

Sommaire

- 1 L'info s'ajuste au participatif
(Stratégies, 20 décembre 2007)
- 2 L'identité à l'épreuve du réseau social
(Stratégies, 13 décembre 2007)
- 3 Les communications de l'intimité
(Sciences humaines, décembre 2007)
- 4 Eight business technology trends to watch
(The McKinsey Quarterly, december 2007)
- 5 Pour diminuer le risque lié à l'innovation il faut...
prendre beaucoup de risques
(Bloc note de Bertrand Duperrin, 18 décembre 2007)
- 6 Internet en Europe : quels usages, quels impacts ?
(Le Journal du Net, 8 janvier 2008)
- 7 My Unfashionable Legacy
(Strategy+business, 20 décembre 2007)
- 8 Ressources humaines : faut-il mettre de l'affect
dans le management ?
(Stratégies, 10 janvier 2008)
- 9 Engagez-vous, qu'ils disent !
(Les Echos, 17 décembre 2007)
- 10 Les nouvelles méthodes des relations publiques
(Les Echos, 15 janvier 2008)

1) L'info s'ajuste au participatif Stratégies, 20 décembre 2007

Les sites d'information 2.0 ont fleuri sur la Toile cette année, sollicitant les contributions des internautes. Un modèle à manier avec précaution.

Je ne vais pas y aller par quatre chemins. Je veux vous dire ce soir que nous avons besoin de vous. » C'est par cet appel aux bonnes volontés qu'Edwy Plenel, ex-directeur de la rédaction du Monde, a débuté la présentation du site Mediapart, le 12 décembre à la Maison de l'Amérique latine, à Paris. Il est vrai que les lecteurs seront sollicités à plus d'un titre. Non seulement ils sont invités à s'abonner - le modèle économique du projet, qui sera lancé en mars 2008, étant payant-, mais ils pourront aussi contribuer directement au contenu du site. Car, comme son nom l'indique, Mediapart est un projet participatif. « Au fond, nous journalistes, allons voir ceux qui savent, mais ce savoir, nous ne l'avons pas, explique Edwy Plenel. Nos journalistes vont animer des communautés de lecteurs et éditer les contenus qui nous seront fournis. »

Pour ce faire, Edwy Plenel s'est adjoint les services de Benoît Thieulin, un pro du participatif. C'est lui qui a créé le site de Ségolène Royal, Désirs d'avenir. Au lendemain de la présidentielle, le fondateur de l'agence Internet La Netscouade est parti en Corée observer les pratiques du journal Oh My News, vétéran du secteur. Car tout l'enjeu pour les sites 2.0 qui ont fleuri ces derniers temps (Agora Vox, Rue 89 ou encore De Source sûre), c'est que les apports des internautes soient vraiment constructifs. Bien trop souvent, les commentaires brillent surtout par leur indigence, quand ils ne sont pas grossiers, voire injurieux. « Ce que l'on constate, explique Benoît Thieulin, c'est que la qualité des contributions sur Internet est fonction de l'implication des contributeurs dans le projet. La simple obligation de s'identifier pour poster un commentaire, par exemple, décourage déjà une partie des contributeurs "barbares" et fait chuter de manière mécanique le nombre de messages fâcheux ou sans intérêt. »

Le bon grain et l'ivraie

Les temps de l'utopie 2.0 sont révolus. Non, tout le monde n'a pas des choses intéressantes à transmettre urbi et orbi. D'une manière ou d'une autre, il faut trouver un moyen de réguler les contributions et de les hiérarchiser. Jean-Michel Apatie, journaliste politique sur RTL, a ainsi dû mettre en place des outils pour canaliser les commentaires, trop souvent racistes ou diffamatoires. Chez Rue 89, on avait commencé par demander aux internautes de noter les interventions. Cela n'a pas suffi : les fondateurs ont par la suite dû mettre en place une charte des

commentaires afin de faire comprendre à l'internaute ce qu'on attend de lui. Même un site 100 % participatif comme Agora Vox édicte des règles, un impondérable pour séparer le bon grain de l'ivraie.

C'est aussi la capacité des journalistes à éditer ce contenu spontané qui fait la différence. Le journaliste joue dès lors, avec l'internaute, le rôle de rédacteur en chef qui passe commande, donne les angles ou demande des précisions. Certains « journalistes citoyens » sont ainsi devenus des stars. En Corée, une femme au foyer qui relatait ses expériences quotidiennes a raconté le calvaire d'une employée philippine, dans l'incapacité financière de soigner le cancer dont elle était atteinte. Après son enquête sur l'absence de couverture sociale des travailleurs immigrés, le débat a été lancé en Corée du Sud, et le Parlement a été obligé de se saisir de la question...

2) L'identité à l'épreuve du réseau social Stratégies, 13 décembre 2007

L'époque est au paradoxe et à l'excès. Jamais on n'a autant parlé de cette soif du collectif, de la participation, du partage.

Tout un chacun devient source, devient membre et fait l'expérience sociale de l'appartenance à un tout. [...] Mais l'époque est aussi à la peur. [...] D'un vieux reste de notre culture technophobe rejaillissent les thèmes de la manipulation, de la transparence, de l'œil du Grand Frère. En effet, quand on publie tout de soi et qu'on a une existence 2.0, le spectre de la dépossession et de la trahison n'est jamais loin. Et survient toujours, à un moment, ce sentiment de la corruption de l'âge d'or, de la rupture de l'éthique et du nécessaire exil. On connaît bien la manière dont Facebook a drainé les anciens de My Space et d'autres opérateurs, les milliers d'amis annoncés ne témoignant plus d'un lien de complicité suffisant.

L'utilisation des données personnelles constitue de ce point de vue un moment critique, attendu et tant redouté. Un événement qui fait vaciller les équilibres et qui génère des forces contradictoires. Des observations attentives ont permis d'établir un constat propre à la plupart des offres présentes sur le marché depuis une dizaine d'années.

Imaginaire commun

Il apparaît ainsi que les dynamiques du réseau social se fondent, du point de vue de l'utilisateur, sur deux certitudes. La première est le sentiment de pouvoir rencontrer facilement des personnes qui lui plaisent, qui lui ressemblent, et avec qui il est possible d'entretenir un imaginaire commun. C'est l'idée du communautaire. La densité et la qualité de cet effet communautaire ne sont possibles que s'il est limité en quantité et en

espace. Une communauté est donc toujours une minorité, une enclave, un groupuscule. Lorsque le groupe grandit, il s'essouffle et le lien social n'est plus le même. La seconde certitude repose sur l'idée de la fluidité et de la non-dépendance à un service. On doit pouvoir entrer et sortir très facilement d'un réseau. Ceci permet en effet d'adhérer à différents espaces relationnels.

Bal masqué

Dans ce contexte, l'utilisation des données personnelles peut donc constituer un facteur de cohésion des groupes et de consolidation de la confiance à l'opérateur. En effet, si la densité de l'être-ensemble du groupe repose sur la singularité et la pertinence de son imaginaire fondateur, alors une publicité très ciblée peut soutenir et alimenter cet imaginaire, régénérer la vigueur du groupe et donc la fidélité des membres au service. On retrouve ici une logique qui existe parfois dans la presse, notamment dans le domaine de la mode ou de la musique, où la pertinence des annonces valide en quelque sorte le rédactionnel et augmente le sentiment d'adhésion du lecteur. Dans ce cas, l'analyse des parcours et des sensibilités qualitatives des usagers permet d'élaborer une publicité non intrusive, qui n'a donc aucune raison d'être rejetée car elle n'est plus une publicité.

Par ailleurs, à l'inverse des autres écosystèmes médiatiques, les relations sur le Net permettent des formes de fictions. On sait empiriquement que les relations en ligne génèrent des « on-line-ID » et des avatars, qui incorporent de l'invention sans pour autant être fausses. On utilise tel pseudo pour évoluer sur tel site. Et à une diversité d'intérêts pour un internaute correspondra une variation de masques et de territoires relationnels. Ainsi, un même individu éprouvera le besoin de construire plusieurs identifiants, qui correspondront à autant d'espaces différents, et dont la première différenciation est celle du personnel/professionnel. Il en résulte une hétérogénéité des parcours, des intérêts, des recherches et des requêtes, mais qui seraient le fait d'un même individu.

De ce point de vue, Internet repose effectivement sur un imaginaire du secret, de la crypte, des territoires fragmentés, et d'un nomadisme identitaire entre ces espaces comme le proposait Michel Maffesoli. Ici, l'utilisation des données personnelles génère un risque important, car si l'internaute souhaite cloisonner certains espaces, toute erreur de ton ou de contenu dans l'intention publicitaire peut être fatale, car non avenue ou hors sujet.

La sociologie nous enseigne ainsi que les dynamiques de groupes en ligne diffèrent peu des relations sociales en face-à-face. On y retrouve la même recherche de densité relationnelle, la même évolution vers les expériences

relationnelles fortes et intégratrices de type communautaire, la même aversion pour le sentiment de trahison ou de manipulation.

L'annonce de l'utilisation des données personnelles peut donc constituer le prétexte à une recherche sans fin de « la terre sans mal » dont parle Pierre Clastres et dont les variations électroniques appartiennent à l'imaginaire du Net : être invité dans un groupe, partager et fusionner. Puis, quand il devient trop important, partir à nouveau en quête d'une nouvelle expérience communautaire.

3) Les communications de l'intimité Sciences humaines, décembre 2007

Depuis le XIXe siècle, on a assisté à la fois au déclin des spectacles collectifs et au développement des divertissements à usage privé. Du phonographe au walkman, l'histoire de la communication moderne s'est articulée aux exigences de l'individualisme contemporain. Le lien social en est-il pour autant plus lâche ?

La vie publique s'est profondément modifiée au cours du xixe siècle. Richard Sennett estime qu'elle a perdu à cette époque son caractère de convivialité et d'échange pour devenir un espace où les gens se côtoient en silence. A propos de cette « vie privée publique », il parle de « rêve éveillé ». Il retrouve ainsi le constat que faisait déjà Charles Baudelaire dans son étude sur le flâneur . Il y présentait un individu qui est à la fois hors de chez lui et partout chez lui. Cette tendance s'observe dans tous les spectacles collectifs, et en particulier au théâtre. Pendant une bonne partie du siècle, la salle de spectacle est avant tout un lieu de sociabilité. La loge est une sorte de salon où l'on peut converser, observer les autres spectateurs et regarder le spectacle. Petit à petit, on prend l'habitude d'éteindre les lustres de la salle et de concentrer la lumière sur la scène. L'écoute silencieuse s'impose. La nouvelle architecture théâtrale est conçue pour permettre avant tout au spectateur de voir le spectacle. Les salles accueillent alors une foule solitaire, le public est un ensemble où chacun vit ses émotions de façon séparée. Le cinéma connaîtra la même évolution. Si au début du siècle le public commente à voix haute, et même participe collectivement au spectacle, avec l'apparition du cinéma parlant, l'écoute silencieuse et solitaire s'imposera.

La fin du xixe siècle verra ainsi le déclin des spectacles collectifs. Dans le même temps, les divertissements à domicile connaîtront un remarquable essor. Il est donc tentant de voir dans la privatisation et l'individualisation les deux clés permettant de comprendre l'évolution des modes de divertissement et d'échange interpersonnel depuis cent cinquante ans. Disparition des spectacles collectifs et développement d'une

consommation privée dans les espaces domestiques d'une part ; réception des spectacles toujours plus individuelle d'autre part.

Chacune de ces deux évolutions est autonome. La première correspond à une lente érosion des lieux collectifs et à un repli sur le « home ». Quant à l'individualisation, elle se manifeste aussi bien dans les lieux collectifs que dans l'espace privé.

Le lent glissement de l'espace public à l'espace privé

Une étude attentive de ces deux mouvements montre cependant que ces évolutions sont complexes. La « privatisation » de la communication s'est en effet accompagnée d'une étrange dialectique entre le public et le privé. De plus, l'individualisme contemporain s'est déployé dans un contexte marqué par la multiplication des dispositifs de mise en relation. Se replier sur son territoire personnel ne veut pas dire pour autant s'isoler des autres. Ainsi, le développement des médias a moins accompagné un passage du public au privé et du collectif à l'individuel qu'il n'a facilité de nouveaux agencements entre public et privé d'une part, et individu et lien social de l'autre.

Le repli sur le home, qui a été noté par les historiens de la vie privée, se manifeste notamment par l'apparition d'une vie musicale privée qui adopte le piano comme principal instrument. Celui-ci devient un élément emblématique du mobilier des classes moyennes. Cet instrument va permettre de reprendre la musique publique au sein de l'espace domestique. Cette transformation va être réalisée par une activité très particulière d'écriture musicale : la réduction. Des compositeurs vont ainsi transformer un morceau écrit pour un orchestre en une pièce pour piano. On retrouve ce même phénomène d'adaptation aux débuts du jazz aux Etats-Unis, les éditeurs s'efforçant de simplifier la complexité rythmique du ragtime.

La musique pour pianiste amateur n'est pas qu'une musique savante. Un très important marché de partitions de chansons se développe. Celles qu'on appelait les « royalty songs » pouvaient avoir des tirages qui dépassaient le million d'exemplaires. L'exécution de ces chansons accompagnées au piano constituait une part importante des loisirs domestiques de la bourgeoisie et des classes moyennes. On estime d'ailleurs qu'avant la guerre de 1914, un quart des ménages anglais étaient équipés d'un piano.

C'est dans ce contexte qu'apparaît le phonographe, qui va rapidement prendre sa place dans l'espace domestique. Aux Etats-Unis, 3 % des ménages en étaient équipés en 1900, 15 % en 1910 et 50 % en 1920. Au début, le catalogue est constitué de chansons, de ballades populaires ou de quelques morceaux symphoniques réputés. Un deuxième catalogue

sera constitué à partir des grands airs d'opéra. Alors que certains chanteurs commencent à bénéficier d'une notoriété considérable, l'enregistrement phonographique va permettre de garder le souvenir des airs et des vedettes déjà écoutés. Car, comme le dit Walter Benjamin, «l'art de collectionner est une forme de ressouvenir pratique». Le goût de la collection d'ailleurs ne concerne pas que le disque, mais aussi la photographie et la carte postale. Cette dernière permet aussi de transmettre une image des grands monuments à ceux qui ne voyagent pas. Il en est de même pour le disque, qui va aussi trouver son public chez ceux qui n'ont pas pu aller à l'opéra et qui peuvent écouter à domicile «la sélection la plus enchanteresse des plus grands chanteurs du monde».

Ainsi le phonographe, comme le piano, n'est pas seulement l'instrument qui va permettre de substituer une activité musicale privée à une activité musicale publique, c'est aussi un dispositif qui assure l'adaptation, la réduction de la musique de spectacle à la musique domestique.

Radio et télévision, des médias familiaux

Dans l'entre-deux-guerres, la radio va très largement remplacer le disque. On présente le nouveau média comme un outil qui permet d'écouter un spectacle théâtral ou musical chez soi. Les publicités présentent souvent l'appareil de radio comme une salle de spectacle installée dans le salon. Les appareils sont «prévus pour s'adapter à tous les cadres de la vie familiale et de l'intimité du home». Quant au récepteur Ergos, « toutes les ondes du monde viennent y faire leur nid». On assiste ainsi à une privatisation de l'espace public du spectacle. La réception, comme le montrent de nombreux documents de l'époque, a lieu en famille. Il s'agit d'une sorte de rituel. C'est souvent le père qui règle le poste et le silence est requis pour l'écouter. De son côté, Cecil A. Lewis, qui fut le premier responsable des programmes de la BBC, estime que «la radiodiffusion implique une redécouverte du home. En ces jours où la maison et le foyer sont largement délaissés pour de multiples activités extérieures, avec comme conséquence l'éclatement de la famille et de ses liens, il apparaît que ce nouveau mode de persuasion peut, d'une certaine façon, réinstaller le toit familial dans son rôle habituel».

Ce média familial rencontra un succès considérable. Aux Etats-Unis, cinq ans après le démarrage des émissions broadcast, soit en 1927, 24 % des ménages étaient équipés. En 1932, malgré la crise économique plus de 60 % des familles avaient un poste. En Angleterre, 73 % des ménages sont équipés à la veille de la guerre et ils écoutent en moyenne la radio quatre heures par jour.

A partir de la fin des années 40, c'est la télévision qui va entrer à son tour dans l'espace domestique. Toutefois, son introduction dans le foyer ne

s'est pas effectuée de la même façon que celle du phonographe ou de la radio. Alors que dans le monde victorien, on a une coupure profonde entre la sphère privée et la sphère publique, que la maison familiale est conçue comme un lieu fermé et clos, l'espace domestique des banlieues américaines de l'après-guerre est au contraire basé sur une interaction complexe du privé et du public. Selon Lynn Spigel, « de façon paradoxale, la privacy était quelque chose dont on ne pouvait jouir qu'en compagnie des autres ».

Dans l'architecture pavillonnaire modèle de cette époque, on supprime les cloisons de façon à disposer d'un grand living et d'une cuisine attenante. Les pièces ouvrent très largement sur l'extérieur de telle façon qu'on a l'impression que l'espace public prolonge l'espace domestique. C'est ce nouvel imaginaire spatial articulant public et privé qu'on retrouve à la naissance de la télévision. En 1946, Thomas Hutchinson publie un ouvrage grand public d'introduction à ce nouveau média qu'il intitule *Here is Television. Your Window on the World*. Quatre ans plus tard dans un autre livre destiné au grand public, *Radio, télévision et société*, Charles Siepmann écrit : « La télévision fournit un élargissement maximum de l'environnement perçu, pour un effort minimum [...]. Elle apporte le monde sur le pas de la porte. » Ainsi la naissance de la télévision correspond à un double mouvement de privatisation d'un espace public et de « publicisation » d'un lieu privé.

Cette thématique se retrouve dans les publicités de la radio et de la télévision. Alors que les publicités du phonographe mettaient en valeur l'aspect décoratif de l'appareil, son intégration dans le mobilier, celles de la radio insistent encore sur ce point mais y ajoutent l'idée que le poste apporte les sons du monde chez soi (« Toutes les routes du monde s'ouvrent devant vous aisément, c'est la belle, la splendide aventure... sans quitter votre fauteuil! »). Les publicités de la télévision restent dans la même ligne et nous montrent le monde. Dans la photo d'un téléviseur, on trouve, par exemple, la tour Eiffel ou Big Ben, ou encore la statue de la Liberté. Dans une autre publicité, on peut voir un terrain de base-ball avec au milieu un fauteuil et un téléviseur avec l'image d'un joueur.

Un autre thème revient dans les publicités de l'époque, celui de la théâtralisation de l'espace domestique. Certaines publicités parlent de la télévision comme un théâtre familial ou du théâtre dans son fauteuil, ou encore du salon-théâtre. On peut également voir des illustrations avec une femme en robe du soir regardant la télévision chez elle. Mais c'est aussi les grands événements rituels de nos sociétés que la télévision va apporter dans le foyer : fêtes nationales, couronnements, grandes compétitions sportives.

Le contraste est grand avec la télévision des années 80, qui ne cherche plus à associer le spectaculaire et le quotidien, à orchestrer les grands

rituels sociétaux, mais plutôt à organiser des petits rituels familiaux. Dans cette nouvelle forme que les sociologues italiens ont appelé « néotélévision », le contenu des échanges ou la personnalité des participants importent peu, seule compte la présence. La télévision met donc en scène la vie quotidienne, mais elle devient aussi la référence à laquelle le quotidien peut se conformer. On assiste ainsi à un jeu de miroirs permanent entre la télévision et la société.

Vivre ensemble séparément

Alors que la famille se réunit autour du nouveau média télévisuel pour regarder la télévision collectivement, elle abandonne la radio qui devient un média individuel. Grâce à la portabilité et au faible coût des radios à transistor, chacun peut s'enfermer dans sa chambre ou vaquer à ses propres occupations en écoutant sa radio. Cette nouvelle famille peut « vivre ensemble séparément ». C'est probablement avec la nouvelle musique qui naît à cette époque, le rock, que l'usage du transistor et du média associé, l'électrophone, connaît son véritable essor. Alors que dans les années 50, l'écoute collective autour des juke-box est déterminante, par la suite, elle s'effectuera à domicile, notamment pour les jeunes filles qui écouteront la musique dans leur chambre et s'y entraîneront à danser. Le rock que les teenagers écoutent sur leurs transistors leur donne la possibilité de contrôler leur espace. Se crée ainsi un « foyer juxtaposé » où les jeunes peuvent être eux-mêmes, tout en cohabitant avec leurs parents. Il y a une individualisation des goûts musicaux selon les âges.

Ainsi, ce déplacement de l'écoute de la radio du salon à la chambre est bien plus qu'une nouvelle modalité d'écoute. Il favorise l'affirmation de soi et la constitution de cultures de groupes de pairs.

Cette individualisation de l'écoute va-t-elle se généraliser et atteindre la télévision ? Au milieu des années 80, c'était loin d'être le cas. L'enquête ethnographique réalisée à cette époque par David Morley montrait que le téléviseur familial était une source perpétuelle de tensions au sein de la famille entre les hommes et les femmes, les parents et les enfants. La progression du multiéquipement mettra-t-elle fin à la guerre des living-rooms ? L'hypothèse est plausible, mais il n'y a pas à l'heure actuelle, comme pour la radio, de disparition de l'appareil de salon. Celui-ci reste l'appareil principal autour duquel la famille peut se réunir, les postes installés dans les chambres étant semble-t-il moins utilisés.

Le téléphone mobile, aujourd'hui, s'inscrit également dans ce mouvement d'individualisation de la communication. Contrairement au téléphone fixe, la ligne mobile renvoie à un individu et à un seul. Le téléphone mobile est ordinairement porté sur soi, c'est une technologie qui, comme un vêtement, est associée au corps. Il s'agit en quelque sorte d'une extension de soi, d'une prothèse immédiatement disponible. L'appareil ne passe pas

de main en main. On constate, selon les enquêtes, qu'environ 30 % seulement des usagers prêtent leur portable à un tiers. Enfin, le mobile, comme le walkman auparavant, est un outil de communication qui quitte le foyer pour occuper les lieux collectifs, contribuant là encore à modifier les frontières entre le public et le privé. Ce téléphone personnel permet en effet, lui aussi, de vivre ensemble (le mobile sert à appeler le fixe ou les autres mobiles de la famille) séparément (le possesseur de mobile développe une sociabilité téléphonique spécifique). Il s'inscrit dans une nouvelle dialectique de l'autonomie et du contrôle tant au sein de la famille que de l'entreprise. Comme la radio des années 50, il s'est fortement diffusé chez les jeunes. Il leur permet, comme le transistor, comme le walkman, de s'autonomiser par rapport à la cellule familiale, d'y vivre tout en étant ailleurs. Pour les adultes vivant en couple, en revanche, les usages sont plus diversifiés. Le portable peut aussi bien leur permettre de renforcer leur espace commun que de développer des relations plus personnelles.

On s'en convainc aisément, l'individualisation de l'usage des médias, qui est une des caractéristiques de l'écoute de la radio, ne signifie pas pour autant que la vie communicationnelle est totalement cloisonnée, bien au contraire. La télévision se regarde encore largement en famille et, plus généralement, les médias constituent un des thèmes de discussion quotidienne des familles. La télévision est à la fois un objet de conflit et d'échange. Il en est de même avec le téléphone portable qui, grâce à ses différentes formes, peut être à la fois un outil de contrôle, de coordination et d'échange, mais aussi d'autonomie. L'individualisme ne tue pas le lien social. On peut vivre séparément... et ensemble.

4) Eight business technology trends to watch **The McKinsey Quarterly, december 2007**

Eight emerging trends are transforming many markets and businesses. Executives should learn to shape the outcome rather than just react to it.

Technology alone is rarely the key to unlocking economic value: companies create real wealth when they combine technology with new ways of doing business. Through our work and research, we have identified eight technology-enabled trends that will help shape businesses and the economy in coming years. These trends fall within three broad areas of business activity: managing relationships, managing capital and assets, and leveraging information in new ways.

Managing relationships

1. Distributing cocreation

The Internet and related technologies give companies radical new ways to harvest the talents of innovators working outside corporate boundaries. Today, in the high-technology, consumer product, and automotive sectors, among others, companies routinely involve customers, suppliers, small specialist businesses, and independent contractors in the creation of new products. Outsiders offer insights that help shape product development, but companies typically control the innovation process. Technology now allows companies to delegate substantial control to outsiders—cocreation—in essence by outsourcing innovation to business partners that work together in networks. By distributing innovation through the value chain, companies may reduce their costs and usher new products to market faster by eliminating the bottlenecks that come with total control.

Information goods such as software and editorial content are ripe for this kind of decentralized innovation; the Linux operating system, for example, was developed over the Internet by a network of specialists. But companies can also create physical goods in this way. Loncin, a leading Chinese motorcycle manufacturer, sets broad specifications for products and then lets its suppliers work with one another to design the components, make sure everything fits together, and reduce costs. In the past, Loncin didn't make extensive use of information technology to manage the supplier community—an approach reflecting business realities in China and in this specific industrial market. But recent advances in open-standards-based computing (for example, computer-aided-design programs that work well with other kinds of software) are making it easier to cocreate physical goods for more complex value chains in competitive markets.

If this approach to innovation becomes broadly accepted, the impact on companies and industries could be substantial. We estimate, for instance, that in the US economy alone roughly 12 percent of all labor activity could be transformed by more distributed and networked forms of innovation—from reducing the amount of legal and administrative activity that intellectual property involves to restructuring or eliminating some traditional R&D work.

Companies pursuing this trend will have less control over innovation and the intellectual property that goes with it, however. They will also have to compete for the attention and time of the best and most capable contributors.

Further reading:

Yochai Benkler, *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*, Cambridge, MA: Yale University Press, 2006.

Henry Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston: Harvard Business School Press, 2003.

James Surowiecki, *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations*, New York: Doubleday, 2004.

Eric von Hippel, *Democratizing Innovation*, Cambridge, MA: MIT Press, 2005.

2. Using consumers as innovators

Consumers also cocreate with companies; the online encyclopedia Wikipedia, for instance, could be viewed as a service or product created by its distributed customers. But the differences between the way companies cocreate with partners, on the one hand, and with customers, on the other, are so marked that the consumer side is really a separate trend. These differences include the nature and range of the interactions, the economics of making them work, and the management challenges associated with them.

As the Internet has evolved—an evolution prompted in part by new Web 2.0 technologies—it has become a more widespread platform for interaction, communication, and activism. Consumers increasingly want to engage online with one another and with organizations of all kinds. Companies can tap this new mood of customer engagement for their economic benefit.

OhmyNews, for instance, is a popular South Korean online newspaper written by upwards of 60,000 contributing “citizen reporters.” It has quickly become one of South Korea’s most influential media outlets, with around 700,000 site visits a day. Another company that goes out of its way to engage customers, the online clothing store Threadless, asks people to submit new designs for T-shirts. Each week, hundreds of participants propose ideas and the community at large votes for its favorites. The top four to six designs are printed on shirts and sold in the store; the winners receive a combination of cash prizes and store credit. In September 2007 Threadless opened its first physical retail operation, in Chicago.

Companies that involve customers in design, testing, marketing (such as viral marketing), and the after-sales process get better insights into customer needs and behavior and may be able to cut the cost of acquiring customers, engender greater loyalty, and speed up development cycles. But a company open to allowing customers to help it innovate must

ensure that it isn't unduly influenced by information gleaned from a vocal minority. It must also be wary of focusing on the immediate rather than longer-range needs of customers and be careful to avoid raising and then failing to meet their expectations.

Further reading:

C. K. Prahalad and Venkat Ramaswamy, *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Boston: Harvard Business School Press, 2004.

Don Tapscott and Anthony D. Williams, *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*, New York: Portfolio Hardcover, 2006.

3. Tapping into a world of talent

As more and more sophisticated work takes place interactively online and new collaboration and communications tools emerge, companies can outsource increasingly specialized aspects of their work and still maintain organizational coherence. Much as technology permits them to decentralize innovation through networks or customers, it also allows them to parcel out more work to specialists, free agents, and talent networks.

Top talent for a range of activities—from finance to marketing and IT to operations—can be found anywhere. The best person for a task may be a free agent in India or an employee of a small company in Italy rather than someone who works for a global business services provider. Software and Internet technologies are making it easier and less costly for companies to integrate and manage the work of an expanding number of outsiders, and this development opens up many contracting options for managers of corporate functions.

The implications of shifting more work to freelancers are interesting. For one thing, new talent-deployment models could emerge. TopCoder, a company that has created a network of software developers, may represent one such model. TopCoder gives organizations that want to have software developed for them access to its talent pool. Customers explain the kind of software they want and offer prizes to the developers who do the best job creating it—an approach that costs less than employing experienced engineers. Furthermore, changes in the nature of labor relationships could lead to new pricing models that would shift payment schemes from time and materials to compensation for results.

This trend should gather steam in sectors such as software, health care delivery, professional services, and real estate, where companies can easily segment work into discrete tasks for independent contractors and then reaggregate it. As companies move in this direction, they will need to understand the value of their human capital more fully and manage

different classes of contributors accordingly. They will also have to build capabilities to engage talent globally or contract with talent aggregators that specialize in providing such services. Competitive advantage will shift to companies that can master the art of breaking down and recomposing tasks.

Further reading:

Richard Florida, *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community, and Everyday Life*, New York: Basic Books, 2004.

Daniel H. Pink, *Free Agent Nation: How America's New Independent Workers Are Transforming the Way We Live*, New York: Warner Books, 2001.

4. Extracting more value from interactions

Companies have been automating or offshoring an increasing proportion of their production and manufacturing (transformational) activities and their clerical or simple rule-based (transactional) activities. As a result, a growing proportion of the labor force in developed economies engages primarily in work that involves negotiations and conversations, knowledge, judgment, and ad hoc collaboration—tacit interactions, as we call them. By 2015 we expect employment in jobs primarily involving such interactions to account for about 44 percent of total US employment, up from 40 percent today. Europe and Japan will experience similar changes in the composition of their workforces.

The application of technology has reduced differences among the productivity of transformational and transactional employees, but huge inconsistencies persist in the productivity of high-value tacit ones. Improving it is more about increasing their effectiveness—for instance, by focusing them on interactions that create value and ensuring that they have the right information and context—than about efficiency. Technology tools that promote tacit interactions, such as wikis, virtual team environments, and videoconferencing, may become no less ubiquitous than computers are now. As companies learn to use these tools, they will develop managerial innovations—smarter and faster ways for individuals and teams to create value through interactions—that will be difficult for their rivals to replicate. Companies in sectors such as health care and banking are already moving down this road.

As companies improve the productivity of these workers, it will be necessary to couple investments in technologies with the right combination of incentives and organizational values to drive their adoption and use by employees. There is still substantial room for automating transactional activities, and the payoff can typically be realized much more quickly and measured much more clearly than the payoff from

investments to make tacit work more effective. Creating the business case for investing in interactions will be challenging—but critical—for managers.

Further reading:

Bradford C. Johnson, James M. Manyika, and Lareina A. Yee, “The next revolution in interactions,” *mckinseyquarterly.com*, November 2005.

Scott C. Beardsley, Bradford C. Johnson, and James M. Manyika, “Competitive advantage from better interactions,” *mckinseyquarterly.com*, May 2006.

Thomas W. Malone, *The Future of Work: How the New Order of Business Will Shape Your Organization, Your Management Style, and Your Life*, Boston: Harvard Business School Press, 2004.

Managing capital and assets

5. Expanding the frontiers of automation

Companies, governments, and other organizations have put in place systems to automate tasks and processes: forecasting and supply chain technologies; systems for enterprise resource planning, customer relationship management, and HR; product and customer databases; and Web sites. Now these systems are becoming interconnected through common standards for exchanging data and representing business processes in bits and bytes. What’s more, this information can be combined in new ways to automate an increasing array of broader activities, from inventory management to customer service.

During the late 1990s FedEx and UPS linked data flowing through their internal tracking systems to the Internet—no trivial task at the time—to let customers track packages from their Web sites, with no human intervention required on the part of either company. By leveraging and linking systems to automate processes for answering inquiries from customers, both dramatically reduced the cost of serving them while increasing their satisfaction and loyalty. More recently, Carrefour, Metro, Wal-Mart Stores, and other large retailers have adopted (and asked suppliers to adopt) digital-tagging technologies, such as radio frequency identification (RFID), and integrated them with other supply chain systems in order to automate the supply chain and inventory management further. The rate of adoption to date disappoints the advocates of these technologies, but as the price of digital tags falls they could very well reduce the costs of managing distribution and increase revenues by helping companies to manage supply more effectively.

Companies still have substantial headroom to automate many repetitive tasks that aren’t yet mediated by computers—particularly in sectors and regions where IT marches at a slower pace—and to interlink “islands of automation” and so give managers and customers the ability to do new

things. Automation is a good investment if it not only lowers costs but also helps users to get what they want more quickly and easily, though it may not be a good idea if it gives them unpleasant experiences. The trick is to strike the right balance between raising margins and making customers happy.

Further reading:

John Hagel III, *Out of the Box: Strategies for Achieving Profits Today and Growth Tomorrow through Web Services*, Boston: Harvard Business School Press, 2002.

Claus Heinrich, *RFID and Beyond: Growing Your Business with Real World Awareness*, Indianapolis, IN: Wiley Publishing, 2005.

Jeanne W. Ross, Peter Weill, and David C. Robertson, *Enterprise Architecture as Strategy: Creating a Foundation for Business Execution*, Boston: Harvard Business School Press, 2006.

6. Unbundling production from delivery

Technology helps companies to utilize fixed assets more efficiently by disaggregating monolithic systems into reusable components, measuring and metering the use of each, and billing for that use in ever-smaller increments cost effectively. Information and communications technologies handle the tracking and metering critical to the new models and make it possible to have effective allocation and capacity-planning systems.

Amazon.com, for example, has expanded its business model to let other retailers use its logistics and distribution services. It also gives independent software developers opportunities to buy processing power on its IT infrastructure so that they don't have to buy their own. Mobile virtual-network operators, another example of this trend, provide wireless services without investing in a network infrastructure. At the most basic level of unbundled production, 80 percent of all companies responding to a recent survey on Web trends say they are investing in Web services and related technologies. Although the applications vary, many are using these technologies to offer other companies—suppliers, customers, and other ecosystem participants—access to parts of their IT architectures through standard protocols.¹

Unbundling works in the physical world too. Today you can buy fractional time on a jet, in a high-end sports car, or even for designer handbags. Unbundling is attractive from the supply side because it lets asset-intensive businesses—factories, warehouses, truck fleets, office buildings, data centers, networks, and so on—raise their utilization rates and therefore their returns on invested capital. On the demand side, unbundling offers access to resources and assets that might otherwise require a large fixed investment or significant scale to achieve competitive marginal costs. For companies and entrepreneurs seeking capacity (or

variable additional capacity), unbundling makes it possible to gain access to assets quickly, to scale up businesses yet keep their balance sheets asset light, and to use attractive consumption and contracting models that are easier on their income statements.

Companies that make their assets available for internal and external use will need to manage conflicts if demand exceeds supply. A competitive advantage through scale may be hard to maintain when many players, large and small, have equal access to resources at low marginal costs.

Further reading:

"Jeff Bezos' risky bet," BusinessWeek, November 13, 2006.

Leveraging information in new ways

7. Putting more science into management

Just as the Internet and productivity tools extend the reach of and provide leverage to desk-based workers, technology is helping managers exploit ever-greater amounts of data to make smarter decisions and develop the insights that create competitive advantages and new business models. From "ideagoras" (eBay-like marketplaces for ideas) to predictive markets to performance-management approaches, ubiquitous standards-based technologies promote aggregation, processing, and decision making based on the use of growing pools of rich data.

Leading players are exploiting this information explosion with a diverse set of management techniques. Google fosters innovation through an internal market: employees submit ideas, and other employees decide if an idea is worth pursuing or if they would be willing to work on it full-time. Intel integrates a "prediction market" with regular short-term forecasting processes to build more accurate and less volatile estimates of demand. The cement manufacturer Cemex optimizes loads and routes by combining complex analytics with a wireless tracking and communications network for its trucks.

The amount of information and a manager's ability to use it have increased explosively not only for internal processes but also for the engagement of customers. The more a company knows about them, the better able it is to create offerings they want, to target them with messages that get a response, and to extract the value that an offering gives them. The holy grail of deep customer insight—more granular segmentation, low-cost experimentation, and mass customization—becomes increasingly accessible through technological innovations in data collection and processing and in manufacturing.

Examples are emerging across a wide range of industries. Amazon.com stands at the forefront of advanced customer segmentation. Its recommendation engine correlates the purchase histories of each individual customer with those of others who made similar purchases to come up with suggestions for things that he or she might buy. Although the jury is still out on the true value of recommendation engines, the techniques seem to be paying off: CleverSet, a pure-play recommendation-engine provider, claims that the 75 online retailers using the engine are averaging a 22 percent increase in revenue per visitor.² Meanwhile, toll road operators are beginning to segment drivers and charge them differential prices based on static conditions (such as time of day) and dynamic ones (traffic). Technology is also dramatically bringing down the costs of experimentation and giving creative leaders opportunities to think like scientists by constructing and analyzing alternatives. The financial-services concern Capital One conducts hundreds of experiments daily to determine the appropriate mix of products it should direct to specific customer profiles. Similarly, Harrah's casinos mine customer data to target promotions and drive exemplary customer service.

Given the vast resources going into storing and processing information today, it's hard to believe that we are only at an early stage in this trend. Yet we are. The quality and quantity of information available to any business will continue to grow explosively as the costs of monitoring and managing processes fall.

Leaders should get out ahead of this trend to ensure that information makes organizations more rather than less effective. Information is often power; broadening access and increasing transparency will inevitably influence organizational politics and power structures. Environments that celebrate making choices on a factual basis must beware of analysis paralysis.

Further reading:

Thomas H. Davenport and Jeanne G. Harris, *Competing on Analytics: The New Science of Winning*, Boston: Harvard Business School Press, 2007.

John Riedl and Joseph Konstan with Eric Vrooman, *Word of Mouse: The Marketing Power of Collaborative Filtering*, New York: Warner Books, 2002.

Stefan H. Thomke, *Experimentation Matters: Unlocking the Potential of New Technologies for Innovation*, Boston: Harvard Business School Press, 2003.

David Weinberger, *Everything Is Miscellaneous: The Power of the New Digital Disorder*, New York: Times Books, 2007.

8. Making businesses from information

Accumulated pools of data captured in a number of systems within large organizations or pulled together from many points of origin on the Web are the raw material for new information-based business opportunities.

Frequent contributors to what economists call market imperfections include information asymmetries and the frequent inability of decision makers to get all the relevant data about new market opportunities, potential acquisitions, pricing differences among suppliers, and other business situations. These imperfections often allow middlemen and players with more and better information to extract higher rents by aggregating and creating businesses around it. The Internet has brought greater transparency to many markets, from airline tickets to stocks, but many other sectors need similar illumination. Real estate is one of them. In a sector where agencies have thrived by keeping buyers and sellers partly in the dark, new sites have popped up to shine “a light up into the dark reaches of the supply curve,” as Rich Barton, the founder of Zillow (a portal for real-estate information), puts it. Barton, the former leader of the e-travel site Expedia, has been down this road before.

Moreover, the aggregation of data through the digitization of processes and activities may create by-products, or “exhaust data,” that companies can exploit for profit. A retailer with digital cameras to prevent shoplifting, for example, could also analyze the shopping patterns and traffic flows of customers through its stores and use these insights to improve its layout or the placement of promotional displays. It might also sell the data to its vendors so that they could use real observations of consumer behavior to reshape their merchandising approaches.

Another kind of information business plays a pure aggregation and visualization role, scouring the Web to assemble data on particular topics. Many business-to-consumer shopping sites and business-to-business product directories operate in this fashion. But that sword can cut both ways; today’s aggregators, for instance, may themselves be aggregated tomorrow. Companies relying on information-based market imperfections need to assess the impact of the new transparency levels that are continually opening up in today’s information economy.

Further reading:

Hal R. Varian, Joseph Farrell, and Carl Shapiro, *The Economics of Information Technology: An Introduction (Raffaele Mattioli Lectures)*, New York: Cambridge University Press, 2004.

Carl Shapiro and Hal R. Varian, *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*, Boston: Harvard Business School Press, 1999.

Conclusion

Creative leaders can use a broad spectrum of new, technology-enabled options to craft their strategies. These trends are best seen as emerging patterns that can be applied in a wide variety of businesses. Executives should reflect on which patterns may start to reshape their markets and industries next—and on whether they have opportunities to catalyze change and shape the outcome rather than merely react to it.

5) Pour diminuer le risque lié à l'innovation il faut...prendre beaucoup de risques

Bloc note de Bertrand Duperrin, 18 décembre 2007

Il est désormais de nombreuses choses relatives à l'innovation à propos desquelles tout le monde est objectivement d'accord. Objectivement, car certains peinent encore à mettre en pratique ce qu'ils pensent de la question. Bien sur on parle souvent de peur, d'inertie, de résistance au changement...mais tout cela ne viendrait il pas, paradoxalement, d'une mauvaise compréhension des raisons mêmes qui poussent à innover.

Avant tout, quelles sont ces points vers lesquelles convergent un grand nombre d'opinions aujourd'hui ?

- l'innovation est (et sera de plus en plus) un facteur clé de performance et une source d'avantage concurrentiel unique. Il faut en augmenter sans cesse le rythme et la quantité.
- L'innovation ne concerne pas que les produits : elle concerne aussi la manière dont on fait les choses, dont on travaille, dont on manage ses équipes.
- L'innovation peut être une vraie nouveauté comme une simple amélioration aux effets parfois phénoménaux.
- L'innovation n'est pas l'apanage d'une élite, ou tout du moins d'un petit nombre qui en aurait seul la capacité présumée : elle doit être distribuée dans l'entreprise.
- L'innovation demande une accélération du métabolisme de l'information dans l'entreprise ainsi qu'une meilleure exploitation de ses réseaux informels internes.

Mais il n'en reste pas moins que rares sont les endroits où l'on tire toutes les conséquences de ce qui précède. Et ce pour une raison qui semble évidente : tout cela est fort risqué. Raison objective ou idée reçue ?

Innover c'est risqué car cela implique de mobiliser des ressources : d'abord celles qui vont créer l'innovation, et ensuite celles qui vont tenter, lorsqu'on estimera que le jeu en vaut la chandelle, de les mettre en pratique, le plus souvent sous forme de prototype ou projet pilote, avant de généraliser. La mobilisation de ces ressources, de quelque manière qu'elle se passe, a un coût. L'innovation provoque également le changement, et l'adaptation a elle aussi un coût. Ajoutez à cela qu'on ne peut vraiment évaluer le gain...qu'après avoir essayé et que sur une quantité de projets seule une petite partie sera couronnée de succès, et une partie encore plus infime sera un franc succès...vous comprendrez qu'il est logique de ne rien essayer...sauf si on est sûr de son coup.

En dehors en effet des turbulences liées à l'innovation (qu'elle soit d'ailleurs un succès ou un échec), l'impact financier ne peut être ignoré. Des ressources mobilisées avec un gain incertain (voire une perte lorsque tout cela ne débouche sur rien de convaincant), cela représente une faible probabilité de gain au regard d'un bilan qui a toutes les chances d'être négatif.

Cela explique fort logiquement la raison pour laquelle on n'a qu'un nombre plus que limité d'initiatives, afin justement de limiter le risque.

Tout cela n'est donc que logique. Justement non, c'est plutôt le contraire.

Cette restriction de la prise de risque n'est que la conséquence de la volonté de ne pas engager en ressources sans un retour sur investissement certain, donc d'impératifs financiers liés à la volonté des investisseurs / actionnaires de faire fructifier leur mise. Ils ont des exigences qui, déployées de manière descendante du sommet au bas de l'entreprise amènent à la situation que nous venons d'évoquer. Précisons bien que ces investisseurs ne demandent en aucun cas de ne pas prendre de risque ou de ne pas innover, ils demandent juste un certain retour. Et la situation constatée n'est que la conséquence de la manière dont l'entreprise traduit ce besoin.

Et si l'on regardait justement comment ces acteurs investissent ? Investissent ils dans très peu d'entreprise ou, au contraire, dans un portefeuille assez large de participations ? Bien évidemment la bonne réponse est la seconde. A l'extrême, prenons le cas des capitaux risqués connus pour être les plus exigeants en termes de retour : c'est parce qu'ils savent que beaucoup de projets échoueront, que seuls quelques uns ramèneront un véritable "jackpot", qu'ils investissent dans un grand nombre de projet. Le meilleur moyen, pour eux, de limiter le risque est justement non pas de réduire les projets mais de les diversifier. N'investir que dans une entreprise est très risqué, dans 100 ça l'est beaucoup moins.

Bizarrement l'entreprise fait exactement le contraire.

Au lieu de penser l'innovation de manière globale on considère chaque projet de manière indépendante : mathématiquement le risque unitaire devient si élevé que le bon sens impose de...ne rien tenter. Pour rentabiliser les ressources impliquées dans le process d'innovation et, de manière plus large, dans les opérations induisant un changement, il est essentiel de les considérer comme un portefeuille global au niveau de l'entreprise et non comme des micro projets disséminés ça et là.

Quelques conseils pour une structure qui voudrait essayer de devenir génétiquement innovante :

- une direction de l'innovation doté d'un budget correspondant à l'importance stratégique que l'entreprise donne à la chose.
- un système et des outils permettant l'innovation participative en mode informel. Ca ne sera bien sur pas la seule source de nouveaux projets mais la direction de l'innovation pourra garder un oeil dessus et s'inspirer des meilleures idées. Plus d'idées et plus de visibilité pour chacune (en fait ces idées existent déjà mais ne franchissent que rarement le cercle des proches de celui qui les a).
- la direction peut donc miser sur un certain nombre de projets, et en investissant en interne (afin que le manager local voit compenser l'allocation de ressources ainsi effectuée et que l'innovation n'obère pas sa capacité à réussir ses objectifs financiers locaux).
- résultat de la politique innovante évalué globalement. Ce qui permettra de ne pas se focaliser sur le risque élevé d'échec d'un projet mais sur la probabilité élevée que les sommes investies globalement génèrent des gains substantiels.
- avoir un oeil sur l'extérieur : s'inspirer de ce qui se fait ailleurs, pister les bonnes idées émergentes...et pourquoi pas contribuer au développement d'une jeune entreprise innovante qui apporte une solution essentielle à l'entreprise et que le marché n'offre pas encore.
- Envoyer les responsables de l'innovation en stage chez un Venture Capitalist avant de commencer...

Un peu "brut de fonderie" mais une base que je pense pertinente pour réexaminer la question avec un oeil nouveau.

6) Internet en Europe : quels usages, quels impacts ? **Le Journal du Net, 8 janvier 2008**

En 2007, les Etats-Unis comptaient 234,7 millions d'internautes selon Internet Worldstats, soit 70 % de la population totale et un peu plus de 58 millions d'abonnés haut débit selon Leichtmann Research Group.

Mais où en est l'Internet en Europe ? Combien y a-t-il d'internautes ? Combien de temps passent-ils en ligne ? Quel impact le Web a-t-il sur leurs activités, en particulier sur celles des jeunes ? Quels types de sites sont les plus visités ? Le point en chiffres avec l'European Interactive Advertising Association.

169 millions d'internautes

Limitée à 10 Etats (Allemagne, Belgique, Danemark, Espagne, France, Italie, Norvège, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède) la population d'internautes en Europe reste bien en deçà de celle des Etats-Unis. Ce territoire compte en effet 169 millions de connectés fin 2007 selon l'EIAA, contre 234 millions outre-Atlantique selon Internet Worldstats.

En un an, deux populations se démarquent par leur dynamisme : les seniors (55 ans et plus) dont le nombre d'utilisateurs réguliers (chaque semaine) progresse de 12 % et les femmes qui gagnent elles 8 %.

En moyenne, les Européens restent 12 heures par semaine sur le Web. Mais 29 % d'entre eux (48,5 millions) y passent bien plus de temps : 16 heures et plus.

L'Italie, championne des gros utilisateurs

C'est l'Italie qui compte la plus forte proportion de gros utilisateurs d'Internet. 37 % des internautes, soit 6,9 millions de personnes, passent en effet plus de 16 heures par semaine sur le Web selon l'EIAA.

Les italiens devancent ainsi les Suédois, la France et le Royaume-Uni, ces deux derniers comptant pourtant chacun d'eux plus de 30 millions d'internautes.

A noter également l'avant dernière place de l'Allemagne avec 23 % de gros utilisateurs alors que le pays en compte 43 millions.

Depuis 2006, les jeunes passent 14 heures sur le Net...

Autres gros consommateurs d'Internet : les jeunes âgés de 16 à 24 ans. Leur prédilection pour Internet ne cesse d'ailleurs de croître.

Alors qu'en 2004, ils passaient en moyenne 10,3 heures par semaine sur Internet, ils surfent aujourd'hui plus de 14 heures.

Leur appétence pour le Web est telle que depuis 2006, ils passent plus de temps sur Internet que devant la télévision.

... et consomment plus souvent le Web que la TV

Une tendance corroborée par l'assiduité que les jeunes mettent à consommer Internet tout au long de la semaine.

Pour la première fois, les 16-24 ans se connectent plus fréquemment au Web qu'ils ne regardent la télévision. Alors que 77 % des jeunes Européens de cette classe d'âges déclarent regarder la télévision 5 à 7 jours par semaine, 82 % d'entre eux disent utiliser Internet au moins autant de fois par semaine.

Des chiffres nettement supérieurs à ceux constatés dans l'échantillon total. En 2007, 86 % des internautes européens déclaraient regarder la télévision 5 à 7 jours par semaine, alors qu'ils n'étaient que 75 % à passer autant de temps sur Internet.

42 % utilisent les réseaux sociaux

Si les internautes européens sont moins nombreux qu'outre-Atlantique, leur connexion est de bien meilleure qualité. 81 % des internautes européens habitant dans l'un des 10 pays étudiés par l'EIAA disposent fin 2007 d'une connexion haut débit. Ce qui contribue à diversifier les activités en ligne.

Le premier usage (87 %) reste toutefois la recherche, suivi de près par l'e-mailing (81 %). Mais à l'heure du Web 2.0, la communication n'emprunte plus seulement la voie du courrier, fusse-t-il électronique. Elle passe également désormais par les réseaux sociaux que 42 % des européens interrogés disent utiliser au moins une fois par mois.

Autres très fortes progressions : la part d'internautes qui déclarent regarder la télévision sur Internet, visionner des films ou des clips vidéo puisque en un an leur nombre a progressé de 150 % ; et ceux qui postent des commentaires (+ 42 % en un an).

Internet se développe au détriment d'autres activités

Le développement d'Internet n'est toutefois pas sans conséquences sur le comportement des internautes européens.

96 % d'entre eux admettent en effet faire certaines choses moins souvent depuis qu'ils surfent sur Internet, tandis que 62 % d'entre eux déclarent consulter moins souvent les autres médias.

La télévision principale victime du Web

La télévision est le principal média impacté par le développement d'Internet. 40 % des internautes européens interrogés déclarent moins la regarder. Viennent ensuite les magazines (29 %), les journaux (28 %) et la radio (22 %).

Côté activités, c'est la lecture de livres qui pâtit le plus de l'essor d'Internet. 30 % des internautes européens déclarent en lire moins. Vient ensuite les conversations téléphoniques (29 %) et l'envoi de SMS (23 %).

Enfin, pour 21 % des internautes, le Web impacte leur sommeil, et pour 15 %, leur travail.

Un transfert qui profite aux sites d'actualité

Un transfert de temps qui profite en premier lieu aux sites d'actualités et à ceux relayant des informations locales. 65 % des internautes européens déclarent consulter des sites d'actualité au moins une fois par mois, et 52 % des sites d'informations locales.

Les sites de voyages, pourtant premier secteur du e-commerce, ne viennent qu'ensuite (51 % des réponses) devant ceux des banques (50 %).

7) My Unfashionable Legacy Strategy+business, 20 décembre 2007

Participative management has proven its remarkable capabilities again and again. So why is it passing into obscurity?

The last few years have been bittersweet for people like me, pioneers of high-performance systems with decades of experience. The high-performance systems approach — also known as self-organizing teams and participative management — endows people throughout an enterprise with the skills, understanding, processes, and authority they need to make their own decisions on behalf of quality and business success, instead of having all the ideas and commands flow from the top. Experiments in self-managing teams were once controversial, but they created so many solid performance gains at companies such as Procter & Gamble, Crown-Zellerbach, General Foods, and General Motors that they are now

mainstream. I have seen firsthand how powerful and profitable it can be to give people the room to design their own workflow and manage their own processes.

Despite the successes of high-performance systems, the concept is less fashionable in management circles than it used to be. Some leaders of the field, including Eric Trist and Fred Emery, pioneers of “sociotechnical systems,” have passed away. Others, like Charles Krone, a key developer of the high-performance technician system that Procter & Gamble has used since the late 1960s, are retired or semiretired. Some companies that once made major commitments to high-performance systems have slid back to authoritarian management, even if it leads to decreased productivity.

The next generation of managers, particularly on the operations and shop-floor side, don’t always have the skills and training to design, create, and lead high-performance systems, and there’s a real danger that this knowledge could be lost entirely. Now is the time for my colleagues and me to cast our minds back and distinguish, once and for all, the factors that made us succeed.

Step-Change Improvement

Here, then, is my story. In 1978, I was a senior engineer at a DuPont plant in Martinsville, Va., that had been founded in 1941 to make nylon; it was still being used to produce a variety of textiles. DuPont hired Charlie Krone to regenerate two plants, of which one, at Martinsville, was a union site. My first thought was that Krone’s approach would be just another “flavor of the month.” But after two sessions with him, I was a believer. His initial design sessions systematically gave our shop-floor teams more perspective and training than they’d ever had before. He deliberately used a Socratic method of asking questions that helped people see problems and solutions more clearly for themselves, and he established well-defined goals and conducted open conversations about work issues so that teams could work together more coherently. Supervisors, freed from the need for heavy supervision and control, could then focus their attention on collaborating to make operational and product improvements. Such a shift takes attention, a basic respect for employees, and an investment of time.

Yet almost immediately, we saw results at the Martinsville plant. There was a dramatic increase in quality and a decrease in cost; our textile brands became more competitive. In 1983, we negotiated an early retirement opportunity with the union in which we reduced management from eight levels to four, operators picked up many of the routine tasks that supervisors had handled in the past, and we downsized the factory by several hundred employees without rancor. The plant still ran at capacity.

The operators became innovators: One team designed a US\$60,000 spinning unit that solved a technical problem that the engineering department had said would cost \$2 million to fix, and another created a sophisticated and efficient supply chain that delivered the right quantities of fabric at the right times to a large customer. (This was years before the phrase “just-in-time” had caught on.) We also kept our part of the bargain; when the operators saved us millions of dollars a year by managing inventories more precisely, we used that money to seek new business rather than to lay people off. The shift in responsibility served me well personally, because it allowed me to focus on developing products and building customer relationships, which brought me to the attention of other companies in the region.

In 1990, I took a job as director of operations for CPFilms, a manufacturing firm that had been recently acquired by the British chemical company Courtaulds (the “CP” stands for Courtaulds Performance). Based, like the DuPont plant, in Martinsville, this division made electromagnetic spectrum polyester film used in automobile and architectural windows. I left my secure, comfortable job at DuPont, where I’d been for 21 years, with the understanding that I would have a free hand to implement high-performance systems.

Indeed, that was the only way I could imagine achieving the financial results that Courtaulds wanted. The market share of the whole business unit was falling; quality was poor; we had massive inventory costs; production was rife with infighting; there were regular bomb threats at the factory and lost-time injuries at least once every three weeks; on Monday mornings, some operators were too hung over to work; and customers were looking for alternatives. The CPFilms executives, all located two hours away, had grown up in the “old school” of empty presentations and high levels of control. They were all ready to sell the place off, and would have done so if not for the effect that selling at a loss would have on the stock price. Instead, out of desperation, they gave me a relatively free hand.

“The Floor Did It”

I took on the task of simultaneously improving results, managing day-to-day activities, and transforming the company. This transformation began with three basic objectives: to maximize our competitive position, to improve the quality of our thinking, and to create a culture of continuous improvement. I laid out a basic principle: Before making any decisions, the division’s managers would seek the maximum intelligence of all relevant and affected people. Decisions would be openly communicated before being implemented, and challenges to them would be welcomed, provided the challenges were based on logic and sound business.

Everyone was skeptical — operators, maintenance personnel, and upper management. I knew that the first people to see the value of high-performance systems would be those most immediately connected to production, innovation, and quality: the operators. Then interest might spread to frontline supervisors, to the maintenance group, to the middle managers, and, finally, to the marketing and sales managers. All these groups had to be knit together, so we started by creating task forces to solve problems that were frustrating the operators and hurting the business.

The first group called themselves the “dust busters.” The dyehouse where CPFilms added color to polyester was hot, dirty, and overwhelmed by problems with quality and production. Morale was so bad in that shop that, when an operator with 30 years of service fell from a faulty ladder and broke his collarbone, he was too afraid of losing his job to list the real reason on the paperwork. Blaming the ladder would mean blaming the manager who hadn’t repaired it, so he wrote down that “the floor did it.”

With me cheerleading and protecting them, the dust busters started to clean up the plant. Our safety program explicitly stated that the company had to provide a safe environment and reliable tools and that everyone would be responsible for their own safety and that of their fellow employees. This was a sign that management was paying attention. “Maybe they really care about us,” people said.

Then we went further. “Everyone will be a businessperson,” we declared. “And layoffs will not result from our improvement efforts.” This meant that we would give up the long-standing (and much-disliked) practice of hiring people during good times and letting them go during our seasonal downturns. Talk about culture shock! It also meant giving blue-collar workers tasks and responsibilities that had once been reserved for managers. For instance, when we bought new equipment, the operators visited other sites that used that machine, and then budgeted and installed the machine themselves.

We also elevated everyone’s thinking about quality. “If the work coming to your station is not of sufficient quality,” we told assembly line workers, “you can either refuse to accept it (and let us know) or even stop the production machine, and you will not get fired.”

Eventually, someone tried it, and we kept our word. After that, other changes followed more quickly, including pay reforms that re-warded employees for learning new skills. The improvements added to the company’s profitability, and that in turn meant added job opportunities. In time, the operators were not only willing but eager to try experiments that might help the plant beat the competition. They would bring competitors’ products on the floor and help us reverse engineer them.

As the CPFilms managers and employees grew more comfortable talking together freely, I knew it was time for us to come up with principles as a group. A principle is just a commonly held guide for thinking, behaving, and making decisions. You can manage a process or machine with regulations, rules, and procedures, but if you want the best chance to capture people's latent potential, then you start with principles that people "own" and help create. One of ours read: "We will enable each other to be the best at what we do and we will integrate the excellence of individuals, teams, and functions in a way that satisfies our customers and stakeholders." No boss could impose that from the top; when we crafted it together, however, we could live by it.

Being a People Person

We then created three informal business units within manufacturing, each with its own P&L accountability. This was important because employees want to be a vital part of a self-contained team to which they can have allegiance. We moved the quality control lab equipment onto the shop floor, and provided training so the operators could conduct their own tests. This did not make us popular with the corporate staff, of course, but it dramatically improved our results. In another bold move, we stopped the traditional practice of selling substandard products to our second-class customers; this had made us some quick money, but had gradually eroded our image in the market. The hardest part was avoiding the implication that the previous approach had been wrong, in a company where everyone had colluded with those outmoded methods by simply following procedure.

We then brought together quality, manufacturing, and research managers, deliberately picking the people who argued with one another most vehemently, and sent them out in groups to visit our customers' factories — something some of them had never done before. The sales departments protested that this would interfere with their relationships, and the manufacturing managers protested that they didn't have time. But we sent them anyway, and what they encountered was unhappy customers. Our managers returned from these trips to customer sites with a great deal more respect for one another, and resolved to fix our company's quality problems. The shift in attitude was both immediate and lasting.

Within the first year, we made a 35 percent performance improvement. It worked so well that our division head promoted me to global vice president of human resources for CPFilms. "You seem to like people," he said. "You spend so much time with them." In other words, he didn't get the point that people were the key to performance. I resolved to redefine HR, taking it from an administrative function to a driver of business

results by helping people reach their potential. I placed a world map on my office wall, and marked all our plants and distribution sites with flags. Every spot with a flag was a location ripe for changing our thinking.

We suffered a major setback when a new division CEO arrived at CPFilms who did not seem to believe in human development and who saw manufacturing as a liability. He pulled back the training that was a critical part of the team system, and he used our gains in productivity to mandate new head-count cuts nearly every Monday. One night, we both attended a dinner meeting with his boss, a Courtaulds vice president. The VP asked me how the people were doing. "We're still making improvements," I said, "but it's despite ourselves. We're going to get a union if we keep this up." This breach of hierarchical decorum infuriated the division CEO; he later chewed me out, and, for the next three months, he barely said good morning to me. We continued the layoffs.

Then, one rainy February morning, I arrived at the plant to confront picket signs. Labor union organizers had gathered signatures from more than 65 percent of the employees. The CEO charged into my office, demanding to know how, as head of HR, I had let this happen. When I pulled together the frontline supervisors, they said that although they supported the organizing effort — "You management are getting what you deserve" — they didn't actually want to be unionized. They wanted to go back to our team system. So did the other employees, they said. That turn of events helped me negotiate an agreement: There would be no union, we'd reinstate the high-performance approach, and we would guarantee that no layoffs would result from any improvements we made in productivity in the future.

No Such Thing as Commodities

That was 1993. For the next 12 years, there were no layoffs. Our housekeeping, maintenance, environmental, and safety records were as good as any company's in the world; you could eat off the floors in the plant. With our quality intact, our business grew. Revenue increased more than 100 percent; margins improved by 55 percent or more. Production doubled, profits were three times the industry average (an improvement of 650 percent), and on-time delivery rose 30 percent, to almost 98 percent. Safety, the first problem we'd addressed, was now world class; we went two years without a lost-work accident at any plant anywhere in the world. Waste decreased dramatically; one product line reduced its waste level from 13 percent to 2 percent. When I expressed satisfaction, the technicians responded, "Actually, we know we can get it to zero."

One critical factor was our workers' ability to gain individually from these results. We had said that pay would increase after business successes,

and we lived up to that promise. We made it easy for people to take on new tasks and build new skills, working closely with business and technical colleges in the area. We set a corporate goal: becoming the employer of choice in our area. We gave people pay increases when they learned and used new capabilities, and we promoted them for merit and promise, not seniority, through an open process involving written or oral tests (their choice) and a peer review.

At one point, the Courtaulds vice president of finance tried to block our pay-for-skills approach. "You're just giving away money to be popular," he told me. "For every \$80,000 in pay increases, I will cut four people." But he dropped that threat after the next quarterly cycle, when we made far more in income than we were spending on pay increases.

Visitors to CPFilms plants often said, "If we had your people, we could do this too." And I would just smile. After all, a dozen years before, management had wanted to displace these very same employees.

And a high-performance approach is not limited to production. I have seen it applied to marketing in the chemical industry, for example, although many people believe that chemicals are necessarily commodities. I believe that there is no such thing as a commodity business. You can always create distinctiveness that leads to higher value, new markets, and higher margins, if you are willing to apply thinking, creativity, energy, and care.

Now that I have retired from CPFilms and am operating as an independent consultant, I think I understand better why it is sometimes hard to keep systems like this going in today's corporations. Many new managers, trained as engineers, expect to run operations according to step-by-step recipes. But just as thinking isn't brainstorming and learning isn't rote memorization, managing a high-performance system isn't a matter of following rules and procedures. You have to observe the systemic whole of an operation — not just what people are doing and saying, but their latent potential for contributing to the business, which is often nearly invisible because it has been repressed for so long by management. And then you have to translate that integrative, almost poetic understanding into everyday nuts-and-bolts decisions about scheduling, maintenance, incentives, workflow, and technological design.

You then have to build the authority to insist on accountability and performance — including insisting on getting it from your superiors — but you also have to give up authority to anyone who is capable of wielding it effectively. You have to trust that, given the same information you have, other people will come to logical decisions and actions that are as good as, or even better than, your own. And you have to accomplish all this in corporations that set up incentives (such as stock options) that

punish long-term investment and favor short-term measures: cutting head counts, selling off underperforming businesses, and cashing in on quick gains.

No wonder the self-managing teams approach is endangered. And yet, I cannot help but believe that it will prevail in the end. Ultimately, the most critical factor is managers' view of human nature. Managers who believe in the value of people's diverse skills, desires, aspirations, ambitions, and enthusiasm and who are prepared to recognize and reward the quality of thinking that people bring to their work — no matter what the organizational impediments seem to be — are capable of running a high-performance organization. The concept may not always be in fashion, but there are many of us out there, ready to put it into practice, if only we get the knowledge and the courage to follow through.

8) Ressources humaines : faut-il mettre de l'affect dans le management ?

Stratégies, 10 janvier 2008

Fondé sur la relation humaine, le management est toujours empreint d'affect, dans la communication et les médias sans doute encore plus qu'ailleurs. Une carte à jouer avec précaution.

Selon une récente enquête réalisée par l'institut BVA pour le cabinet-conseil en management et ressources humaines BPI, et menée auprès de 5 500 salariés dans dix pays (lire interview ci-dessous), plus la relation entre le salarié et son manager est qualifiée d'amicale, plus le management est bien ressenti. Et surprise, c'est dans les pays latins, France en tête, que les salariés ont les relations les plus distantes vis-à-vis de leur supérieur hiérarchique... et, par voie de conséquence, formulent les critiques les plus acerbes. Faut-il pour autant souhaiter que les salariés français fassent amis-amis avec leurs managers ?

« Quand les salaires et les perspectives d'évolution sont bloqués, beaucoup de managers estiment qu'il ne reste que cela pour motiver les troupes », observe Bernard Vidal, directeur Europe du Sud chez BPI. Autant le dire d'emblée, un management fondé sur la seule dimension affective est porteur de tous les maux : manipulation des collaborateurs, iniquité dans leur évaluation, suspicion des uns vis-à-vis des autres, jalousie... En revanche, le management est toujours empreint d'affect, puisqu'il puise sa source dans le rapport humain. Reste donc au manager et au salarié à trouver le bon dosage, un art pour le moins difficile.

De nouveaux dirigeants qui changent la donne

Où en est-on dans les médias et la publicité, secteurs où la dimension affective est décrite comme très présente dans le management ? « Dans ces secteurs, la dimension affective est particulièrement prégnante car l'affect est réputé être une des conditions de la créativité des salariés », indique Pascal Guibert, consultant en management dans le secteur de la communication et directeur de l'agence La compagnie du changement. Si les tapes dans le dos et le tutoiement sont toujours de rigueur, le modèle paternaliste perd pourtant du terrain au profit d'un management plus rationnel. « Les entreprises de presse comme celles de publicité sont en train de vivre une mutation de leurs pratiques managériales. La figure du patron entrepreneur fondant son management sur son seul charisme cède le pas à celle du patron manager », précise Pascal Guibert.

Plusieurs facteurs expliquent ce changement, notamment l'arrivée d'une nouvelle génération de dirigeants plus cultivés en management, l'industrialisation et la concentration des entreprises des secteurs des médias et de la communication ainsi que des conditions de travail de plus en plus décriées. Faut-il se féliciter de cette nouvelle donne ? Les uns y voient un management déshumanisé quand les autres se félicitent d'un système d'évaluation jugé comme beaucoup plus objectif.

Interview :

« Le management français doit être plus démocratique »

Les salariés Français sont les plus critiques vis-à-vis de leur hiérarchie, selon une enquête internationale de l'institut BVA pour la société de conseil en ressources humaines BPI. Brice Maillé, directeur de sa branche management, revient sur les carences du management hexagonal.

Selon votre enquête (1), c'est en France que les managers sont le plus mal jugés par leurs salariés. Cela vous surprend-il ?

Brice Maillé. Nous ne nous attendions pas à de tels écarts entre les pays. Les managers français sont globalement les moins appréciés. Dans l'Hexagone, 75 % des salariés estiment leur manager comme compétent : c'est le taux le plus bas des dix pays concernés. Conséquence directe, un Français sur deux reconnaît ne pas suivre les directives de son supérieur hiérarchique. Seuls les Roumains font pire. De même, ils estiment que seulement deux tiers des managers sont prêts à écouter leurs remarques et que moins d'un sur deux est prêt à aider son collaborateur pour lui permettre de progresser.

Comment expliquer ces mauvais résultats ?

B.M. Il existe dans les entreprises françaises une double crise : de confiance et d'autorité. Mais les managers ne sont pas responsables de tous les maux. Les salariés expriment à leur égard des exigences beaucoup plus élevées qu'ailleurs qui induisent avec leur management une relation de tension et de déception. Ils ont une vision fantasmée de leurs managers. Ceci traduit une forme d'immaturité relationnelle. Autre difficulté : les Français confondent volontiers autorité avec autoritarisme et volonté de sanctionner, quand l'autorité est entendue comme leadership et capacité à prendre des décisions outre-Atlantique.

Que faut-il faire pour améliorer le management dans les entreprises françaises ?

B.M. Le management français se distingue par un formalisme excessif. Il n'y a que chez nous où la barrière cadre/non cadre revêt encore un sens. Cela entraîne des frontières hiérarchiques, des rigidités dans les relations et les conditions de travail qui n'ont pas lieu d'être. Il faut donc insuffler plus de démocratie dans le management. Le manager de demain doit être un communicant vis-à-vis de ses équipes. Pour garantir une bonne qualité de dialogue, les entreprises françaises gagneraient à mieux appréhender cette dimension communication dans les fonctions des managers, en l'intégrant par exemple dans leurs rémunérations.

Existe-t-il des spécificités managériales dans le secteur de la communication ?

B.M. Le management y est particulièrement ardu. Les talents y sont plus difficiles à cerner et à objectiver que dans d'autres secteurs, avec des organisations de travail qui laissent une large place à l'autonomie. Pour autant, c'est sans doute dans ce secteur que l'on trouve le plus haut niveau d'exigence vis-à-vis des managers. Il est donc temps qu'en termes de management, le secteur de la communication rattrape son retard.

(1) « Les Salariés évaluent leur manager », décembre 2007. Enquête réalisée pour le cabinet-conseil BPI par l'institut BVA auprès de 5 500 salariés travaillant dans 10 pays (Allemagne, Espagne, États-Unis, France, Italie, Maroc, Pologne, Roumanie, Royaume-Uni et Suisse).

9) Engagez-vous, qu'ils disent ! Les Echos, 17 décembre 2007

Motiver financièrement les salariés ne suffit plus. Pour développer leur implication, les DRH cherchent à passer un nouveau contrat de confiance.

Des partis politiques et des syndicats sans militants, des Eglises en mal de vocations, de jeunes générations biberonnées au zapping... Autant de signes censés témoigner d'une entrée de la société française dans l'ère du désengagement. Un mouvement de fond auquel l'entreprise aurait donc bien peu d'espoir d'échapper. Pourtant, si l'on en croit Pierre-Henri Tavoillot, maître de conférences en philosophie à l'université Paris IV-Sorbonne, le diagnostic est par trop superficiel : " Raisonner aujourd'hui avec le modèle d'engagement du passé serait une erreur. Il n'y a pas disparition, mais reconfiguration du lien d'engagement. " De quoi rassurer les managers de France et de Navarre : voir les salariés arriver au bureau en traînant les pieds n'aurait donc rien d'inéluctable ! A condition toutefois de mettre en place les conditions requises à l'implication de ses collaborateurs.

Pour cela, il importe tout d'abord de savoir distinguer motivation et engagement. Ismaël Al-Amoudi, chercheur à l'université de Reading, en Grande-Bretagne, illustre la différence entre ces deux notions avec le cas des traders de la City, qu'il a longuement étudiés à l'occasion de ses recherches : " Ces salariés sont très motivés : ils travaillent très dur, avec notamment comme objectif leur bonus de fin d'année. Pour autant, ils sont peu engagés, car ils peuvent quitter leur employeur du jour au lendemain si on leur offre davantage ailleurs. " A l'inverse de la motivation qui se bâtit souvent sur un donnant-donnant matériel à court terme, l'engagement, terme issu du vocabulaire juridique, renvoie à la notion de contrat et s'inscrit dans la durée. C'est ce contrat tacite entre l'entreprise et le salarié que les DRH doivent surveiller et s'attacher à renforcer.

Premier élément de ce pacte non écrit : le fameux " sens " donné à la contribution de chacun. " Des collaborateurs qui savent pourquoi ils travaillent font preuve de plus d'esprit d'initiative, et se sentent plus responsables du résultat ", analyse Nathalie Bouscasse, manager à la Cegos. Pour ce faire, certaines entreprises peuvent s'appuyer sur leur core business. " Notre mission est de "prolonger et embellir la vie", explique par exemple Christophe Barreau, vice-président ressources humaines France du laboratoire pharmaceutique Bristol-Myers Squibb. " Du comptable à l'ouvrier de production, nos 3 000 salariés peuvent tirer une fierté légitime de leur appartenance à l'entreprise. " Un discours étayé par des témoignages de salariés diffusés dans les conventions de salariés, mais aussi par la mise en perspective de la contribution de chacun à la bonne marche de la société. La direction mène également des actions de

responsabilité sociale d'entreprise (RSE), en soutenant des associations d'aide aux enfants hospitalisés, ou aux malades du sida en Afrique. Même démarche chez Steria, où les salariés ont la possibilité de s'impliquer dans la fondation de l'entreprise, qui a pour objet de mettre la technologie au service des personnes en situation difficile. " La fondation renforce la fierté d'appartenance à l'entreprise ", estime Annie Méheust, la DRH France de cette SSII.

" Nous poursuivons la mission de notre entreprise, "prolonger et embellir la vie", dans nos actions de mécénat social, afin de renforcer la fierté d'appartenance de nos salariés. " Christophe Barreau, Bristol-Myers Squibb

Autre élément important du contrat implicite entreprise-salarié : la latitude d'action dont celui-ci dispose. " Pour favoriser l'engagement, l'entreprise doit faire confiance au collaborateur, plaide Nathalie Bouscasse. Cela suppose notamment de lui reconnaître une marge d'initiative. " Une démarche volontariste tant l'époque, hélas, se prête davantage à la centralisation qu'au développement de l'autonomie. " Les décisions sont prises de plus en plus loin du terrain, constate Anne Dousset, auteur d'un récent ouvrage sur le désengagement (1). C'est extrêmement démotivant pour les acteurs locaux, qui doivent composer avec des décisions déconnectées de ce qu'ils vivent. " Sans parler de ces procédures déployées à l'identique de Chicago à Vesoul, aussi détaillées que standardisées, parfois mises en place précisément... pour se prémunir d'un éventuel désengagement des salariés ! " Chez McDonald's par exemple, les tâches à effectuer pour chaque poste sont minutieusement détaillées, explique Ismaël Al-Amoudi. L'entreprise se préserve ainsi de tout défaut d'initiative de ses collaborateurs. " Toutefois, la réduction des marges de manoeuvre est le plus souvent involontaire, à la suite d'un accroissement du dispositif de reporting, par exemple. " Les entreprises introduisent des systèmes de type ERP pour accroître le niveau d'information dont elles disposent, poursuit le chercheur, mais elles oublient souvent que ces logiciels peuvent être vécus comme un accroissement de la surveillance et une diminution des capacités d'initiative. " Une inquiétude qu'il convient de prendre en compte, sous peine de voir les salariés perdre peu à peu tout leur allant.

Pour cultiver l'implication, les entreprises doivent enfin veiller à offrir des perspectives d'avenir. En la matière, la préservation de l'emploi est un minimum : il suffit d'une rumeur de délocalisation ou de plan social pour démobiliser tout un open space. Et même si l'horizon social est serein, les salariés restent très demandeurs de balises pour leur propre cheminement professionnel. " Nos enquêtes auprès des salariés montrent que les DRH ont peu ou prou bien répondu aux revendications collectives, confirme Annick Allegret, directeur de l'unité RH et management à la Cegos. Aujourd'hui, les attentes les plus fortes portent sur les perspectives

individuelles d'évolution. " Une demande notamment marquée chez les jeunes, réputés peu engagés et peu fidèles. " Les générations qui arrivent sur le marché du travail considèrent la jeunesse comme une étape d'expérimentation, qui peut durer jusqu'à 30 ans, afin de se préparer à l'entrée dans l'âge adulte, tempère Pierre-Henri Tavoillot. Cela pousse les jeunes à accumuler les expériences et parfois à passer d'un employeur à l'autre, pour mieux se préparer à la suite. "

" Proposer des possibilités d'évolution aux salariés permet de les fidéliser : 90% de nos managers sont issus de la mobilité interne. "
Annie Méheust, Steria

Les entreprises ont donc tout à gagner, pour conserver les talents, à organiser ce " butinage " professionnel en leur sein. Bristol-Myers Squibb prévoit ainsi pour ses salariés un entretien annuel spécifique dédié aux souhaits d'évolution de carrière. Le taux de ceux qui changent de poste ou de service y avoisine les 10% par an. De son côté, Steria a également misé sur les possibilités de promotion interne pour limiter le turn-over très élevé qui sévit dans son secteur : " 90% de nos managers sont issus de la mobilité interne ", relève Annie Méheust.

Appréciées par les jeunes diplômés ou les ingénieurs, ces opportunités d'évolution sont encore plus prisées par les populations peu qualifiées. Chez Elior, où 80% des 60 000 salariés travaillant en France sont des employés, la direction a développé une série d'initiatives pour offrir des possibilités de promotion. " Il y a quelques années, nous nous sommes engagés à faire accéder en cinq ans 10% des employés à des postes d'encadrement, détaille Catherine Chouard, la DRH. Cet objectif est en passe d'être atteint. Nous avons aussi bâti des parcours de formation qualifiante, pour préparer un titre du ministère du Travail, ou un certificat de qualification professionnelle de branche, de chef-gérant ou de cuisinier, par exemple. Ces possibilités de progression suscitent un sentiment de reconnaissance vis-à-vis de l'entreprise, et renforcent l'engagement des salariés. " Résultat, le nombre de démissions a chuté de 25% en quelques années.

Etre à l'écoute des souhaits d'évolution, favoriser l'initiative, expliquer le sens des actions à mener... Sur toutes ces questions, si les services RH peuvent montrer la voie, le management direct est en première ligne. " Le rôle du supérieur hiérarchique est de bâtir le lien individualisé qui va favoriser l'implication de chacun ", estime Nathalie Bouscasse. " Nos managers opérationnels doivent savoir écouter les besoins des clients, mais aussi ceux des équipes, pour trouver le meilleur équilibre possible ", confirme Catherine Chouard. Elior a déployé un important programme de développement pour appuyer les managers dans cette mission. Ce rôle de " DRH de proximité " ou de coach est confirmé dans les discours de nombreuses entreprises. Encore faut-il que les principaux intéressés,

souvent surchargés de travail, disposent de temps pour assurer cette mission. Et qu'ils acceptent de se départir de quelques vieux réflexes, comme, par exemple, mesurer l'engagement d'un salarié en fonction de son temps de présence dans les locaux : le " présentéisme " ne garantit nullement l'implication. En la matière, le critère adéquat serait plutôt la capacité à se mobiliser lors des situations de crise.

" Le manager direct doit être à l'écoute des besoins des clients, mais aussi de ceux de l'équipe." Catherine Chouard, Elior

Encore faut-il enfin que les managers soient disposés à prendre des risques. " Cela suppose de "penser autrement", conclut Nathalie Bouscasse, c'est-à-dire de ne pas agir uniquement en fonction des exigences de résultats immédiats, mais d'oser donner sa chance à un jeune, même si la productivité doit en souffrir de manière transitoire. En ce sens, favoriser l'engagement est moins une question technique qu'une attitude. " Fondée, notamment, sur la capacité à faire confiance.

(1) Management à contresens. Combien coûte la démotivation ? Editions d'Organisation.

10) Les nouvelles méthodes des relations publiques **Les Echos, 15 janvier 2008**

Passées maîtres dans l'art d'organiser le buzz médiatique, les agences de RP cherchent à organiser la communication globale.

Petits fours et jolies filles servent désormais de caricature aux relations publiques (RP). Si les réceptions ont toujours lieu, elles accompagnent désormais des événements pensés dans leurs moindres détails. Stéphane Billiet, PDG de l'agence Hill and Knowlton et président du Syntec, commence toujours ses présentations par la même image : d'un côté un buffet de mignardises, de l'autre un échiquier. « Nous devons redonner de la sémantique au terme de RP, car il s'agit de relations avec les publics dont nous sommes les connecteurs », résume ce professionnel, pour qui la publicité reste une projection unilatérale de la société quand son métier se positionne aujourd'hui de façon multilatérale.

De fait, les terrains de jeu des RP se sont étendus : d'un côté, le lobbying qui apporte l'argumentation de façon à orienter les opinions, de l'autre, les présentations produits dont l'objectif est de nourrir la marque et de lui faire prendre sa place dans la consommation. Au centre, les relations presse - rebaptisées relations médias - se sont considérablement professionnalisées. « Avant, il suffisait de téléphoner aux journalistes. Aujourd'hui, nous travaillons les angles de façon à fournir à la presse un contenu déjà bien argumenté. Et il n'y a plus de plan de communication

sans intégration des blogueurs et des forums », reconnaît Bernard Sananès, directeur général d'Euro RSCG C&O.

Soutenir les actions

Evolution la plus subtile : l'influence. Mais pas n'importe comment. « Autrefois, il fallait instituer un rapport de forces. Aujourd'hui, il s'agit plus de soutenir l'action d'une marque ou d'un groupe de personnes et de l'insérer dans les débats. Car les marchés fonctionnent en résonance avec les sujets de société. A nous de créer la rencontre », expose Jean-Pierre Beaudoin, PDG fondateur de l'agence i&e. De fait, l'étude annuelle sur les relations entre agences et annonceurs, menée par le cabinet Limelight auprès des entreprises du CAC 40, montre qu'une action doit tout à la fois générer du business ou le consolider, construire ou asseoir une image de marque, et rapporter de l'information sur les publics dont on vise la conquête. « Voilà pourquoi l'enjeu pour les agences ce sont les opérations à 360° », souligne Luc Laurentin, dirigeant de Limelight.

Pour la Fédération française des vins et spiritueux, l'agence Thomas Marko construit depuis douze ans des argumentations par cibles et par thématiques. « Ensuite, nous rencontrons les plus hostiles pour dialoguer avec eux et nous aidons les professionnels à calibrer leurs opérations promotionnelles. Nous étudions aussi la position des parlementaires, des médecins, des élus locaux. Car, quand l'opinion ne peut pas être retournée, il reste toujours l'amendement », argumente Thomas Marko, dirigeant de l'agence. Il juge l'évolution de son métier à l'aune de la rapidité de l'information. Ses nouvelles recrues sont surdiplômées, tel Olivier Lasgorceix Sciences po et Langues O', ex-consultant à l'Unesco, et auparavant « plume » de Jean-Marie Cavada à Radio France. Autre phénomène émergent et qui accompagne l'omniprésence de la consommation jusque dans les magazines : les RP produits. L'agence organise deux fois par an des journées « portes ouvertes » pour la presse. Au menu, les nouveautés de chacune des marques de l'agence, un point sur les tendances d'un marché et parfois des ateliers d'application en situation réelle. Que l'on soit Dulux Valentine, une station de ski comme Les Arcs 1950, une enseigne de cosmétique comme Sephora, ou de gastronomie comme Dalloyau, toutes les marques s'y prêtent.

« J'associe mon métier à celui d'un représentant de commerce et me sens plus attaché à mes clients qu'à la presse », admet David Zmirov, un des premiers à avoir fondé une agence sur ce modèle. Chaque marque a son « corner » dans l'agence qui fonctionne comme un showroom permanent. Parfois, des « stands » thématiques s'inspirent des cahiers de tendance pour promouvoir un courant (le « plissé », le « transparent », etc.) ou reflètent l'actualité à venir (en ce moment la Saint-Valentin). Aujourd'hui, Zmirov a étendu son champ d'action à la communication globale comme avec son client Clairefontaine, dont il assurait au départ la découverte des

gammes extra-scolaires. Il prend en charge maintenant la communication sur le papier recyclé, celle des 150 ans de la marque et son partenariat avec l'Unicef. Mais il a aussi dû créer deux autres agences - Asap et Living Room - pour remédier à la concurrence entre ces différents budgets.

« Nous partons du principe qu'un individu peut être le peuple d'un autre, telle la jolie serveuse d'un club à la mode », raconte le dirigeant. C'est sur ce principe qu'il a relancé les baskets Converse. En six mois, il a offert 5.000 paires à des vedettes, des journalistes de mode mais aussi à des jeunes, des « good looking person ». La marque vend aujourd'hui 3 millions de paires. Même la distribution a été formée : « Nous leur avons expliqué que si tout le monde voulait les rouges, il fallait livrer les bleues pour organiser le manque et l'addiction. Nous formons aussi les vendeurs à étudier le buzz médiatique et à aller à contre-courant. ». Autre méthode : celle du placement des produits dans les émissions du petit écran. Le fauteuil rose fushia de son client Marie's Corner a été retenu par le plateau de la Star Ac'. Exposé pendant plus de quatre mois à l'antenne, il a fini par devenir un « must have » pour les téléspectateurs.

Coller au calendrier des médias

Encore plus futé : pour permettre à un nouveau casque de moto de s'inviter au journal télévisé de 20 heures, l'agence a monté un sujet en plein Mondial du deux-roues sur ceux qui empruntent leur engin pour un trajet ville-campagne. « Nous sommes allés jusqu'à accompagner l'équipe sur le site et les avons aussi orientés sur des marques concurrentes pour être sûrs de passer à l'antenne quelques secondes », se souvient David Zmirov. Pour le prochain Salon de la lingerie, il a aussi organisé pour la presse un parcours sur le thème de la lingerie bio auprès de 500 exposants.

Aujourd'hui, les agences constituées sur la communication produit développent de la communication corporate. A l'inverse, celles qui ont toujours traité des dossiers de communication institutionnelle se mettent à faire des marques et produits tous azimuts. « Ce courant fonctionne à merveille car la presse cherche à tout mixer. Donc un journaliste tourisme sera content de trouver à côté de la station des Arcs 1950 des marques de textile ou de cosmétique antifroid pour nourrir son article. Ce genre de démarche n'est plus réservé exclusivement à la presse féminine », livre un professionnel. Résultat : aujourd'hui, des journées portes ouvertes spécial homme ou spécial rentrée scolaire s'organisent pour coller aux calendriers des médias. De quoi nourrir abondamment le marketing des marques... sans aucune page de publicité !