

## Sommaire

### **1 Le réseau social d'entreprise ne crée pas du lien, mais du savoir**

(L'atelier.fr, 12 février 2009)

### **2 Distiller l'information retient l'internaute sur un site**

(L'Atelier.fr, 10 février 2009)

### **3 Blogs et médias sociaux font le succès des vidéos virales**

(Le figaro.fr, 16 février 2009)

### **4 La mesure du Web en question**

(Stratégies, 12 février 2009)

### **5 Marketing viral et buzz**

(e-marketing.fr février 2009)

### **6 Les sites corporate mal notés**

(Stratégies, 12 février 2009)

### **7 Eight Predictions for Enterprise Web 2.0 in 2009**

(<http://blogs.zdnet.com>, 13 janvier 2009)

### **8 L'article n'est plus la seule forme de récit journalistique**

(<http://pisani.blog.lemonde.fr>, 16 février 2009)

### **9 L'interne a la cote**

(Stratégies, 29 janvier 2009)

### **10 How to Save Your Newspaper**

(Time Magazine, 5 février 2009)

### **11 Jouer plus pour travailler mieux**

(Enjeux les Echos, janvier 2009)

### **12 La cartographie : nouvel outil de productivité**

(Usine Nouvelle, 16 février 2009)

### **13 Global Intranet Trends for 2009 Report**

(<http://www.netjmc.com>, février 2009)

## 1 Le réseau social d'entreprise ne créé par du lien, mais du savoir (L'atelier.fr, 12 février 2009)

Encourager ses collaborateurs à utiliser des outils de networking n'est pas prendre le risque de les voir se disperser. Au contraire, cela fluidifie le passage de l'information.

L'utilisation des outils de networking en entreprise diffère de celle que nous avons dans la sphère privée" par l'intention et les motivations qui leur sont liées". Voilà l'opinion de Nicola Millard, qui mène un projet de recherche sur les réseaux sociaux chez BT Global Services Consulting. Raison invoquée : dans la sphère privée nous cherchons avant tout à créer des liens personnels. Alors qu'en entreprise, les collaborateurs cherchent davantage à partager le savoir et à communiquer. D'où l'intérêt d'encourager leur diffusion. Interrogé par L'Atelier, Bertrand Duperrin, consultant chez BlueKiwi, estime que "cette limitation des intermédiaires au sein des entreprises concourt à la constitution plus rapide d'équipes où les profils d'expertise se complètent." Donc atteindre les objectifs de l'entreprise, dans les meilleures conditions.

### Créer de la valeur ajoutée

"L'utilisation en interne des réseaux a pour objectif de créer une plate-forme horizontale de partage et d'échange au sein des équipes", ajoute le consultant en e-marketing Patrice Albertus. Cela nécessite, selon Nicola Millard, d'accepter de casser les hiérarchies et le contrôle managérial. Ce qui est intéressant, c'est que ce type d'outils permet aussi à l'entreprise de mieux communiquer en externe. Les collaborateurs deviennent alors des ambassadeurs de l'entreprise. Selon la chercheuse, pour que ces outils s'intègrent aux process de l'entreprise, il est nécessaire d'y sensibiliser les collaborateurs. Elle conseille de ne pas en imposer l'utilisation, mais de l'encourager.

### Réseau social interne : l'utilité avant tout

L'un des freins pour le recours aux réseaux sociaux, selon elle, serait le manque de temps et d'énergie des équipes. Un constat que ne partage pas Bertrand Duperrin : "L'utilisation du réseau social en entreprise n'a de raison d'être que si l'outil présente une réelle utilité dans la réalisation des tâches quotidiennes. Les collaborateurs doivent y voir un sens, sinon ils ne l'utiliseront jamais." Dans ce cas, le retour sur investissement peut être directement observé, car il en découlera logiquement : un outil utile dans l'avancée des projets produira nécessairement un ROI, en permettant d'atteindre plus facilement les objectifs.

## 2 Distiller l'information retient l'internaute sur un site (L'Atelier.fr, 10 février 2009)

**Selon l'université de Pune, l'internaute n'accède à une information sur Internet qu'en agrégeant des micro informations collectées au gré de sa navigation.**

Il est rare que les internautes accèdent directement à l'intégralité de l'information qu'ils recherchent quand ils naviguent. Selon le chercheur Anirban Banerji de l'université de Pune, un site Internet aurait donc intérêt à distiller de manière équilibrée ces micros informations. Ce, afin de continuer à satisfaire l'internaute, tout en conservant son attention au gré des pages. Il a en effet mis en place un dispositif qui lui a permis de déterminer qu'ils obtiennent une informations globale en agrégeant des micros informations pertinentes, glanées durant la navigation. L'une des raisons à cela est que la nature de l'information recherchée, souvent initialement floue, se précise seulement au fur et à mesure que l'internaute visite des sites.

### **Un accès morcelé à l'information**

Les segments d'information que l'internaute accumule sont ensuite combinés dans son esprit, pour constituer l'intégralité du savoir recherché. L'un des enjeux principaux pour un site est en effet de réussir à capter l'attention de l'utilisateur. Ce challenge passe notamment par la production et la mise en valeur de contenus pertinents. Pour modéliser l'évolution de la satisfaction d'un internaute, le scientifique a cherché à rationaliser de manière objective la psychologie des internautes. Ce, d'après leur navigation et les informations qu'ils réussissent à amasser en vue d'obtenir de l'information.

### **La satisfaction dépend du degré d'information**

D'après l'étude, le degré de satisfaction de l'utilisateur dépend entièrement du degré d'information reçu par le site qu'il visite. Quand un internaute sent qu'il approche d'une partie de l'information, celui-ci augmente. Et lorsqu'il navigue sur des pages qui ne l'aident pas à s'approcher d'une micro information, celui-ci diminue. Le chercheur note que la pertinence de la première page visitée d'un site Internet est primordiale pour capter l'attention de l'internaute. Si elle lui laisse penser que le site est riche en micro informations lui permettant de compléter son savoir, ou qu'il le guidera vers l'information, il sera satisfait et restera pour l'explorer. Une fois tous les sites visités, l'internaute ne garde qu'une partie des informations collectées, une fraction agrégée aux autres, qu'Anirban Banerji a établi comme étant son quotient de satisfaction.

### 3 Blogs et médias sociaux font le succès des vidéos virales (Le figaro.fr, 16 février 2009)

**Près de 87% des consultations de vidéos sur le Web sont générées par des sites où les internautes communiquent et partagent des informations.**

Plus de 9 millions d'internautes ont vu le petit David, encore anesthésié par un passage chez le dentiste, se demander s'il était dans le monde réel et pourquoi son papa avait quatre yeux. Apparu sur la Toile le 3 février, ce clip était, la semaine dernière, en tête des classements de vidéos virales. Comment les internautes ont-ils transformé cette courte séquence en succès d'audience ? Probablement en partageant ce moment comique par blogs ou réseaux sociaux, révèle une étude de l'américain TubeMogul, cabinet de conseil spécialisé dans la vidéo sur Internet.

Pendant deux mois, TubeMogul a examiné d'où venaient les quelque 35 millions de consultations de vidéos sur Internet. Bonne nouvelle pour YouTube, Dailymotion, Metacafe, Veoh et consorts : 45 % des internautes se connectent directement sur ces sites pour voir des vidéos. Les 55 % restants sont envoyés par des sites individuels. Dans plus de 80 % des cas, il s'agit de blogs. Ce format de publication dame ainsi le pion à l'habituel gagnant en matière de référencement. Responsable pour 7,2 % des visionnages, le moteur de recherche américain Google arrive second dans le classement TubeMogul.

#### Percée des médias sociaux

Derrière Yahoo! (2,12 %), ce sont une série de médias sociaux, c'est-à-dire des sites basés sur la discussion et le partage d'informations, qui marquent des points. Un peu moins de 2 % des internautes qui ont regardé une vidéo ont été amenés à le faire par le site communautaire Facebook, soit par un lien partagé par leurs amis, soit par la diffusion du clip sur ce réseau social. Facebook est suivi de près par son concurrent MySpace, responsable pour 1,55 % des consultations de vidéos. Les sites de partage de favoris Digg et StumbleUpon, sur lesquels les internautes publient et notent les liens vers des articles ou pages Web qu'ils ont appréciés, génèrent respectivement 1,49 % et 1,13 % des visites.

Autre média social, le service de microblogging Twitter, dernier-né des phénomènes Internet, génère 0,15 % des visionnages, soit plus que l'un des pionniers du Web collaboratif, Wikipédia (0,11 %), et qu'une institution historique de l'image comme CNN (0,12 %).

«Cela donnera peut-être des indices à ceux qui cherchent la formule magique pour rendre une vidéo virale», conclut le cabinet TubeMogul.

#### 4 La mesure du Web en question (Stratégies, 12 février 2009)

**Médiamétrie Net Ratings, Comscore, OJD... Pages vues, visiteurs uniques, visites, temps passé... La mesure de l'audience des sites Internet est de plus en plus complexe.**

Comme chaque mois, Médiamétrie Net Ratings diffuse les résultats d'audience des sites Web. Surprise : sur cette vague de décembre 2008, deux tendances contradictoires se dessinent parmi les deux leaders des sites d'actualité (hors presse quotidienne régionale). Alors que l'audience baisse traditionnellement ce mois-là – c'est la trêve des confiseurs –, lefigaro.fr apparaît en hausse, avec 5,7 millions de visiteurs uniques, contre 5,5 millions en novembre. Lemonde.fr, lui, baisse, passant de 4,4 à 3,8 millions de visiteurs uniques.

Curieusement, ces tendances ne se retrouvent pas chez Comscore et l'OJD, deux organismes qui mesurent également l'audience des sites Web. Pour l'OJD, en décembre, lemonde.fr arrive devant lefigaro.fr, avec 40 millions de visites, soit deux fois plus que son concurrent.

Du coup, le communiqué de Médiamétrie a mis le feu aux poudres. La sempiternelle bataille entre les deux journaux s'est déplacée du papier au Web, et reprend de plus belle à coup de communiqués et d'articles dans leurs colonnes. Mais, cette fois, le ton monte d'un cran : sans citer Le Figaro, Le Monde dénonce des pratiques «dopantes» d'audience chez certains de ses concurrents. «Victime lui aussi de la crise, le marché publicitaire en ligne se tend et les outils de mesure sont scrutés de près», note Patrick Bartement, directeur général de l'OJD.

«Un des objectifs d'un éditeur de site Web est de savoir comment augmenter ses visiteurs uniques recensés par Mediamétrie, analyse un médiaplanneur. Nous en avons d'ailleurs aidé certains. Il existe différentes techniques, dont l'achat de mots-clés, les sites "under", l'agrégation de sites, le rafraîchissement des pages et les jeux-concours.» De quoi entamer la crédibilité de Médiamétrie Net Ratings. Pourtant, il s'agit d'un outil considéré comme une référence par le marché publicitaire français, à l'image de son Médiamat pour la télévision. Comscore, lui, est admis comme la référence du marché américain.

Les annonceurs s'interrogent... Pages vues, visiteurs uniques, visites ? A quoi se fier ? Sur quelles bases les tarifs sont-ils établis ? «Une audience surdopée, qui donc ne serait pas systématiquement fidélisée, cela fait peur», lance Françoise Renaud, directrice marketing et innovation à l'Union des annonceurs.

Depuis ce fameux communiqué sur les chiffres de décembre 2008, les langues se délient – anonymement –, notamment sur le site Electronlibre.info. Les jeux-concours ? Des coupables sont désignés, comme les agences de marketing

spécialisées sur le domaine Mediastay et 1 000 Mercis, qui vendent aux éditeurs des fichiers d'internautes-joueurs dont certains appartiendraient au panel Médiamétrie. Ce qui permet de doper artificiellement son audience.

En recrutant la majeure partie de ses «panelistes» via Internet, l'institut d'études aurait donc ouvert la porte aux arnaques. Pourtant, Comscore fait de même. En 2007, le CESP avait audité le panel Médiamétrie. Son verdict : ce dernier était invité à approfondir son questionnement lors du recrutement.

## Deux stratégies éditoriales

Au cœur de la polémique : Le Figaro, celui dont le site a progressé en décembre 2008 selon Médiamétrie. Du coup, Clément Courvoisier, directeur marketing des nouveaux médias du groupe Figaro, décide d'adresser un courriel en interne pour cadrer le «discours maison».

Il y affirme notamment que d'autres médias – que Le Figaro – ont recours aux jeux-concours. Et de citer Le Monde, Le Parisien, 20 Minutes et L'Equipe. Pour lui, il est «donc normal qu'une partie de l'audience de ces opérations – sur le figaro.fr comme sur les autres sites médias – proviennent de ce type de sites [référençant des jeux-concours]».

Un discours assumé par Luciano Bosio, directeur de la stratégie et des études du groupe Figaro : «Il me paraît difficile de supprimer le marketing de la presse !» Le fondateur de Mediastay, Eric Bennephtali, se défend également : «Si l'on pouvait cibler les “panélistes” de Médiamétrie, nos propres sites, comme Kingoloto, auraient d'énormes résultats d'audience.»

«Quand bien même cela aurait une légère influence, le recours aux jeux-concours, ce n'est pas vraiment nouveau dans la presse», rappelle Zysla Belliat, directrice déléguée études et recherche de l'agence médias OMG. Le risque : des sites d'informations dopés aux jeux et ne pouvant plus s'en passer pour maintenir leur audience.

L'autre pratique sur la sellette concerne le cobranding. Médiamétrie distingue deux types de classification : une par «brand» et l'autre par «channel». Le Figaro est ainsi une «brand» et Orange News une «channel». Mais la «brand» Le Figaro regroupe le site «news» ainsi que les «chaînes» finances, madame, culture... Y sont également associés les sites Leconjugueur.com et Alapage.com, qui cèdent leur audience au Figaro. On s'y perd !

«Pourquoi ce qui se fait sur le papier, avec les cahiers, par exemple, n'existerait pas sur Internet ?, demande Luciano Bosio. Quant à Leconjugueur.com, il ne ramène qu'une toute petite audience.» Sauf que, selon Médiamétrie Net Ratings, 80% de l'audience du monde.fr se ferait via l'URL lemonde.fr, contre 64%

seulement pour le figaro.fr et 48% pour leexpress.fr. «Il n'y a plus beaucoup d'information chez certains...», lance Philippe Jannet, PDG du Monde interactif.

Derrière ces batailles d'experts se dessinent, en fait, deux stratégies éditoriales. Certains sites médias veulent vendre une audience «packagée», d'autres une audience «identifiée». «Certaines grosses agences médias sont d'abord attirées par la puissance d'un site. C'est un effet pervers du système qui pousse la course à l'audience», explique Anthony Ravau, fondateur de My Media. Mais Jean-Baptiste Rouet, directeur général de Starcom Digital, nuance : «Les annonceurs achètent rarement l'audience globale d'un site média. Certains veulent la page d'accueil, d'autres celles de l'actualité...»

Internet connaîtra-t-il un jour un outil de mesure consensuel ? Ce qui n'est déjà pas évident pour les médias historiques concernant leur support papier. Toujours est-il que si les annonceurs privilégient pour l'instant les visiteurs uniques, de nouveaux critères émergent.

Ainsi, cette donnée récente intégrée par Médiamétrie : la moyenne du temps passé par l'internaute sur un site. Une indication intéressante pour le marché publicitaire. Autre outil nouveau, celui d'Alenty, lancé en France par deux anciens de Nielsen, qui rend compte de la durée réelle d'exposition aux publicités Web. Peut-être la mesure qui mettra enfin tout le monde d'accord ?

## 5 Marketing viral et buzz (e-marketing.fr février 2009)

Technique de marketing relationnel devenue incontournable pour de nombreuses marques, le marketing viral ou buzz marketing, vise à diffuser un message publicitaire à une vitesse exponentielle. Cette stratégie, rendue possible grâce à Internet, place l'internaute au cœur du processus de communication. Les internautes, et notamment les blogueurs, deviennent ainsi des ambassadeurs ou des pourfendeurs des marques qui cherchent à les séduire. Cet outil de communication à double tranchant nécessite de respecter certaines règles afin de toucher la bonne cible et préserver sa e-réputation.

Qu'est-ce que le marketing viral ?

Bouche-à-oreille on line, le marketing viral est une forme de publicité interactive où le consommateur contribue à diffuser le message de la marque via Internet. L'intérêt pour la marque est alors de décupler sa vitesse de communication, mais surtout de bénéficier d'un crédit supérieur auprès de la cible.

Une définition du marketing viral

Marketing reposant sur un effet de contamination de la cible par la propagation du message selon des techniques et des vecteurs recourant essentiellement au bouche-à-oreille. Karim Stambouli et Éric Briones expliquent que : « L'élément stratégique [...] est d'attirer l'attention du consommateur et d'en faire en même temps un agent de communication, autrement dit, permettre à un récepteur de devenir émetteur. Pour cela, il faut que l'intérêt du consommateur s'identifie à l'intérêt du service ou de la marque. C'est cette implication des consommateurs qui permet de réaliser une campagne exponentielle, rapide. Un message passe d'autant mieux qu'il repose sur la sociabilité. » Don Peppers et Martha Rogers lui préfère l'appellation « Superdistribution marketing ». (Extrait de l'encyclopédie du marketing, de Jean-Marc Lehu)

### **Marketing viral, l'art de créer du bouche-à-oreille sur le Web**

90 % des Français sont prêts à “faire aujourd'hui des sacrifices importants pour que la génération future en récolte les fruits”. Et 75 % à faire des sacrifices financiers ou payer cher des produits s'ils sont "sûrs qu'ils sont utiles pour l'environnement"...

#### **Marketing viral : 4 idées reçues**

- Le marketing viral, ce n'est pas cher.
- C'est facile et rapide à mettre en place.
- Tout le monde peut faire du marketing viral.
- Utiliser les internautes comme porte parole à leur insu.

#### **Lancer une campagne de marketing viral**

Une campagne de marketing viral a ses propres règles comme toute campagne de communication : connaissance de la cible, ton décalé, message attractif et neuf, respecte de la communauté des internautes à qui on s'adresse.

#### **Les 4 règles d'or du marketing viral :**

- Connaître sa cible : le marketing viral n'est pas un média de masse; il est basé sur le principe du one to one.
- Jouer sur un ton décalé : l'humour est un bon moyen de créer un phénomène viral.

- Susciter l'étonnement et l'intérêt de l'internaute pour lui donner envie de cliquer sur la campagne, en dévoilant le message commercial, subtilement, à la fin.

- Respecter l'internaute : ne pas accaparer des adresses qui ne seraient pas "opt in" (c'est-à-dire pour lesquelles l'internaute n'a pas donné son consentement), donc éviter le "spam", car la marque doit entrer en connivence avec l'internaute.

### **Réussir une campagne de marketing viral**

Toutes les étapes clés pour réussir une campagne de marketing viral :

- Définir une cible souche
- Soigner la mécanique
- Diversifier les objectifs
- Entraîner la viralité
- Motiver
- Maintenir l'activité
- Budget

### **Avantages et risques du marketing viral**

Si le marketing viral est très séduisant en terme d'impact et de mesure du ROI, il peut aussi s'avérer redoutable en cas de dérapage. Retour sur tous les avantages et le risques de la communication virale.

### **Lancer une opération de marketing**

Cette méthode basée sur le bouche à oreille offre un bon moyen de tester rapidement une campagne, délivre des possibilités de tracking très fines et permet de mesurer les effets de la campagne en temps réel.

Marketing viral : la communication contagieuse

Qui dit efficacité démultipliée dit aussi risques accrus. De même qu'il peut véhiculer une image positive, le marketing viral peut se retourner contre l'entreprise et massacrer sa notoriété.

Effet viral, mode d'emploi

Se lancer dans une campagne de viral, c'est aussi accepter de perdre le contrôle total sur sa marque. [...] Il vaut mieux laisser faire, tant que cela reste dans le cadre légal, sinon cela risque de donner une mauvaise image de la marque auprès de ses leaders d'opinion.

### **Exemples de buzz**

## **Communication inédite et très efficace pour Sarenza qui organise le premier championnat national de course en escarpins**

Sarenza fait courir les femmes. En aménageant le concept des “Courses en escarpins” qui se sont déjà déroulées dans certains pays, Dcontract a proposé à Sarenza de créer un véritable Championnat National de course en escarpins, en relais et par équipes de filles (relais 3 fois 50 mètres en talons de 8 cm minimum)...

Analyse d'un buzz réussi selon Dcontract :

Trois ingrédients clés ont contribué à la réussite de ce buzz à potentiel :

- un concept événementiel à forte valeur ajoutée créative et festive,
- la participation active des invités,
- un lieu improbable (en l'occurrence, un Gymnase réaménagé avec une piste d'athlétisme en moquette !)

Une mécanique en 3 trois temps :

- Amorcer le buzz avec les RP on line en amont. Annoncer la course sur les blogs, dans les médias et recruter le maximum de participantes sur le site de la marque. Les RP on line sont assurées par BlogBang.com qui obtient, avant l'événement, 72 billets sur des blogs influents ! A noter un point important, le recrutement des équipes se faisant en partie on line (vote des internautes après inscription sur une plateforme web), cela a entraîné une émulation importante des blogueurs et internautes.

- Rassembler de nombreux leaders d'opinion pendant l'événement. Un événementiel déjanté en présence de nombreux leaders d'opinions, de journalistes/médias et de blogueurs (600 invités au total). Les équipes de production Dcontract réalisent de captation d'images pour réaliser un clip et film officiel diffusés en exclusivité sur Blogbang.

- Assurer une diffusion de l'évènement en aval la plus large possible. La course en escarpin a engendré des retombées off line (dix sujets TV, une vingtaine de retombées presse et radio), et on line (environ trente billets et des centaines de photos), accompagnées d'une diffusion massive des contenus vidéos et photos sur les blogs et les réseaux sociaux, via la plateforme BlogBang (le film officiel de la soirée a été vu plus de 500 000 fois en 15 jours !)

**Vers un marketing d'influence ?**

Avec l'émergence des blogs, les marques ont pris conscience de la nécessité de communiquer en marge de la voie commerciale habituelle. Mais appréhender

une cible par nature hétérogène et indépendante ne va pas de soi. Tout savoir sur ces nouveaux réseaux de leaders d'opinion.

## La blogosphère courtisée par les marques

Il y aurait près de 10 millions de blogueurs dans l'Hexagone, qui se place au quatrième rang mondial en ce domaine. Actuellement, toutes les marques contactent des agences pour inscrire les influenceurs dans leur communication de marque. Des community managers regardent quels blogueurs correspondent au profil de la marque et identifient les plus pertinents d'entre eux. L'heure est désormais à la fédération de réseaux d'influence, les plus larges et qualitatifs possibles.

## Web 2.0 : le client mène le jeu

Le Top 100 recense les blogueurs les plus influents, qui sont des « incorruptibles ». Ils décident de leurs commentaires et ne veulent être rémunérés pour cela. Ils y mettent, à juste titre, un point d'honneur. Les annonceurs ont bien compris que c'était une méthode très efficace pour récupérer massivement des e-mails en opt-in. Cependant les blogueurs restent encore mal utilisés par les annonceurs...

## Rébellion dans la blogosphère

Une charte de la relation : S'ils ont gagné en expertise et en influence, les blogueurs ont aussi gagné en exigences. Et gare aux marques et agences qui ne respectent pas le bon code de conduite ! Certaines agences vont même jusqu'à éditer une charte de relations.

## Ce que dit la loi

Les annonceurs sont nombreux à avoir recours aux techniques du marketing viral sur Internet pour collecter des adresses emails et pour diffuser un message publicitaire. Mais le buzz marketing doit respecter les dispositions juridiques relatives à la prospection directe, en matière de vie privée et de libertés individuelles ou publiques.

## Le buzz marketing, le client et ses amis

La loi pour la confiance dans l'économie numérique interdit la prospection directe au moyen d'un courrier électronique utilisant les coordonnées d'une personne physique qui n'y a pas consenti. Une opération de buzz marketing s'entend certainement d'une prospection directe au sens de l'article précité dès lors que la pratique consistant à adresser une offre ou un message publicitaire à une personne, en l'incitant à diffuser ce message, contribue à promouvoir la marque ou la prestation de service de l'annonceur...

## Les cinq règles d'or de la Cnil :

### - Finalité

Les données doivent être recueillies pour des finalités déterminées et légitimes. Le fichier doit avoir un objectif précis.

### - Proportionnalité

Les données collectées doivent être adéquates, pertinentes et non excessives au regard de ces finalités.

### - Droit à l'oubli

La durée de conservation des données dans un fichier de recherche doit être limitée et proportionnée aux objectifs poursuivis. La Cnil recommande de ne pas conserver le fichier après deux sollicitations infructueuses.

### - Sécurité des données

Toutes mesures doivent être prises pour assurer la confidentialité des données et éviter leur divulgation.

### - Respect des droits des personnes

Tout recueil de données sur des personnes (par questionnaires ou exploitation de fichiers), impose que celles-ci soient informées des conditions d'utilisation de ces données, de leur droit d'obtenir communication de celles-ci, de demander leur rectification, voire leur suppression si elles sont inexactes, et sous certaines conditions de s'opposer à leur traitement.

## Prendre en compte la dimension internationale

Qu'elles soient diffusées localement, déployées à l'international, les campagnes de viral n'échappent pas aux dispositions légales en vigueur dans chaque pays. Une dimension à ne surtout pas négliger, d'autant que les aspects à prendre en compte peuvent être nombreux. De l'opt-inisation des adresses mails au respect de la vie privée, de la durée de conservation des données récoltées à leur commercialisation auprès de partenaires, tout doit impérativement faire l'objet d'un contrôle préalable à la conception même du dispositif viral. Faute de quoi, les retours de bâton se répercuteront sur l'image de la marque, que l'on voulait précisément promouvoir.

## 6 Les sites corporate mal notés

(Stratégies, 12 février 2009)

Les internautes français se montrent très critiques vis-à-vis des sites d'entreprises. C'est ce que révèle une étude de Benchmark Group selon laquelle 75% des visiteurs de ces sites rencontrent des difficultés à trouver ce qu'ils

cherchent et 58% sont confrontés à des problèmes de navigation. Pas plus indulgents en matière de design, les internautes trouvent à 66% que les sites sont souvent mal présentés et près d'un sur deux les trouve «peu engageants». Un sondage inquiétant quand on sait qu'un site peut perdre en une petite minute près de la moitié de ses nouveaux visiteurs quand ceux-ci sont déçus...

## 7 Eight Predictions for Enterprise Web 2.0 in 2009 (<http://blogs.zdnet.com>, 13 janvier 2009)

We are starting 2009 off in a particularly inauspicious economic climate, though as we'll see, important opportunities also exist. 2008 was a very tough year for many businesses and industries and it's almost as hard to see how things could get worse as it is to understand how things can get better. To survive and thrive, organizations will be looking to make the most of what they already have while gearing up to weather an unknown landscape of challenges this year. These concerns frame up the majority of my Enterprise Web 2.0 predictions for this year, though not all.

Before we review what's likely to happen this year, let's take a quick look at 2008's predictions :

I led off my list last year with the pronouncement that SOA was becoming lighter weight and more Web-oriented, which was largely borne out. Last summer's numerous online debates about things like Web-Oriented Architecture and the future of SOA eventually culminated in some bold conclusions by industry leaders such as Anne Thomas Manes who went as far as to declare SOA dead as of a few days ago, being eclipsed by "mashups, BPM, SaaS, Cloud Computing, and all other architectural approaches that depend on 'services'". It's clear that SOA isn't really dead however, but evolving markedly in response to years of experience as well major business and technological changes in the industry.

My predictions for little progress on enterprise search and for growing security concerns around Enterprise Web 2.0 also seemed to do well with many IT leaders expressing frustration in both fronts in my discussions with them throughout the year. The rise of social networking in the enterprise, the adoption of Enterprise 2.0, and the use of mobile applications in business also scored well with numerous surveys and research showing impressive uptake.

# Enterprise Web 2.0 Outlook for 2009



From <http://blogs.zdnet.com/Hinchcliffe>

Other predictions didn't fare as well or their outcome is unclear or hard to determine. These include significant early adoption of tools to take the unstructured information in blogs and wikis and mine them, the rise of Microsoft Silverlight in the enterprise (though Adobe AIR seemed to do fairly well), significant early adoption of collective intelligence applications/decision support, and a push by IT for governance budget for Enterprise Web 2.0 systems and applications. I also missed out on predicting the advent of cloud computing, one of the year's biggest news stories.

Finally, two of last year's predictions in particular are going to be much bigger in 2009 than in 2008. These are the shake out of Enterprise Web 2.0 vendors and the uptake of enterprise mashups, more on those below.

As for 2009, I predict a rebuilding year for most organizations, with a few that will use innovative new ideas to break out with major successes. With the large network effects that have been built online over the last few years by the major internet players, we will have fewer fast growth businesses in the major categories, but there is still plenty of room for major new products in industry sectors and classes of data that haven't seen wide penetration online yet. This will also include, as we'll see, areas that have only partially thrived online traditionally, like real estate and investment banking, that now must be completely transformed and remade, as the downfall of these industries leaves a large vacuum that must be filled by something.

## 8 Predictions for Enterprise Web 2.0 in 2009

**1. Tight budgets will drive the adoption of low-cost Web 2.0 and cloud/SaaS solutions.** This seems like an obvious prediction but how it plays out will be very interesting. This could end up actually helping the smaller Enterprise Web 2.0 players as companies look to get away from the big-ticket, enterprise-class offerings from major vendors like IBM, Oracle, and others. But in reality, once enterprises make the decision to move to platforms for wikis, enterprise mashups, cloud services, SaaS enterprise apps, and so on, they may find the one-stop shop of pre-integrated solutions from entrenched software providers more than they can resist. Make no mistake, however, IT shops and businesses alike will be looking to cut costs and I expect a lot of IT and business downsizing to happen in a surge of "Economics 2.0 .

**2. Online community and 2.0 technologies become a priority for most organizations.** The early data from our IT and Business Outlook Survey for 2009 shows these two areas as a top priority this year for respondents. CRM and customer service are becoming deeply connected with online communities of users as many organizations wake up to meaningful customer interaction online. For budgetary reasons as well as competitive advantage, all things 2.0 are finally becoming mainstream as the the applications themselves become truly enterprise class. The seemingly late arrival of 2.0 to business is also partially due to the lag time that most businesses have when adopting new technologies and approaches.

**3. Cloud computing will remain one of the biggest new Internet developments.** The cloud computing story, as compelling as it is today for many situations, will only get larger in 2009. While the some of the bloom may be lost off the rose as some of the complexities and risks surface in early pilot projects, the cloud computing industry as a whole will grow in leaps and bounds as organizations seek to cut costs, manage growth/shrinkage, and shorten time to market. Expect major new products from the big existing players such as Amazon and Force.com as well as new entries from big firms and startups alike.

**4. Internal use of 2.0 will continue growth in large enterprises while the struggle continues with market-facing 2.0 products.** We saw widespread internal penetration of social networking and Enterprise 2.0 in organizations globally in 2008, but the weak story continues to be the successful creation of online 2.0 products for the broader marketplace. Virtually all of the major online success stories have come from Internet startups; very few if any traditional organizations have been able to create fast growth, widely used Web 2.0 products like YouTube, Facebook, Twitter, etc. That's not to say that there aren't many compelling attempts, but none of them have reached the same engagement level with the marketplace. This will almost certainly continue in 2009 as organizations continue to find ways to grapple with the best methods for leveraging the world's largest single marketplace in their businesses.

**5. The economic climate will at long last drive major advances towards aligning IT with business.** With little room for error this year, many organizations will finally close ranks over the IT/business divide to reorganize, respond to new business conditions, create new revenue streams, and solve long-standing business challenges. IT leaders that don't do this, can't bring new solutions to the table, or resist may find themselves out on the street as organizations have more and more options for how they use technology to solve business problems. Using strategic partners via outsourcing will continue to be an important alternative IT avenue while using customers over the network (aka crowdsourcing and open business) will also become an important new method for a small but significant set of forward thinking organizations looking to innovate and leapfrog the competition.

**6. Mobile platforms and devices will become highly strategic in 2009.** The spread of Android beyond phones to computing appliances, major advances in the iPhone platform, the prevalence of the Blackberry and its new open application strategy, the growth of the netbook will drive business applications that continue to untether the workforce, enable virtual organization while connecting workers together using new collaboration and communication technologies, many of which will be using 2.0 approaches. If the desktop didn't completely die in 2008, it will become almost completely outmoded in 2009 as the average smartphone becomes capable of helping users with a larger percentage of their daily computing and communication tasks. The biggest holdup will not be technology, it will be in the ability of businesses and their workers to adopt mobile technologies and understand how to leverage them in their business. Fortunately, mobile-enabled business applications are starting to arrive in waves to help with this, see Oracle's and Salesforce's iPhone apps for a sense of this. However, 2009 will be the year that mobile devices of all varieties become a central plank in IT strategy.

**7. SOA goes on a diet, picks up some new tricks, and survives.** I've long been bullish on the ideas of SOA, but very concerned that the focus is on complicated

technology, hard to master skills, and too much the purview of technologists and not business people. To be fair, some of the fault squarely lies with workers that don't take the time to master the basics of modern technology's application to business in today's global, highly competitive environment. They don't have the knowledge to design a modern, working business. The other half belongs to the IT departments that aren't deeply entrenched in their lines of business and focus too much on technology or the status quo. Given current events in technology and business, SOA will not survive in its present form and 2009 will be a deeply transformative year for it. Expect mashup technologies to be front and center with this transformation as well as the closely related Web-Oriented Architecture (WOA) as Web 2.0/SOA convergence continues unabated.

**8. The massive changes in the business landscape create new 2.0 business opportunities.** While the financial sector has been hit hard, many aspects of it were already online, if in a very 1.0 way. Trading applications were certainly one of the first major online success stories and so were online mortgage applications. Real estate, however, never had a large presence online for a number of reasons related to control of the industry by brokers and other organizations. It is likely that these industries and others will finally be put online in a fully 2.0 fashion by a new generation of players. These companies that will use the latest new technologies and business models to move into the massive gaps left over by the implosion of the finance and mortgage industries. What could this actually mean? It likely means things like user-generated mutual funds, online investment vehicles with 100% transparency, as well as real estate markets going fully online with self-service listings. The end of a business cycle such as we've seen leaves the landscape open for innovative new players with good ideas that otherwise wouldn't have a runway to succeed. I believe we can expect a number of them online in 2009 since the Web remains the quickest and easiest way to create and grow a new business.

#### What else in 2009?

I left a lot of technology out of this year's prediction list since there were few major new technologies that reach the level importance of what we're seeing in the broader business outlook at the moment. Cloud computing, mashups, and SOA are the exceptions of course, but they are also strategic business enablers as well as technologies. No, the big focus this year is going to be partnering with the marketplace over the network (customer communities, cloud sourcing, and crowdsourcing), looking for major new opportunities for low cost growth, and just doing more with less.

## 8 L'article n'est plus la seule forme de récit journalistique (<http://pisani.blog.lemonde.fr>, 16 février 2009)

Le vrai test, quand on s'interroge sur l'importance de la révolution digitale, n'est peut-être pas de déterminer si elle dépasse l'invention de l'imprimerie ou l'introduction de l'écriture. J'ai tendance à croire que oui mais reconnais volontiers que le doute est permis.

L'enjeu me semble plutôt se situer au niveau du récit, de la narration, de ce qui, depuis toujours permet aux humains de transmettre le sens et que les Américains appellent «story telling».

Je me demande si, dans le domaine du journalisme en tous cas, nous ne sommes pas en train d'assister à un bouleversement radical: le compte rendu sous forme de flux à côté des histoires structurées de toujours.

La couverture «live» des événements se fait maintenant par micro-messages sur le modèle Twitter comme nous avons pu le voir dans le cas des attentats de Mumbai , ou, sur LePost.fr, pour l'élection de la première secrétaire du PS .

Avant de lire les articles structurés avec un début, un milieu et une fin, nous nous plongeons avec plus ou moins de fascination dans une «rivière» de nouvelles, toutes fragmentaires et chacune d'un seul bloc.

Nous passons ainsi d'Atistote, maître du récit classique à Héraclite, philosophe des flux et du changement. Au lieu de confier à qui parle le soin de nous proposer un sens, nous l'extrayons nous-même, au fil de notre lecture.

En septembre de l'an dernier Jeff Jarvis a pu écrire que l'article « pierre constitutive » (building block) du journalisme devait céder la place au « thème » (topic), un sujet actualisé et suivi de manière cumulative.

Les deux notions ne sont pas incompatibles, mais je me demande si nous ne devons pas aller plus loin en introduisant cette notion de « récit en flux » sans milieu, dont le début et la fin sont imposés par des événements extérieurs.

Qu'en pensez-vous?

## 9 L'interne a la cote (Stratégies, 29 janvier 2009)

**Les acteurs de la communication interne ne redoutent pas l'avenir. Pour certains, le secteur pourrait même être l'un des rares à sortir renforcé de la crise.**

Une crise, quelle crise? Malgré l'ambiance morose, les communicants ont le sourire. Selon le baromètre Ujjef-Occurrence sur le moral des communicants publié le 21 janvier, presque tous ont confiance dans l'avenir du secteur. Mieux: près d'un tiers d'entre eux pensent que leur situation personnelle va s'améliorer.

Méthode Coué? «Ils n'en sont pas à leur première crise, explique Boris Éloy, président de l'Ujjef, association regroupant plus de 1450 communicants d'entreprise. La différence avec les précédentes est que, cette fois, les directions se disent que c'est le moment ou jamais de bétonner les valeurs de leur marque. De ce fait, les communicants ont le sentiment que la qualité de leur travail est enfin reconnue et ne sera pas remise en cause.»

Un optimisme justifié? D'après une récente étude menée par le cabinet-conseil Hewitt, la moitié des grandes entreprises envisagent de renforcer leur communication interne dans les mois à venir. Explication: si les budgets communication sont réputés être les premiers à souffrir à l'heure des restrictions, les directions n'ont jamais autant eu besoin de communiquer pour rassurer les troupes en période difficile.

Preuve d'une réelle prise de conscience de l'apport de la communication interne? Elza Rusakiewicz, responsable de la communication de crise au cabinet Hewitt, y croit: «Les entreprises semblent avoir compris qu'en période difficile il faut plus que jamais s'appuyer sur les collaborateurs. Et la communication interne peut justement générer de la confiance et maintenir l'engagement des salariés.»

Mais de là à considérer que les budgets vont augmenter, il y a quand même une marge. «Aucun communicant interne ne m'a signalé une hausse, souligne Laurence Hurstel, déléguée générale de l'Association française de communication interne (AFCI) qui regroupe près de 400 adhérents. Si les budgets n'étaient pas rognés, ce serait fantastique.» «Mais, même s'ils baissent, les communicants savent faire bien avec peu», assure Boris Éloy.

### **Bain&Co aux petits soins pour ses salariés**

Pour l'instant, dans la majorité des entreprises, l'heure n'est pas aux coupes claires dans les budgets de communication interne. Ainsi, pour le cabinet-conseil en stratégie Bain&Company, «pas question de rogner sur notre budget communication interne, assure Caroline Detalle, dirigeante de la société. C'est l'une des raisons de notre force.»

Ce n'est pas la seule. Rémunération au-dessus du marché, tutorat pour les nouveaux entrants, progression de carrières rapide, souplesse des horaires, cadre et conditions de travail de rêve (les locaux, avenue Montaigne à Paris, classés au patrimoine historique, bénéficient notamment d'une salle de sport, d'un service de conciergerie et même d'un espace coiffure), budget formation colossal (5% de

la masse salariale)... Un modèle d'actions en faveur du bien-être des salariés. D'ailleurs, Bain&Company, qui a participé à trois reprises au concours «Great Place to Work», en a été à chaque fois lauréat. «Chez nous, communication interne et management sont intimement liés, explique Caroline Detalle. Les 250 salariés du cabinet parisien sont associés à la stratégie de l'entreprise et peuvent s'exprimer facilement sur celle-ci avec nos dirigeants.»

Chaque mois, un membre de la direction organise une réunion d'information dans le cadre de petits déjeuners avec les collaborateurs. En outre, sur un site anonyme baptisé Hot Topics, chacun peut envoyer des courriels pour faire part de ses suggestions, idées, voire récriminations. «Si nos salariés ne se sont pas inquiétés ces derniers mois, c'est parce que nous sommes capables de les écouter et d'échanger avec eux en toute transparence.» Décidément un exemple à suivre!

### Les communicants et la confiance en bref

89% des communicants affirment leur confiance dans l'avenir du secteur de la communication.

Pour 42%, le mot confiance est celui qui résume le mieux leur état d'esprit actuel.

57% estiment que leur budget va baisser, 32% qu'il va rester stable et 8% qu'il sera en augmentation.

48% pensent que leur situation personnelle va rester stable, et 27% qu'elle va s'améliorer.

50% des entreprises envisagent un renforcement de leur communication interne.

Sources : Baromètre Ujjef-Occurrence sur le moral des communicants, janvier 2009. "La crise financière, quelles conséquences RH?", Hewitt Associates, décembre 2008.

### 10 How to Save Your Newspaper (Time Magazine, 5 février 2009)

During the past few months, the crisis in journalism has reached meltdown proportions. It is now possible to contemplate a time when some major cities will no longer have a newspaper and when magazines and network-news operations will employ no more than a handful of reporters.

There is, however, a striking and somewhat odd fact about this crisis. Newspapers have more readers than ever. Their content, as well as that of newsmagazines and other producers of traditional journalism, is more popular

than ever — even (in fact, especially) among young people.

The problem is that fewer of these consumers are paying. Instead, news organizations are merrily giving away their news. According to a Pew Research Center study, a tipping point occurred last year: more people in the U.S. got their news online for free than paid for it by buying newspapers and magazines. Who can blame them? Even an old print junkie like me has quit subscribing to the New York Times, because if it doesn't see fit to charge for its content, I'd feel like a fool paying for it.

This is not a business model that makes sense. Perhaps it appeared to when Web advertising was booming and every half-sentient publisher could pretend to be among the clan who "got it" by chanting the mantra that the ad-supported Web was "the future." But when Web advertising declined in the fourth quarter of 2008, free felt like the future of journalism only in the sense that a steep cliff is the future for a herd of lemmings.

Newspapers and magazines traditionally have had three revenue sources: newsstand sales, subscriptions and advertising. The new business model relies only on the last of these. That makes for a wobbly stool even when the one leg is strong. When it weakens — as countless publishers have seen happen as a result of the recession — the stool can't possibly stand.

Henry Luce, a co-founder of TIME, disdained the notion of giveaway publications that relied solely on ad revenue. He called that formula "morally abhorrent" and also "economically self-defeating." That was because he believed that good journalism required that a publication's primary duty be to its readers, not to its advertisers. In an advertising-only revenue model, the incentive is perverse. It is also self-defeating, because eventually you will weaken your bond with your readers if you do not feel directly dependent on them for your revenue. When a man knows he is to be hanged in a fortnight, Dr. Johnson said, it concentrates his mind wonderfully. Journalism's fortnight is upon us, and I suspect that 2009 will be remembered as the year news organizations realized that further rounds of cost-cutting would not stave off the hangman.

One option for survival being tried by some publications, such as the Christian Science Monitor and the Detroit Free Press, is to eliminate or drastically cut their print editions and focus on their free websites. Others may try to ride out the long winter, hope that their competitors die and pray that they will grab a large enough share of advertising to make a profitable go of it as free sites. That's fine. We need a variety of competing strategies.

These approaches, however, still make a publication completely beholden to its advertisers. So I am hoping that this year will see the dawn of a bold, old idea that will provide yet another option that some news organizations might choose: getting paid by users for the services they provide and the journalism they produce.

This notion of charging for content is an old idea not simply because newspapers and magazines have been doing it for more than four centuries. It's also something they used to do at the dawn of the online era, in the early 1990s. Back then there were a passel of online service companies, such as Prodigy, CompuServe, Delphi and AOL. They used to charge users for the minutes people spent online, and it was naturally in their interest to keep the users online for as long as possible. As a result, good content was valued. When I was in charge of TIME's nascent online-media department back then, every year or so we would play off AOL and CompuServe; one year the bidding for our magazine and bulletin boards reached \$1 million.

Then along came tools that made it easier for publications and users to venture onto the open Internet rather than remain in the walled gardens created by the online services. I remember talking to Louis Rossetto, then the editor of Wired, about ways to put our magazines directly online, and we decided that the best strategy was to use the hypertext markup language and transfer protocols that defined the World Wide Web. Wired and TIME made the plunge the same week in 1994, and within a year most other publications had done so as well. We invented things like banner ads that brought in a rising tide of revenue, but the upshot was that we abandoned getting paid for content.

One of history's ironies is that hypertext — an embedded Web link that refers you to another page or site — had been invented by Ted Nelson in the early 1960s with the goal of enabling micropayments for content. He wanted to make sure that the people who created good stuff got rewarded for it. In his vision, all links on a page would facilitate the accrual of small, automatic payments for whatever content was accessed. Instead, the Web got caught up in the ethos that information wants to be free. Others smarter than we were had avoided that trap. For example, when Bill Gates noticed in 1976 that hobbyists were freely sharing Altair BASIC, a code he and his colleagues had written, he sent an open letter to members of the Homebrew Computer Club telling them to stop. "One thing you do is prevent good software from being written," he railed. "Who can afford to do professional work for nothing?"

The easy Internet ad dollars of the late 1990s enticed newspapers and magazines to put all of their content, plus a whole lot of blogs and whistles, onto their websites for free. But the bulk of the ad dollars has ended up flowing to groups that did not actually create much content but instead piggybacked on it: search engines, portals and some aggregators.

Another group that benefits from free journalism is Internet service providers. They get to charge customers \$20 to \$30 a month for access to the Web's trove of free content and services. As a result, it is not in their interest to facilitate easy ways for media creators to charge for their content. Thus we have a world in

which phone companies have accustomed kids to paying up to 20 cents when they send a text message but it seems technologically and psychologically impossible to get people to pay 10 cents for a magazine, newspaper or newscast.

Currently a few newspapers, most notably the Wall Street Journal, charge for their online editions by requiring a monthly subscription. When Rupert Murdoch acquired the Journal, he ruminated publicly about dropping the fee. But Murdoch is, above all, a smart businessman. He took a look at the economics and decided it was lunacy to forgo the revenue — and that was even before the online ad market began contracting. Now his move looks really smart. Paid subscriptions for the Journal's website were up more than 7% in a very gloomy 2008. Plus, he spooked the New York Times into dropping its own halfhearted attempts to get subscription revenue, which were based on the (I think flawed) premise that it should charge for the paper's punditry rather than for its great reporting. (Author's note: After publication the New York Times vehemently denied that their thinking was influenced by outside considerations; I accept their explanation.)

But I don't think that subscriptions will solve everything — nor should they be the only way to charge for content. A person who wants one day's edition of a newspaper or is enticed by a link to an interesting article is rarely going to go through the cost and hassle of signing up for a subscription under today's clunky payment systems. The key to attracting online revenue, I think, is to come up with an iTunes-easy method of micropayment. We need something like digital coins or an E-ZPass digital wallet — a one-click system with a really simple interface that will permit impulse purchases of a newspaper, magazine, article, blog or video for a penny, nickel, dime or whatever the creator chooses to charge.

Admittedly, the Internet is littered with failed micropayment companies. If you remember Flooz, Beenz, CyberCash, Bitpass, Peppercoin and DigiCash, it's probably because you lost money investing in them. Many tracts and blog entries have been written about how the concept can't work because of bad tech or mental transaction costs.

But things have changed. "With newspapers entering bankruptcy even as their audience grows, the threat is not just to the companies that own them, but also to the news itself," wrote the savvy New York Times columnist David Carr last month in a column endorsing the idea of paid content.

This creates a necessity that ought to be the mother of invention. In addition, our two most creative digital innovators have shown that a pay-per-drink model can work when it's made easy enough : Steve Jobs got music consumers (of all people) comfortable with the concept of paying 99 cents for a tune instead of Napsterizing an entire industry, and Jeff Bezos with his Kindle showed that consumers would buy electronic versions of books, magazines and newspapers

if purchases could be done simply.

What Internet payment options are there today? PayPal is the most famous, but it has transaction costs too high for impulse buys of less than a dollar. The denizens of Facebook are embracing systems like Spare Change, which allows them to charge their PayPal accounts or credit cards to get digital currency they can spend in small amounts. Similar services include Bee-Tokens and Tipjoy. Twitter users have Twitpay, which is a micropayment service for the micromessaging set. Gamers have their own digital currencies that can be used for impulse buys during online role-playing games. And real-world commuters are used to gizmos like E-ZPass, which deducts automatically from their prepaid account as they glide through a highway tollbooth.

Under a micropayment system, a newspaper might decide to charge a nickel for an article or a dime for that day's full edition or \$2 for a month's worth of Web access. Some surfers would balk, but I suspect most would merrily click through if it were cheap and easy enough.

The system could be used for all forms of media: magazines and blogs, games and apps, TV newscasts and amateur videos, porn pictures and policy monographs, the reports of citizen journalists, recipes of great cooks and songs of garage bands. This would not only offer a lifeline to traditional media outlets but also nourish citizen journalists and bloggers. They have vastly enriched our realms of information and ideas, but most can't make much money at it. As a result, they tend to do it for the ego kick or as a civic contribution. A micropayment system would allow regular folks, the types who have to worry about feeding their families, to supplement their income by doing citizen journalism that is of value to their community.

When I used to go fishing in the bayous of Louisiana as a boy, my friend Thomas would sometimes steal ice from those machines outside gas stations. He had the theory that ice should be free. We didn't reflect much on who would make the ice if it were free, but fortunately we grew out of that phase. Likewise, those who believe that all content should be free should reflect on who will open bureaus in Baghdad or be able to fly off as freelancers to report in Rwanda under such a system.

I say this not because I am "evil," which is the description my daughter slings at those who want to charge for their Web content, music or apps. Instead, I say this because my daughter is very creative, and when she gets older, I want her to get paid for producing really neat stuff rather than come to me for money or decide that it makes more sense to be an investment banker.

I say this, too, because I love journalism. I think it is valuable and should be valued by its consumers. Charging for content forces discipline on journalists:

they must produce things that people actually value. I suspect we will find that this necessity is actually liberating. The need to be valued by readers — serving them first and foremost rather than relying solely on advertising revenue — will allow the media once again to set their compass true to what journalism should always be about.

Isaacson, a former managing editor of TIME, is president and CEO of the Aspen Institute and author, most recently, of Einstein: His Life and Universe.

## 11 Jouer plus pour travailler mieux (Enjeux les Echos, janvier 2009)

**En vingt ans, les jeux d'entreprise ont conquis les dirigeants. Recrutement, formation, team building et même management : tout est devenu ludique.**

Perché à 9 mètres sur un poteau de 30 cm de diamètre, Henri n'en mène pas large. D'une voix tendue, il enjoint à ses collègues de se préparer à son grand saut. " Nous sommes prêts Henri, vas-y, saute ! " lui crient d'en bas les voix familières des six coéquipiers qui l'assurent à l'aide de cordages. D'un coup, il se jette dans le vide, bras en avant, attrape un trapèze suspendu deux mètres plus loin. Mission accomplie ! Henri est ramené doucement au sol. " Tu t'étais fixé pour objectif d'atteindre le sommet du poteau, mais grâce aux encouragements de l'équipe, tu as réussi à te dépasser ", le félicite Franck Scherrer, l'animateur de ce jeu organisé par Expérientiel, spécialiste de l'outdoor, pour le compte d'un grand laboratoire pharmaceutique. " Dites-vous que c'est la même chose au bureau. Lorsque l'on se sent en difficulté, il ne faut pas rester seul. En demandant le soutien de ses collègues, on arrive à des résultats étonnants. "

### **Metro, AXA, Thalès convaincus**

Jeu du poteau, de la nitroglycérine... ces jeux outdoor ont convaincu Metro, Axa, Thales ou EDF. Ils ne sont pas les seuls. Jeux de rôles, de construction, de cartes, jeux vidéo et même nos bons vieux jeux de société sortent peu à peu de la sphère familiale et privée pour entamer une seconde vie au service des ressources humaines. Après Brandstorm, e-Strat et Ingenius, L'Oréal a ainsi organisé fin novembre Innovation Lab, son quatrième jeu de recrutement. Candidats, des étudiants en sciences se sont glissés dans la peau de chercheurs pour imaginer " les soins de l'homme de demain ". Chez SFR, ce sont 550 managers qui ont été formés à l'entretien d'évaluation à l'aide d'un jeu vidéo de simulation et de création d'avatars. Les banques, BNP Paribas et Société Générale en tête, font plancher des groupes de managers sur des maquettes pour développer leur faculté à travailler en mode projet.

Les jeux sont partout, dans le processus de recrutement et d'intégration, dans le " team building ", dans la formation. Difficile d'y échapper.

## Management "doux"

La démarche est moins futile qu'il n'y paraît. Bien médiatisés, ces événements permettent de se démarquer sur le marché du travail et d'attirer les talents. Mais la démarche va au-delà du seul marketing social. Elle recouvre en filigrane une volonté d'adoucir un quotidien au travail plus dur que par le passé. " Tandis que la concurrence est toujours plus acharnée, les modes de management deviennent plus doux ", observe Pierre-Olivier Carles, du cabinet Stonfield InWorld, spécialisé dans le team building. " Pour diriger il faut aujourd'hui remporter l'adhésion de ses collaborateurs ", confirme Cynthia Fleury, chercheur à l'Institut des sciences de la communication du CNRS. La philosophe note un besoin très fort de jouer chez des adultes surmenés, stressés et contraints à la performance : " On a pu observer ces dernières années un désinvestissement des cadres. La précarité a cassé le contrat de confiance entre les salariés et l'entreprise, voire entre les salariés eux-mêmes. Jouer ensemble vise donc à recréer de la confiance, de la collaboration et du plaisir. "

## Murder party au labo

Illustration à travers ce laboratoire pharmaceutique miné par l'affrontement entre deux clans : d'un côté la direction, logée dans un immeuble au sol de marbre, et de l'autre les opérationnels, situés dans un bâtiment à moquette. Compétition entre services, managers autoritaires sous pression, collaborateurs rétifs... le tableau que dresse Christian Ménard, consultant chez L & Compagnie, n'est pas réjouissant. Dans son plan d'action, il a donc programmé une murder party, un jeu de rôles grandeur nature, au cours duquel les participants recherchent le coupable d'un meurtre. " Au début, chacun pense être en rivalité avec les autres, mais ils disposent d'indices complémentaires et finissent donc par coopérer, explique-t-il. Nous introduisons une fausse compétition pour ensuite mieux passer en mode collaboration. Le jeu n'est qu'un prétexte pour mettre à plat les problèmes. " Une trêve dans la guerre entre les " marbre " et les " moquette ".

## Le royaume du non-dit

Parce qu'il exacerbe les passions, le jeu représente un instrument idéal pour les aplanir. Durant le débriefing, chacun exprime ses frustrations ou ses peurs, mais aussi ce qui l'a choqué dans l'attitude de tel autre.

Pour Franck Scherrer, le jeu agit comme un écran sur lequel se projettent les non-dits : " Certains managers arrivent avec leur équipe et commencent par annoncer : "OK, on est tous dans le même bateau, oubliez que je suis le chef !" Puis, dans le feu de l'action, chacun reprend sa place et le manager dirige son petit monde sans même s'en rendre compte. Au moment du débriefing, si les autres ne signalent pas le problème, je mets le doigt dessus. Le chef fera plus d'efforts pour laisser les autres s'exprimer au jeu suivant. "

## La chasse au jargon

Le jeu est surtout un moment fort qui s'ancre profondément dans la mémoire. Ce qui en fait un bon support pour la cohésion d'une équipe, mais aussi un excellent outil de formation. Il y a cinq ans, Erwan, cadre dans une grande banque française, a participé à un jeu de construction à l'occasion d'un séminaire de management. Pour fabriquer la maquette d'une ville, chaque équipe de dix devait se scinder en trois sous-groupes : architectes, maîtres d'oeuvre et maîtres d'ouvrage. " Ce jeu démontrait qu'il faut conceptualiser les choses de façon intelligible pour tous, se souvient-il. J'ai réalisé que le jargon était omniprésent et qu'il fallait au contraire vulgariser pour être sûr de se faire comprendre. " Devenu chef de projet, il reconnaît mettre tous les jours la leçon en pratique.

## 3000 boîtes de jeu écoulées

Dans le jeu, la notion d'échec est relativisée : si l'on perd, on n'est pas sanctionné, il y a toujours une seconde chance. " Cette absence de sanction permet d'aborder des concepts complexes et de valider les acquis mieux qu'un examen ", commente Cédric Fernandez, directeur commercial chez Orsyp. La société, qui conseille les directions informatiques, a lancé fin 2007 une version professionnelle du Trivial Pursuit. Le plateau et les fameux camemberts sont toujours là mais les questions se rapportent toutes au référentiel ITIL, bien connu des directeurs des systèmes d'information. " Ce sont nos clients qui nous ont poussés à aller vers le jeu, souligne Cédric Fernandez. Il leur permet de savoir si les participants se sont approprié la théorie. " Succès à la clé : 3 000 boîtes ont été écoulées en un an et une version anglaise est en préparation.

## Jeux de rôles chez EDF et Michelin

Remplacer l'apprentissage laborieux par un processus agréable et intuitif, l'idée n'est pas neuve et remonte au fameux mouvement Freinet d'après-guerre. Dans la formation pour adultes, elle a eu du mal à s'imposer, mais aujourd'hui de plus en plus de DRH se laissent convaincre. Aujourd'hui, certaines thématiques ne sont abordées qu'à travers le jeu. Comme la discrimination. " Il y a beaucoup de déni quand on aborde ce sujet, constate Anne Saüt, directrice générale de Diversity Conseil. La meilleure façon de travailler est de faire vivre les situations que connaissent les personnes discriminées. " Dans ces sessions, on joue à incarner une femme enceinte qui apprend qu'elle ne sera pas promue, ou un manager irascible qui refuse une augmentation à un cadre accidenté. Depuis trois ans, ces jeux de rôles rencontrent un franc succès dans les groupes tels Michelin ou EdF, qui a formé de cette façon 14 000 collaborateurs.

## Banques : Former à la lutte anti-blanchiment

L'arrivée de la génération Y (celle née après 1983) devrait entériner cette révolution ludique. " Pour les jeunes, une formation avec rétroprojecteur, c'est plus que rébarbatif. Ils ont l'impression de visiter un musée ! " note Pierre-Olivier Carles. Cette génération a pour particularité de fuir l'ennui dans le jeu, disent les enquêtes. C'est ainsi que BNP Paribas Assurance a récemment fait appel à des experts pour étudier les différentes façons d'instiller du jeu dans les produits, la communication et l'organisation interne. Plusieurs projets sont déjà sur les rails, dont " un véritable univers virtuel avec plusieurs galaxies représentant des familles de produits où l'on irait se former et où les formateurs pourraient suivre en ligne la progression de l'apprentissage ", explique Ian Poinset, directeur de l'innovation. L'extension du domaine du ludique n'a aucune limite, estime-t-il : " Même dans la sphère de la conformité (compliance), domaine des procédures et de la rigueur par excellence, nous avons introduit un jeu pour former à la lutte anti-blanchiment. Mais ce n'est jamais gratuit : le jeu a pour but de fédérer, stimuler, former. "

### Des réticences subsistent

Pourtant, l'alliance entre le travail et le jeu a parfois du mal à passer, surtout auprès des salariés les plus âgés. Président du Crédit agricole Pyrénées-Gascogne, Jean Philippe a imaginé une île sur Second Life, où les salariés de la Caisse pourront bientôt se rencontrer et se former dans un campus virtuel, avec un enseignant et des élèves représentés par leurs avatars. " Les réactions ont été très réservées, reconnaît-il. Beaucoup pensent que le travail n'est pas fait pour se faire plaisir. C'est une idiotie ! On passe trop d'années au bureau pour que ce soit une souffrance. " La formation virtuelle commencera donc avec les salariés volontaires, pour ensuite s'étendre progressivement.

### Compétences ou illusions de compétences ?

Ignoré des entreprises il y a vingt ans, le jeu est aujourd'hui porté aux nues. Avec les excès qui accompagnent ce type d'engouement.

Tel consultant vante ainsi la formation professionnelle par le poker ! Le jeu du bluff et des nuits blanches serait idéal pour " améliorer la prise de décision, l'analyse stratégique et la maîtrise du risque " et pour " développer le comportement offensif et l'esprit de conquête "...

De surcroît, les vertus du ludique sont parfois surestimées. Cadre dans l'hôtellerie, Carole a eu à construire un pousse-pousse lors d'une formation avec son chef et quelques collègues. " Finalement tout cela reste assez superficiel, juge-t-elle. A la fin du jeu, tout le monde reprend ses positions, les liens qui existaient sont toujours là et celui que vous aviez tutoyé pendant le jeu reprend le vouvoiement. " D'autre part, " on ne sait pas si le jeu développe des compétences ou des illusions de compétences. Jouer à piloter un avion de chasse ne suffit à

voler dans les airs, prévient Cynthia Fleury. Et puis le jeu, qui est censé nous libérer de nous-mêmes, est souvent le lieu d'un conditionnement des comportements. "

### **Sous l'oeil des autres**

Le jeu a donc aussi ses effets pervers. La notion de compétition qu'il véhicule ne convient pas forcément à tous les tempéraments.

Dans certains jeux d'adresse ou de mise en scène théâtrale, de vieux complexes ou des inhibitions peuvent resurgir, des inimitiés se créer.

" Il y a des méthodes corrosives, voire contre-productives, assure même la philosophe Cynthia Fleury. On est toujours sous l'oeil des autres. Des personnes s'affolent à l'idée de se faire mal ou de se ridiculiser devant leurs collègues, de perdre leur autorité. " Valentin Brehin, de la société Afei, le reconnaît : jamais il ne mêle managers et collaborateurs dans une même session. Trop risqué. " Dans de nombreuses entreprises, le manager est déjà pris en tenaille entre sa hiérarchie et sa base. Le mettre en danger dans une situation où il pourrait avoir de moins bons résultats que des opérateurs est inconcevable. " Aux entreprises de ne pas trop s'emballer. Aux joueurs aussi de ne pas être dupes de la véritable partie qui se joue. Certes, dans le jeu, nous développons " la part fantasmatique de nous-mêmes ", souligne Cynthia Fleury. Mais attention à ne pas se laisser griser : un jeu organisé par la hiérarchie n'est pas un jeu comme les autres.

### **Quel jeu pour quel objectif**

Les jeux outdoor. Des jeux d'habileté et de réflexion qui se pratiquent à plusieurs dans la nature. Pour comprendre les blocages, apprendre à s'appuyer sur le groupe, à mieux gérer ses émotions.

Les jeux de rôles. Chaque participant incarne un personnage dans une scène jouée avec un ou plusieurs collègues. Pour former à la négociation, aux techniques de vente et à la conduite d'entretiens.

Les jeux de plateau. Autour d'une table, les joueurs incarnent les dirigeants d'une entreprise. Pions, cartes et figurines matérialisent les choix des joueurs. Pour développer le sens de la stratégie ou le tempérament commercial.

Les jeux de construction. Plusieurs équipes confectionnent un objet plus ou moins complexe en un laps de temps limité. Pour analyser le travail en équipe, l'organisation, la communication.

Les jeux virtuels. A côté des logiciels de simulation se développent des jeux sur Internet. Pour former à distance ou organiser un team building virtuel dans des univers dits persistants, c'est-à-dire qui continuent à évoluer même lorsque le joueur se déconnecte.

### **La paix sociale sur un plateau**

Délocaliser avec la bénédiction des salariés et des syndicats ? C'est possible... au moins dans le jeu Inequip ! Alors qu'une partie de la production devait être sous-

traitée en Tunisie, un grand équipementier automobile a réuni en 2005 tout le personnel de l'usine concernée autour de ce jeu de plateau conçu spécialement par la société Afei. Le principe ? Les salariés jouent le rôle des dirigeants de l'entreprise. La situation est délicate : les clients réclament des prix plus bas et les charges salariales sont trop élevées. Faut-il réduire les effectifs ? Recourir à la sous-traitance partielle qui permet de baisser des prix, de gagner des clients et de maintenir les emplois ? A l'arrivée, les joueurs ayant choisi la délocalisation engrangent les plus gros profits et remportent la partie.

" Dans le jeu, chacun veut gagner et oublie son étiquette, assure Valentin Brehin, responsable d'études pédagogiques de l'Afei. Les salariés adoptent une démarche de rationalité économique que l'on n'aurait pas pu obtenir autrement. " Ce jeu connaît un véritable succès auprès des groupes industriels.

## 12 La cartographie : nouvel outil de productivité (Usine Nouvelle, 16 février 2009)

Révolution tranquille, les outils de cartographie heuristique, ou mindmapping, gagnent l'entreprise.

Que ce soit pour mener un projet, concevoir un produit ou documenter un processus les logiciels de mindmapping, comme MindManager 8, apportent un gain de productivité substantiel et se placent à la hauteur de Powerpoint ou Excel.



"Le principe d'une carte heuristique est de mettre le thème principal au centre de la feuille en le représentant par un mot ou un dessin puis, à partir de là, développer des branches comportant les idées forces se rapportant aux thèmes. L'intérêt de ces schémas est qu'ils permettent une grande liberté de construction et que les mots peuvent être remplacés par des images, des dessins ou des

photos", résume Stéphane Seuret, auteur d'une thèse sur le mindmapping. Simple. Chrysler, BNP Paribas ou PSA utilisent cette méthode de manière intensive pour de multiples usages : prise de notes lors d'un brainstorming; présentation d'une activité; description d'un processus ou d'une méthode; création d'une base de connaissance, menée d'un projet ou encore conception de A à Z d'un produit.

Autant d'applications rendues possibles par l'évolution des logiciels de cartographie, Xmind, Mindomo, Novamind, mais surtout le quasi standard du genre, Mindmanager édité par l'Allemand Mindjet. Avec 1,5 Millions d'utilisateurs et environ 25 000 licences vendues par mois en moyenne selon Jean Renard, le PDG de Mindjet pour la France, ces chiffres pour ce seul logiciel démontrent que les outils de mindmapping sortent d'un marché de niche pour entrer dans la cour des grands outils de productivité, à l'instar des tableurs et autres.

Le gain de productivité est d'ailleurs l'argument fort des utilisateurs. «Un ingénieur travaillant pour Bosch m'a confié gagner 50% de temps sur la phase de conception», raconte Jean Renard qui précise qu'en moyenne « l'utilisation de MindManager accroît de 7% la productivité ». Une assertion confirmée par Alberto Martinez, ingénieur chez Siemens qui utilise extensivement les logiciels de mindmapping. Grand prosélyte de cette méthode via son blog (Mindmappingeverywhere), cet ingénieur utilise cet outil aussi bien pour réaliser quotidiennement sa «to-do list», que pour concevoir un nouveau modèle de téléphone mobile ou réaliser un business-plan. Pour expliquer ce gain de temps, Alberto Martinez à sa théorie, « Pour un problème particulier, la cartographie fait appel au deux parties du cerveau (gauche et droite). Ce mode de fonctionnement permet en plus d'avoir des idées que vous n'auriez jamais eu en utilisant seulement une partie de votre cerveau.»

La formalisation de la cartographie heuristique -inventée par Aristote - par l'universitaire Tony Buzan, répondait à un besoin personnel : apprendre plus, plus vite et mieux. «La vue synthétique d'une carte permet de visualiser d'un coup d'œil un sujet complexe et les relations entre des éléments éloignés Pour beaucoup l'information présentée sous forme non linéaire est plus simple à appréhender. D'un coup d'œil sur une carte on peut distinguer les sujets principaux et les sujets secondaires», explique Philippe Boukobza, consultant en organisation et auteur du blog «heuristiquement».De plus, en structurant les informations sous forme de cartes, l'auteur est obligé de catégoriser les sujets principaux et secondaires, ce qui oblige à la cohérence. » Pour Bernard Halais de la Direction Qualité de PSA Peugeot Citroën, «Le mindmapping est un outil de productivité personnel qui force à la concision. La méthode utilisée est à l'antithèse de ce que l'on apprend à l'école en France.»

Et pour cause, « Le Mind Mapping, ainsi que les cartes conceptuelles (elles sont différentes par conception) sont étudiées dans les sciences cognitives puisque elles sont le reflet d'une organisation naturelle de la mémoire (cf. par exemple, le livre "Mind Map, dessine-moi l'intelligence de Tony & Barry Buzan). Elles sont donc d'abord un sujet d'étude. Ensuite, elles deviennent des méthodes de modélisation de la connaissance, pour modéliser la connaissance dite "statique", en d'autres termes, les "concepts, objets et informations" manipulés par le cerveau ».

L'apprentissage du mindmapping est courant dans les écoles des pays d'Europe du Nord, rappelle Bernard Halais. Comme il le souligne avec Patrice Larguier, cet apprentissage est un vrai avantage car l'utilisation de l'outil n'est efficace que si la méthodologie suit : «la réussite c'est le déploiement de la démarche», résume Bernard Halais. « Ce qui est à retenir, c'est le côté extrêmement puissant de l'outil et de la démarche. La démarche quand il faut réfléchir à un sujet, l'outil pour organiser de l'information », affine Serge Ariès, consultant en gestion des connaissances et systèmes d'Information qui poursuit, « L'outil (plus que la démarche) permet de saisir et ordonner de l'information sans avoir à passer par une application ou une base de données. Par exemple, pour un projet, vous pouvez avoir toutes les informations (qui, quoi, où, quand, comment, pourquoi...) sur une carte, la faire vivre (événement, réunions, avancement...) et la partager. »

Si le point de départ est toujours le même, réaliser des diagrammes hiérarchisés ou arborescents ou encore représenter l'organisation de données plus complexes liées en réseaux, les logiciels permettent d'ajouter en complexité grâce à l'intégration avec des logiciels tiers.

A chaque sujet, il est en effet possible de lier un document Word, une note, une adresse web, une image, une base de données etc.

En ajoutant des données non structurées à leurs cartes, beaucoup les utilisent comme une pseudo base de données, ou documentent une procédure complexe. « Avec un outil de Mind Mapping vous pouvez rapidement saisir de l'information, par essence structurée et organisée (bien qu'on puisse aussi générer un « joyeux désordre »), et avec le principe des liens hypertextes de map en map, vous pouvez organiser toute votre documentation. Ainsi, cette solution se révèle utile pour les organigrammes, les fiches de postes, les documents sur un projet, la liste des tâches à accomplir.... Avec une bonne organisation, comme dans un site internet, une première carte donne accès à toutes les autres », explique Serge Ariès.

Un exemple illustré par la R&D chez PSA Peugeot Citroën (800 licences ), dont l'utilisation des cartes est parfois extrême, comme nous le détaille Bernard Halais :«Avec MindManager, nous avons créé une carte décrivant la méthode de conduite d'un projet automobile. Elle comprend un thésaurus de près de 500 processus opérationnels. Depuis le logiciel, nous avons exporté cette carte automatiquement en HTML sur l'intranet du groupe pour que chacun puisse

consulter à l'aide d'un moteur de recherche la partie qui le concerne. Déployée, cette carte, mise à jour 2 fois par mois, fait 600 pages HTML! Si nous l'avions réalisé manuellement cela nous aurait pris un temps fou. »

Véritable aficionado des cartes avec Bernard Halais, Patrice Larguier, de la Direction Technique de PSA Peugeot Citroën décline les utilisations de la cartographie dans son service, «Sur la partie référentiel, nous avons fait un travail de construction d'une arborescence croisée de nos activités de R&D. Cette carte met en évidence les activités et la description des relations fonctionnelles entre ces activités, ainsi que leur localisation.

En utilisant les fonctions tri/filtre avec les cellules Excel nous avons les informations chiffrées et mises à jour de l'activité par site » Autre utilisation toujours décrite par Patrice Larguier, «Je m'en sers aussi pour construire des idées en arborescence et mettre en place un plan d'action. De la l'équipe passe en projet avec une affectation des tâche et des ressources avec JCV Gantt ou MS Project, ce qui permet de suivre l'avancement des plans d'actions. Dans certains cas nous partageons dans la carte du projet des RDV ou des compte-rendu via Lotus...»

Pour Patrice Larguier et Bernard Halais, ce type d'outil «est un peu un couteau suisse. Il est parfois difficile de cibler son usage tant il peut faire de choses.» Ce qui pour Philippe Boukobza promet un bel avenir à ces logiciels, « Il est probable que des outils de mindmapping seront proposés nativement dans les prochaines suites bureautiques. Je ne serai pas étonné que Google explore cette piste. » D'autant plus que l'outil évolue sans cesse (cf encadré 1), et pour les plus audacieux, Spinscape permet même de réaliser des cartes heuristiques en 3D... A suivre...

### 13 Global Intranet Trends for 2009 Report (<http://www.netjmc.com>, février 2009)

This report provides facts, figures and trends from the 2008 Global Intranet & Portal Strategies Survey. Find sample pages describing the 3 stages of maturity, key findings... Download the document