivre la communication interne figure notamment celui de relier et d'unifier. Perçue comme «la » solution visant à créer l'adhésion du salarié et à rétablir le pacte de confiance, il s'agit cependant de ne pas brandir son plan de communication interne comme on agite une amulette. La magie et les incantations n'ont pas leur place en communication. Face à la démobilisation des salariés l'objectif de communication consistant à rétablir la confiance nous paraît clairement défini. Néanmoins, il s'agit de ne pas négliger l'identification et la compréhension des causes profondes à l'origine de la rupture dans la relation salariés/entreprise. La démarche est loin d'être

évidente car elle va contraindre de nombreuses entreprises à faire un sérieux travail d'introspection.

En moins de deux siècles le visage de l'entreprise a considérablement évolué. Nous sommes passés de l'entreprise paternaliste à « l'entreprise citoyenne » investie de responsabilités sociales, environnementales et culturelles. Malgré cette évolution, elle a toujours joué un rôle de régulateur en contribuant à créer et à maintenir le lien social. A la lecture des nombreuses enquêtes évoquées précédemment un constat s'impose. Alors même qu'aujourd'hui la responsabilité sociale de l'entreprise ne cesse de croître, elle assume avec beaucoup de difficultés son rôle de régulateur social. Dans un contexte de moralisation de la vie économique entamé dans les années 80, les sociétés ont compris l'enjeu de la communication éthique en intervenant sur de nombreuses thématiques relevant de l'intérêt général. Santé, écologie, culture, autant de sujets de communication dont l'entreprise s'est emparée soit pour faire son apparition dans l'espace public, soit pour renforcer sa position dans celui-ci. C'est la naissance de « l'entreprise citoyenne » qui s'efforce de concilier, souvent maladroitement, l'objectif de rentabilité que lui assigne l'acceptation libérale de l'unité économique qu'elle représente et la responsabilité sociale qu'elle s'est initialement assignée.

Aujourd'hui, l'entreprise nous semble prise au piège d'une responsabilité sociale qui ne cesse de progresser en raison de deux phénomènes. D'une part, la pression du consommateur devenu « consommateur d'éthique » alors même que c'est l'entreprise qui a créé ce besoin. D'autre part, en légiférant et en dépassant ainsi le principe du volontarisme, les pouvoirs publics ont particulièrement encouragé cette dynamique. Dans ce cas de figure, il est encore trop tôt pour observer des résultats probants. Le constater est amer. Jamais l'entreprise n'a autant parlé d'éthique et de bien agir et jamais la défiance du salarié à l'égard de sa société et/ou de son encadrement n'a été aussi criante. Privilégiant une communication tournée vers l'extérieur et relative à de « plus nobles » sujets, l'entreprise a souvent négligé voire occulté sa relation avec le travailleur. Par ailleurs, la dissonance entre la parole et les actes n'a pas contribué à maintenir le climat de confiance. Gagnée par le soupçon, la parole du management est décrédibilisée. Paul Aries dénonce cette évolution en parlant de l'entreprise « mauvaise mère » par opposition à l'entreprise paternaliste d'antan. Il considère que la souffrance du salarié est notamment liée à la modification du rapport hiérarchique. À l'origine, l'entreprise était un lieu de conflits directs, exprimés en tant que tels.

À présent, elle se voit comme un cocon maternel, une « grande famille » où les rapports hiérarchiques sont occultés au profit d'un rapport personnalisé et pseudo-amical. Il cite l'usage du tutoiement qui vise à accréditer l'idée que le chef hiérarchique est un copain. Et que peut-on refuser à un copain ? L'objectif est d'obtenir à la fois l'allégeance et l'adhésion. On ne doit plus seulement participer au système. Il faut faire semblant de l'aimer ! Les entreprises veulent ainsi contrôler la subjectivité des salariés qui, puisqu'ils n'ont pas le choix, font

de leur mieux pour satisfaire à ces exigences. Cette « servitude volontaire », pour reprendre le terme de Bossuet, est source de souffrance et de dépréciation de soi. On peut considérer cette analyse spécieuse, mais elle traduit au moins une réalité. Le rapport hiérarchique a changé, le lien de subordination, élément constitutif du contrat de travail, est devenu une notion abstraite et passiste. La définition juridique du contrat de travail est occultée au profit d'une vision purement économique qui se résume à un service rendu en contrepartie d'un salaire. Les salariés en ont pris acte. L'étude Ifop Michael Page révèle que la rémunération reste, pour une majorité de salariés, la principale motivation au travail (57%). A la lecture de ce qui précède, il est loisible de se demander ce que peut faire la communication pour sauver la relation salariés/entreprise ou le couple salarié/dirigeant. La volonté de compréhension mutuelle entre les dirigeants et les salariés est sans doute le grand projet, un peu utopique, de la communication interne. Son grand dessein consiste à créer, ou recréer, puis à maintenir le lien social. Elle vise à donner un sentiment d'appartenance, à prendre en considération le salarié en tant qu'acteur de l'entreprise tout en favorisant le sens du collectif. Aussi, elle repose incontestablement sur le principe d'intérêt collectif. Il ne nous a pas échappé, néanmoins, qu'elle consiste aussi à promouvoir la notoriété et l'image de l'entreprise.

Dès lors, certains dénoncent cette ambivalence et considèrent que la communication interne est nécessairement viciée puisqu'elle tend à valoriser uniquement l'entreprise. Par ailleurs, en raison de la finalité économique de l'entreprise et du lien de subordination existant entre le salarié et son employeur, l'analyse de la communication interne peut paraître assez délicate. Il est en effet difficile de savoir quelle part revient à la communication pratiquée au nom de l'intérêt collectif, et quelle part a vocation à servir les seuls intérêts de l'entreprise et/ou de sa direction. Il nous faut cependant accepter ce dualisme car la valorisation de l'entreprise participe incontestablement à développer et renforcer des liens entre celle-ci et le salarié. En outre, il s'agit de ne pas oublier que le salarié a une capacité critique qu'il sait mettre en œuvre lors qu'il identifie « la parole manipulée ».

Il faudra du temps pour sortir de l'ère du soupçon et pour restaurer la confiance mais, dans le contexte actuel, c'est le grand défi des ressources humaines. Comment faire ?

De la transparence ! Quitte à générer du conflit, la transparence doit être au cœur de toute communication interne, et encore plus particulièrement en période de crise. Il est d'ailleurs logique que l'entreprise soit un lieu de conflits maîtrisés avec la coexistence de tant d'intérêts antagonistes.

De la cohérence ! S'il ne faut pas tout attendre de la communication, elle pourra toutefois participer, sous réserve de respecter un principe de cohérence, à unifier et à relier les acteurs de l'entreprise autour de valeurs communes. Les messages délivrés par l'encadrement doivent être conformes à ceux délivrés par les

ressources humaines et non pas contradictoires. La cohérence requiert aussi une action réfléchie et définie par un plan. Outre le souci d'efficacité auquel il répond en définissant des objectifs, des cibles et des messages, il est aussi le moyen d'asseoir une plus grande crédibilité à la démarche en affichant toute l'ambition de la communication.

Des moyens adaptés ! Le choix des moyens de communication va nécessairement dépendre des objectifs que l'on s'est assignés. Dans le contexte de démobilisation et de perte de confiance actuel, la communication de proximité qui implique une présence physique nous semble intéressante dans sa dimension symbolique. Avec la présence physique du manager sur le terrain, le salarié va se sentir plus valorisé. Cette présence est d'autant plus pertinente lorsque le climat social est largement dégradé. Par ailleurs, la communication de proximité est un bon moyen de délivrer des messages sans distorsion. En période de crise, les erreurs d'interprétation et les messages mal relayés peuvent avoir des conséquences difficilement réversibles. Naturellement, la communication de terrain ne peut convenir à toutes les organisations, notamment en raison de leur taille et de la dispersion des sites qui la composent. Certains moyens écrits nous semblent alors parfaitement complémentaires et nécessaires sous réserve qu'ils respectent des critères de sobriété et que leur flux soit parfaitement contrôlé. Dans une logique de contrôle sévère des coûts, une inflation des moyens pourrait très facilement être perçue comme une somme d'argent dépensée inutilement. Aussi, les moyens écrits doivent faire l'objet d'un savant dosage.

Ces dernières années, la légitimité de la fonction ressources humaines a souvent été mise à mal. Face au risque d'une trop grande marginalisation, on observe une timide tentative de reconquête de cette crédibilité chahutée. Il n'est peut-être pas inutile de rappeler que chaque situation de crise intègre un champ de risques et d'opportunités. Aussi, la fonction ressources humaines doit nécessairement profiter de cette période pour prouver la légitimité de son intervention et mettre en évidence tous ses avantages concurrentiels par rapport aux autres fonctions de l'entreprise. La maîtrise de la communication interne en est un possible levier.

12 La récession accélère la rupture entre le virtuel et le réel

pisani.blog.lemonde.fr, 30 janvier 2009

Amazon vient de faire état d'un accroissement de 18% de ses gains en 2008 par rapport à 2007. Et ceci en pleine récession. Pendant les fêtes de fin d'année, les commerçants de détail ont enregistré une baisse des ventes de 2,8%.

Il y a trois jours, Royal Pingdom affirmait, en se basant sur l'augmentation du nombre de sites web et du nombre de noms de domaines (20% et 19% respectivement), que l'internet n'avait "rien à foutre de la crise" .

Presque au même moment, Comscore publiait ses propres chiffres sur la croissance du nombre d'internautes et se gargarisait avec la notion de "monde plus plat" et de "communauté globale".

Jolies formules... un peu creuse et qui fait bien peu de cas de la terrible crise qui affecte nombre d'entre nous.

La leçon essentielle que l'on peut tirer des gains d'Amazon n'est pas, selon moi, que cette boîte "à tout compris", mais qu'elle opère ailleurs. Comme Google... qui affiche elle aussi de bons résultats .

Nous vivons simultanément dans un monde qui traîne la patte (celui dans lequel nous sommes nés) et dans un autre qui pourrait très vite passer à la vitesse supérieure (celui dans lequel nous sommes de plus en plus nombreux à faire de plus en plus de choses).

La récession accélère la rupture entre la dimension virtuelle et la dimension physique à un moment où, dans différents domaines, certains commencent à accorder (ou devraient commencer à accorder) la priorité à ce qui se fait sur l'internet et avec les technologies de l'information.

Pour les médias, par exemple, il est maintenant clair que les entreprises habituées à diffuser des nouvelles (qu'il s'agisse de quotidiens, de radios ou de chaînes de télé) gagneront à structurer leur production et leurs relations avec l'audience autour du web et non plus à le voir comme une média subordonné à ce qu'ils ont l'habitude de faire. Ça n'est qu'un exemple.

Le ralentissement de l'activité dans le monde des atomes, l'accélération de celles que nous menons online, couplés avec leur importance relative croissante, voilà qui nous annonce des changements profonds, rapides, douloureux et passionnants.

Mais peut-être y vais-je un peu vite...

13 The Internet doesn't give a damn about the recession

<http://royal.pingdom.com>, january 26th, 2009

In 2008 the stock market fell into shambles, the real estate market tumbled, big companies announced big layoffs, VC investors became more careful, and the entire world economy went downhill. It's enough to put a sour face on the most optimistic person.

But now contrast this with what happened with the Internet in 2008 :

- The number of websites increased by 20%.
- The number of domain names increased by 19%.

- Not to mention that there were more than 1.4 billion people on the Internet, a number that will keep growing.

So, while everything else shrinks and decreases, the Internet just keeps growing. It probably isn't growing as fast as it would if the overall world economy was blossoming, but it IS growing at a healthy rate.

This would indicate that the Internet as a whole operates on a separate level from the general economy.

14 Marketing et Finance : une nouvelle volonté de rapprochement maillatonmarketing.typepad.com/, 21 avril 2009

Il y a déjà plus de quatre ans que j'évoquais ici la nécessité pour les responsables marketing et financier de converger dans la mise au point d'indicateurs communs préalables à une meilleure collaboration elle-même source de rentabilité future. Je suis content de lire sous la plume d'une spécialiste des outils de gestion, l'idée que le directeur financier 2.0 n'est plus une seule vue de l'esprit. La rédactrice de cette opinion promeut l'idée qu'une utilisation croissante des outils de gestion ouvrira la fonction du directeur financier à une meilleure compréhension de son environnement et partant des capacités d'anticipation de l'entreprise. Quand bien même cette personne appartient à une entreprise qui vend ses nouveaux outils de gestion, l'importance attachée à cette idée est réelle.

Les nouvelles fonctions de l'entreprise vont devoir s'attacher à une meilleure compréhension de leur environnement : les réseaux (évoqués hier) et les technologies seront leurs alliés dans la réalisation de cet objectif.