

**Sommaire**

- 1 Salariés blogueurs : comment les gérer ? (CBNews – 21/05/07)**
- 2 Le marketing peine à relever le défi de l'Internet participatif (La Tribune 4/06/07)**
- 3 Stratégie média : rendre son contenu perméable au maximum ? (mediacafe.blogspot.com - 8/06/07)**
- 4 La haute technologie passe au vert (Stratégies – 31/05/07)**
- 5 Recherche candidat réel dans monde virtuel (strategies.fr – 8/06/07)**
- 6 Un portail pour les DRH (strategies.fr – 17/05/07)**
- 7 Quand la communication devient conversation (Le Nouvel Economiste – 17/05/07)**
- 8 Communication interne : faire passer les bons messages (lesechos.fr – 30/05/07)**
- 9 Ce que les entreprises cachent derrière leur publicité financière (Le JDN Management – 5/06/07)**
- 10 Modification dans le processus de décision du consommateur (Weber Shandwick – 05/07)**
- 11 Les jeunes tiennent les marques en respect (Stratégies – 7/06/07)**
- 12 Your Ad goes here (The NY Times – 16/05/07)**
- 13 Les enchères continuent de monter sur la publicité en ligne (le Monde – 24/05/07)**
- 14 La photo publicitaire dans le flou artistique (Stratégies – 24/05/07)**
- 15 Les médias en quête de modèle à l'ère numérique (latribune.fr – 30/05/07)**
- 16 Le spectre d'une bulle 2.0 plane sur les médias (la Tribune - 31/05/2007)**
- 17 Les médias s'extraient de leur support (lefigaro.fr – 17/05/07)**
- 18 L'info économique ne connaît pas la crise (Stratégies – 7/06/07)**
- 19 La « journaliste academy » d'Hersant (Stratégies – 24/05/07)**
- 20 Bibliographie  
Robert Sutton, *Objectif Zéro-sale-con*, Vuibert**

## 1- Salariés blogueurs : comment les gérer ? (CBNews – 21/05/07)

**Image d'employeur. L'essor des blogs de salariés voit la montée des risques pour l'image de l'entreprise. Et soulève le problème de la protection juridique pour ce nouveau canal d'expression.**

Quand elle a encouragé ses salariés à bloguer, cette PME du high-tech n'y voyait que des avantages. Les blogs favorisent l'échange de bonnes pratiques au sein des entreprises et la communication transversale. Ils contribuent à créer une ambiance conviviale et à renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise ou à une communauté de professionnels. Mais la PME avait négligé un détail : définir des règles d'usage. La direction s'est donc trouvée dans l'embarras quand un salarié a agrémenté son blog de photos humoristiques montrant ses collègues dans des situations peu flatteuses ou équivoques avec des personnes du sexe opposé : « Le blog rencontrait un gros succès en interne, mais pouvait porter atteinte à l'image des collaborateurs concernés. La direction nous a consultés car elle hésitait à sévir en invoquant le droit, de crainte de se retrouver en porte-à-faux par rapport à la liberté octroyée au départ », raconte Anne Cousin, avocate au cabinet Denton Wilde Sapte. Finalement, il a été décidé d'interdire de diffuser des images sans l'autorisation des personnes photographiées, et tout est rentré dans l'ordre.

### **Des limites claires**

On le voit : que les salariés évoquent la stratégie de l'entreprise, les produits ou leurs collègues, leurs blogs peuvent susciter des remous, quand bien même leur diffusion se limite à l'intranet. Les responsables de la com interne ont donc intérêt à poser dès le départ des limites claires à l'exercice. Les chartes d'usage des blogs sont un bon moyen de définir les principes et valeurs à respecter. La nomination d'un modérateur permet également de filtrer avant diffusion les textes et les images postés.

A ignorer ces précautions, l'entreprise s'expose à des déconvenues. D'autant plus que, contrairement à une idée répandue, « les propos personnels tenus sur un blog ou un site engageant, en cas d'abus, non seulement la responsabilité de leur auteur, mais, dans certains cas, celle de l'entreprise elle-même », précise Anne Cousin. Ainsi un salarié de Lucent avait créé depuis son bureau, avec le matériel informatique de son employeur, un site qui dénonçait les tarifs d'une société d'autoroute et contrefaisait son logo. Bien qu'il s'agisse d'un acte isolé de consommateur mécontent qui ne la concernait pas, l'entreprise Lucent a été condamnée pour dénigrement et contrefaçon car son matériel était impliqué.

## Une liberté d'expression à géométrie variable

Autre cas de figure : les blogs de salariés, qui depuis l'extérieur, attaquent leur employeur. Même si les accusations sont outrancières, certaines entreprises hésitent à porter plainte contre les blogueurs, craignant de médiatiser des critiques dont l'audience peut être faible. D'autres, plus soucieuses de défendre leur image d'employeur, passent outre ce risque. L'affaire la plus connue à ce jour reste celle d'une salariée de Nissan qui s'était plainte d'une mise au placard après son retour de congé parental. Résultat : elle avait fini par être licenciée. « Le tribunal de grande instance de Paris a estimé dans son jugement du 16 octobre 2006 que la blogueuse avait dépassé les limites de la liberté d'expression prévues par une loi de 1881 qui interdit notamment la diffamation », rappelle Anne Cousin. La liberté d'expression des salariés qui bloguent en interne ou en externe est à géométrie on ne peut plus variable. L'obligation de réserve, de loyauté vis-à-vis de l'employeur, le respect du secret professionnel s'imposent de manière plus ou moins forte selon le métier. Dans les médias par exemple, les blogueurs se voient concéder une plus grande liberté d'expression qu'ailleurs. La position qu'occupe le salarié dans l'entreprise, le fait qu'il mentionne ou pas le nom de son employeur sur son blog, les circonstances dans lesquelles il s'exprime importent également. Ainsi des salariés qui ouvrent des blogs personnels critiquant leur employeur suite au lancement d'un plan social bénéficient, en principe, d'une certaine indulgence si l'entreprise porte l'affaire devant les tribunaux.

## 2- Le marketing peine à relever le défi de l'Internet participatif (La Tribune 4/06/07)

**Le Web 2.0 a totalement réorganisé les modes de fonctionnement sur Internet. Mais les marques restent en retrait. Le discours des marketeurs n'est plus en phase avec la circulation des idées et de l'info sur la Toile.**

Coproducteurs, blogueurs, prescripteurs, buzzers... c'est un fait : le Web 2.0 facilite la prise du pouvoir de l'internaute. Le voici devenu centre de toutes les convoitises. Cette économie participative bouleverse les mécaniques marketing traditionnelles autant que les organisations. " Comment les entreprises vont-elles adapter leurs structures ? Comment va-t-on former les futurs étudiants à s'ouvrir et discuter avec ces émetteurs d'informations que sont devenus les internautes ? " , s'interrogeait Rémi Guilbert, planeur stratégique chez Human to Human, au cours d'une conférence autour du Web 2.0 organisée par l'association Sorbonne communication. La question mérite d'être posée.

## Discours décalé

Car le discours des marketeurs n'est plus en phase avec la circulation des idées et de l'information sur le réseau : Firewall trop nombreux, blogs trop souvent censurés et décideurs encore trop frileux. Alors que le self marketing s'érige en nouveau modèle relationnel, certaines marques restent confinées dans leurs certitudes. Non sans risque. On connaissait le vrai/faux blog Vichy, c'est au tour de la SNCF d'être la victime d'un mauvais buzz après avoir censuré le blog " train train " qui dénonçait les retards incessants de la ligne Rouen-Paris. C'est le billet "détournement d'image " illustré par le logo SNCT - Société nationale des trains en retard - qui a, semble-t-il, provoqué la colère d'une partie des dirigeants de l'entreprise. " La communication a perdu le contrôle de cet événement au profit du juridique ", observe Thierry Maillet, consultant marketing et auteur de *Génération participation* . Aujourd'hui, l'entreprise publique tente non sans mal de renouer le dialogue avec les blogueurs. Cette mésaventure signe une fois de plus la fin de la relation traditionnelle marque-consommateur.

La fonction marketing va devoir se repositionner, se renouveler, loin des méthodes de scoring et autres systèmes de mesure qui paraissent un brin démodés face à la panoplie d'outils de communication personnels fleurissant sur le réseau.

S'il est un business model dont pourraient s'inspirer les marketers, c'est celui du projet collaboratif de Ségolène Royal " Désirs d'avenir ". Ses détracteurs diront qu'il n'a pas servi au final la candidate. Certes. Mais ce modèle qui érige l'Internet en pivot de cette organisation peut être considéré comme assez innovant. " Soixante-dix modérateurs jouaient le rôle d'interface intelligente en recueillant l'avis des sympathisants sur le terrain, rédigeant le contenu des réunions publiques ", raconte Thierry Maillet.

Chaque jour, ces spécialistes faisaient remonter l'information à la candidate via une note de synthèse. " Pourquoi ne pas appliquer ce modèle à l'entreprise ? " suggère l'intéressé. Cela suppose évidemment la création de nouvelles fonctions, comme ces facilitateurs chargés de récupérer les flux d'information.

## Marketing de l'opinion

" Il ne faut plus se poser des questions autour d'un produit, mais autour de l'opinion ", relève Bertrand Simon, professeur à la Sorbonne en charge des nouveaux médias, qui rappelle que l'entreprise doit prendre en compte la société civile et les pouvoirs publics dans la gestion de ses projets. Le blog Giiks.com, sponsorisé par Bouygues Télécom qui tente de concilier le discours de l'entreprise avec une certaine liberté éditoriale, signe peut-être des prémises de cette volonté d'ouverture.

Le marketing de l'opinion va-t-il devenir la nouvelle arme des décideurs ? Les experts annoncent les limites des études qualitatives et quantitatives, trop longues et surtout inadaptées pour cerner un consommateur aux contours multiples. Demain, les agences de veille sur Internet, à l'instar d'Human to Human, damneront peut-être le pion aux agences de pub. Car le terreau de la créativité ne se niche plus dans les strates internes de l'entreprise mais bien au coeur des sources officielles et non officielles qui gravitent sur la Toile.

### **3- Stratégie média : rendre son contenu perméable au maximum ? (mediacafe.blogdspot.com - 8/06/07)**

Hier, je regardais une vidéo sur le site du New York Times. Et, à la fin, mon premier réflexe a été de me dire : "je la mettrais bien sur mon blog". Hélas ! pas moyen d'en intégrer le code dans un de mes posts. Le système vidéo du Times ne le permet pas.

Je me suis alors dit que c'était bien dommage. Les vidéos du NYT comprenant des pubs, j'aurais contribué à la diffusion, non seulement du contenu du Times, mais aussi de la pub de ses annonceurs. Pourquoi s'en priver ?

Le partage, la perméabilité, est une notion aujourd'hui essentielle dans la stratégie d'un média. Alors que certains se demandent comment construire des murs autour de leurs contenus, je crois, au contraire, qu'il faut rendre le contenu au maximum perméable. Autrement dit, trouvable et aspirable par les plateformes sociales, les blogs et autres outils viraux. Sans oublier les moteurs de recherches.

Ces plateformes sont au net, ce que les kiosques et les bibliothèques sont à la presse écrite et à l'édition. Elles permettent une large diffusion du contenu des médias. Une diffusion qui, en plus, ne coûte pas un euro à l'éditeur. D'ailleurs, elles sont, en incluant les moteurs de recherche, la source principale du trafic de bien des sites de presse.

Car au fond, comment M. Dupont va-t-il naviguer demain ? Va-t-il se rendre sur tous les sites qu'il aime... et qu'ils se multiplient un peu plus chaque jour à une vitesse infernale ? Ou va-t-il essayer de personnaliser son expérience média et la lecture de ses journaux ? Va-t-il construire son portail avec des sites comme Netvibes, Itsmynews, Webwag, etc ? Et finalement n'aller sur le site du journal que pour lire l'article qu'il aura sélectionné.

L'étape suivante du net me semble être, en plus des communautés, la personnalisation totale. Les technologies sont déjà là. Le RSS/XML en est l'un des fondamentaux pour ne pas dire l'un des fondements. Il permet le

partage du contenu : texte, image, son et vidéo. Mais aussi le partage du contenu commercial.

Comme il existe des flux RSS d'infos, il existe aussi des flux RSS de contenu commercial. Pas assez selon moi. On peut, bien entendu en tant que consommateur, avoir un mixte des deux. Ce qui est bien pratique quand on cherche à monétiser son contenu.

Cette idée de perméabilité du contenu se heurte à bien des habitudes historiques des médias. La presse en particulier, et les éditeurs en général, n'ont aujourd'hui pas le choix que de se poser cette question de la perméabilité. Et, dans la foulée, de se demander : à quoi va ressembler leur site dans un monde où la lecture se fait de moins en moins en passant par la case départ, c'est-à-dire la page d'accueil ?

La page d'accueil aura est-elle encore un sens dans quelques années ? Vous en dites quoi ?

#### **4- La haute technologie passe au vert (Stratégies – 31/05/07)**

Sous la pression des ONG, les fabricants informatiques n'ont plus le choix : ils doivent désormais communiquer sur leur politique en faveur de l'environnement.

Le high-tech bientôt éco responsable ? Greenpeace, avec son dernier classement des politiques « vertes » des constructeurs, a réussi à faire vaciller le géant Apple en lui décernant un bonnet d'âne. L'affaire a pris une telle ampleur que Steve Jobs a dû faire publiquement son mea culpa écologique début mai. Affirmant qu'Apple s'intéresse depuis longtemps au développement durable, il a admis avoir commis « une erreur de communication ». Une première dans l'histoire de la marque.

Cela démontre que la question du respect de l'environnement est devenue un enjeu de taille dans l'informatique, provoquant même une « concurrence verte » entre les fabricants. Entre responsabilité citoyenne et nouvelle arme de communication, la prise de conscience du secteur est toutefois récente. « Le design et le prix ont longtemps été les principaux critères d'achat de produits high-tech, explique Arnaud Brunet, responsable des relations extérieures chez Sony France. Ce n'est que depuis peu que la question environnementale entre en ligne de compte dans le choix du client. »

#### **De la parole aux actes**

La politique écologique des constructeurs devient donc un nouvel atout pour se différencier. Certains ont été précurseurs sur ces questions d'éco responsabilité. Le fabricant californien Sun Microsystems a ainsi lancé en 2006 son premier microprocesseur fabriqué avec des matières non

dangereuses. À son tour, Intel vient d'annoncer que ses « futurs microprocesseurs seront sans plomb ». Les deux industriels font également partie du consortium de la « Green Grid » (IBM, HP, Dell, Sun, Microsoft, AMD et Intel), créé en avril 2006 et désireux de mettre en commun les bonnes pratiques en matière de performance énergétique.

« Si la plupart des constructeurs s'engagent, beaucoup n'en sont encore qu'au stade de la prise de parole », tempère Anne-Catherine Husson, directrice générale de Novethic, centre d'expertise sur la responsabilité sociétale des entreprises. Deux enjeux s'imposent pourtant au secteur informatique : le recyclage des déchets et l'intégration dans les processus de fabrication de composants « verts ». Certaines entreprises se retranchant derrière les difficultés techniques de fabrication de ces composants, les ONG ont décidé de les mettre sous pression au travers de classements publics. Comme le guide Pour une high-tech responsable, que Greenpeace publie chaque trimestre depuis août 2006.

« L'éco responsabilité nous met face à des questions techniques difficiles à faire passer auprès des consommateurs », – confirme Arnaud Brunet chez Sony, lui aussi mal noté par Greenpeace. Une nouvelle arme de communication vient de naître. « En réagissant comme il l'a fait, Apple a répondu aux vœux de Greenpeace. Les deux sortent donc – gagnants médiatiquement », résume Anne-Catherine Husson. D'autant que Steve Jobs a encore trouvé la bonne formule en promettant de rendre « sa pomme encore plus verte »...

## **5- Recherche candidat réel dans monde virtuel (strategies.fr – 8/06/07)**

Moyennant 23 000 euros, les sociétés participant au salon Neo Job-Meeting sur Second Life pourront faire valoir leurs atouts auprès d'un public technophile. Et des chasseurs de têtes spécialisés y disposent déjà d'une permanence virtuelle.

Plus qu'un nouvel outil de recrutement, Second Life est le dernier avatar du marketing RH. De nombreuses entreprises espèrent ainsi se donner une image innovante.

Affluence des grands jours au Milk, un Web café tendance du quartier de l'Opéra, à Paris. En cette matinée du 31 mai 2007, une conférence de TMP Neo, agence de publicité spécialisée dans les ressources humaines, fait fureur. Motif ? Un salon virtuel de recrutement, Neo Job-Meeting, qui aura lieu du 19 au 21 juin sur Second Life, avec la participation d'entreprises aussi importantes qu'Alstom, Areva, Cap Gemini, L'Oréal et Unilog. « C'est la première fois que nous arrivons à faire venir autant de journalistes, et surtout, pas que des spécialistes des RH, se réjouit Stéphane Martin, directeur de l'agence Neodialogue, chargée des relations presse de cet « événement ». De fait, pas moins de 23 reporters sont présents ce matin-

là, de médias aussi divers que LeNouvel Observateur, LCI, Libération ou Radio classique.

Second Life, il est vrai, passionne les rédactions. Les journalistes sont d'autant plus excités qu'on leur propose de tester l'outil in vivo. Les organisateurs ont en effet créé un avatar pour chacun. À l'auteur de ces lignes écherra « Matty Mollard » et son profil de rêve – ou de cauchemar selon les goûts : une femme-renard ! Difficultés à se téléporter, à communiquer ou simplement à se mouvoir : le test n'est pas des plus concluants, sans doute par manque de pratique. Qu'importe, les organisateurs assurent que tout sera rentré dans l'ordre pour le jour J.

Durant les trois jours du salon virtuel, les candidats se téléporteront donc dans des pavillons tout aussi virtuels aux couleurs d'Alstom, Areva, Capgemini, L'Oréal et Unilog (qui ont chacune déboursé 23 000 euros pour participer). Ils pourront y visionner des présentations vidéo de ces entreprises et surtout passer un entretien d'une vingtaine de minutes, via un tchat, avec les recruteurs délégués à cet effet. Mais tous les résidents de Second Life ne pourront participer à l'opération. Seuls seront éligibles ceux qui se sont inscrits au préalable sur le site [www.neojobmeeting.com](http://www.neojobmeeting.com) (700 inscriptions sont attendues par les organisateurs). Ils seront ensuite présélectionnés en fonction des besoins des entreprises.

### **Guerre des talents**

« Nous ne souhaitons pas avoir des cas sociaux qui passent leur vie dans un univers parallèle, explique Bruno Dumas, directeur du centre de compétences de Capgemini. Si nous nous sommes engagés dans cette opération, c'est pour recruter les profils qui nous intéressent. » Des ingénieurs bien sûr, mais aussi des marketeurs, des professionnels de la communication et autres designers, recherchés notamment par L'Oréal. À noter que cette entreprise n'en est pas à son premier fait d'armes sur Second Life. Il y a quelques semaines, la marque de cosmétiques y a organisé le premier concours de beauté virtuel. Quelque 300 avatars y ont participé, et une miss a été élue.

Cette fois, peu de chances que les candidats misent tout sur leur physique. Les femmes-panthères et hommes à deux têtes fréquemment croisés sur Second Life ne devraient pas être nombreux non plus. Mi-mai 2007, TMP Worldwide, la maison mère de TMP Neo, a monté une manifestation de cette nature aux États-Unis (avec Ebay, HP, Microsoft, Sodexo, T-Mobile et Verizon). Résultat : la majorité des candidats participants a opté pour des avatars en costume-cravate... Pas sûr finalement que les entretiens soient appréhendés différemment de ceux de la vraie vie.

Mais Second Life est-il vraiment un outil de recrutement ? Aucune entreprise ne se risque à indiquer le nombre de postes à pourvoir via ce

canal et toutes n'embaucheront, le cas échéant, qu'après avoir fait passer de « vrais » entretiens aux candidats. « Second Life, c'est surtout une nouvelle voie du marketing RH dans un contexte de guerre des talents », estime Yann Auffray, responsable de l'e-recrutement chez L'Oréal. Un nouvel outil de communication, en somme, permettant d'apparaître innovant et branché auprès d'un public jeune et technophile. « Le coût le plus important de l'opération, c'est la communication autour de l'événement, reconnaît volontiers Caroline Rigaud, directrice du recrutement d'Accenture, dont le budget de communication avoisine les 100 000 euros (campagne presse, présence sur les sites d'emploi, envoi de mailings). La société organisera sa propre opération du 18 au 22 juin. Après avoir déposé leur CV sur un site conçu à cet effet (accenturesecondlife.com), les candidats qualifiés recevront par courriel un rendez-vous sur Second Life avec un manager de l'entreprise.

### **Agences relais**

Les sociétés ne sont pas les seules à s'intéresser à Second Life. Les professionnels du recrutement et les cabinets de chasseurs de têtes s'y mettent aussi. Vedor vient ainsi de lancer la première agence de recherche d'emploi virtuelle française via sa filiale Expectra, spécialisée dans les profils cadres et hautes compétences. Cinq recruteurs y ont pour mission de « chasser » des candidats potentiels et d'assurer une permanence dans l'agence virtuelle. « En trois semaines de présence, nous avons déjà enregistré 400 visiteurs francophones pour une trentaine de CV validés », indique Elsa Bourgeois, directrice marketing et recrutement d'Expectra. Principalement des ingénieurs, mais aussi des professionnels de l'e-commerce, des chefs de publicité et des graphistes dont les candidatures sont ensuite transmises aux agences « terrestres » d'Expectra. Premier chasseur de têtes français à avoir investi Second Life en février 2006, Christophe Blasquez, installé dans le Béarn et membre du réseau RH Partners, reconnaît cependant n'avoir « jamais recruté qui que ce soit via Second Life ». « En revanche, souligne-t-il, cela m'a donné plus de visibilité en créant un maximum de " buzz " autour de moi. » Et ça, ce n'est pas du virtuel !

### **6- Un portail pour les DRH (strategies.fr – 17/05/07)**

Wolters Kluwer France, groupe d'édition professionnelle, vient de mettre en ligne wk-rh.fr, le premier portail d'information consacré aux professionnels des ressources humaines.

Wk-rh deviendra-t-il la bible en ligne des DRH ? C'est en tout cas l'ambition du groupe d'édition professionnelle Wolters Kluwer (Liaisons, Lamy, Éditions Dalain, etc.), qui vient de lancer avec wk-rh.fr un portail d'information à leur intention. « Notre solution correspond parfaitement aux besoins des professionnels des ressources humaines, affirme Jean-Paul Novella, directeur de Wolters Kluwer France. Cette population, de plus

en plus nomade, est à la recherche d'informations fiables et exhaustives accessibles de n'importe où. »

Coût de l'abonnement pour un nouveau client non abonné à une version papier ou à une solution en ligne : entre 200 et 900 euros annuels selon le fonds documentaire choisi. En ligne depuis un mois, le site reprend les contenus des supports du groupe Liaisons (Liaisons sociales quotidien, Entreprise & Carrières, Social pratique) et des éditions Lamy (Lamy Social, Lamy Paye, Formulaire social commenté, etc.). Pas de contenus exclusifs donc, mais des informations en temps réel en matière d'administration du personnel, de formation, de gestion des emplois et carrières ou encore de santé et de sécurité au travail.

### **Inquiétude des journalistes**

Du côté de la rédaction du groupe Liaisons, des inquiétudes se sont fait jour. « Nous n'avons pas été associés au projet, commente un journaliste. Alors forcément, on s'est posé quelques questions. La rédaction devra-t-elle participer à la rédaction de contenus sur le Net ? Ne va-t-il pas y avoir une cannibalisation des supports papier ? »

Denis Boissard, directeur de la rédaction de Liaisons sociales, répond deux fois par la négative. « Même si l'un des objectifs est de faire migrer les abonnés papier sur le portail en ligne, nos marques ne disparaîtront pas », assure-t-il.

### **7- Quand la communication devient conversation (Le Nouvel Economiste – 17/05/07)**

#### **Avec Internet, la communication corporate devient publique et interactive. Comment entreprises et institutions peuvent-elles en profiter ?**

"Non au cloisonnement". Voilà comment Jonathan Schwartz, le président de Microsystems, titre sur son blog le billet annonçant la réorganisation interne de l'éditeur de logiciel. Un billet publié début avril sur un blog public, à destination des salariés du groupe donc mais aussi au bon milliard d'internautes que compte la Toile. Résultat, personne n'ignore le pourquoi, le comment et le timing de la décision. Révolutionnaire, cette méthode n'en est pas pour autant surprenante. "Aujourd'hui, plus rien n'est off, estime Bernard Sananes, le directeur général d'Euro RSCG C&O. A quoi bon communiquer à l'ancienne, en la matière via un communiqué, une note ou un mémo exclusivement réservé à l'interne, alors qu'avec le Web tout devient public". Internet n'épargne décidément personne. Y compris la très traditionnelle et très feutrée communication corporate et institutionnelle. Cette forme de communication, regroupant "tout ce qui n'est pas communication commerciale, et qui permet aux entreprises et

aux institutions de rentrer en contact avec leurs employés, leurs actionnaires et plus largement le citoyen”, selon Caroline Vallas, la directrice générale d’agence de communication DDB Corporate, est en forte mutation. Non seulement “Internet a créé une ouverture du corporate vers le grand public”, comme l’estime Xavier Théry, directeur chez Publicis Consultants Net Intelligenz, mais il renforce aussi les pouvoirs des internautes vis- à-vis des marques.

## **Le Web, canal prioritaire de la communication corporate**

Internet s’impose à une place enviable dans les habitudes de consommation d’information. On l’a bien vu lors des dernières élections présidentielles, où les médias tricolores frisaient le ridicule en attendant vingt heures pétantes pour délivrer des résultats largement diffusés par ailleurs. Jadis réservés à un public d’initiés et de puissants, ces premières tendances étaient disponibles sur les principaux sites Web des médias étrangers ! Côté entreprise, plus besoin d’être actionnaire pour consulter le rapport annuel ou le dernier compte de résultat d’une entreprise. Autrefois la chasse gardée des seuls journalistes, les communiqués de presse sont accessibles aux curieux d’un simple clic de souris. Quant à l’organisation de l’entreprise, de la composition du Comex à celle du conseil d’administration en passant par les différents métiers et les opportunités d’emplois, l’internaute-citoyen ne peut plus dire “je ne savais pas”. “Pour la communication corporate et institutionnelle le phénomène est majeur. Il y a une vraie volonté des publics d’entrer en contact avec les entreprises. On l’observe sur Internet”, pointe Xavier Théry. C’est ce que montre une récente enquête publiée par Publicis Consultants et CRMmetrix et menée auprès de plus de 900 internautes.

Pour la recherche d’information sur le management et la stratégie des groupes, la moitié des personnes interrogées considère les sites d’entreprise comme un canal d’information prédominant. Idem pour les actionnaires, près de la moitié d’entre eux utilise ce vecteur pour obtenir des informations financières. Du côté des recrutements, les sites d’entreprise sont devenus incontournables. La lucarne Internet en version corporate étant pour 60 % des personnes interrogées une source d’information incontournable pour la gestion de leur vie professionnelle. Le Web est au service de la com corporate. Illustration à la Société Générale dans le recrutement justement : “dans un secteur comme le nôtre qui doit faire face à une problématique de recrutement très forte, le Web dispose d’atouts incontestables. Il permet l’actualisation en quasi-temps réel de notre communication corporate en fonction de nos métiers et de nos besoins”, confirme Caroline Balland, responsable communication recrutement de la banque. Autre stratégie, celle de L’Oréal. A travers 25 plateformes dans le monde, le Web est au cœur de la promotion des produits bien sûr, mais aussi de l’image et des valeurs des marques du groupe. En interne comme en externe. Des campagnes de e-mailing aux

sites consacrés aux égéries du groupe ou au festival de Cannes en passant aussi par les outils de formation en ligne des vendeurs et même un parfum virtuel sur Second Life, "Internet est globalement plus efficace, plus économique et plus rapide," se réjouit Michel Campan, le directeur du marketing interactif de la plus active des marques du groupe sur la Toile, Lancôme.

## **De la communication verticale à la communication horizontale**

Incontournable le Web alors pour la communication corporate et institutionnelle ? Sûrement mais attention, les entreprises n'ont pas le monopole du Net. Loin de là. Les Cassandre auront beau jeu de rappeler que les erreurs se paient au prix fort. Les surfeurs du début de siècle se souviendront de l'affaire "jeboycottedanone.com". On est en 2001. Déjà. Suite à l'annonce d'un plan de licenciement, le journaliste Olivier Malnuit lance un site Web appelant au boycott des produits de la marque. Un rallye judiciaire de plus de 2 ans débute entre le fabricant de produits laitiers, le site et ses promoteurs. Ce qu'il en ressortira est majeur : dans son jugement la cour d'appel confirme que la liberté d'expression peut l'emporter sur le droit des marques.

Autre affaire, outre-Atlantique cette fois, celle du cadenas Kryptonite. Diffusée sur Internet, une vidéo montrant comment ouvrir cet anti-vol en quelques minutes fait le tour du monde. "Le Web a des effets démultiplicateurs. Il peut amplifier les difficultés comme les bonnes nouvelles", concède Stanislas Magniant de Publicis Consultants Net Intelligenz. Et ce n'est pas près de changer. La raison ? l'interactivité grandissante du Net. La personnalité 2006 n'est-elle pas l'internaute ? Ce dernier prend peu à peu le pouvoir. Pouvoir de communication, pouvoir de critiques, pouvoir de contestation, pouvoir de contournement, n'en jetez plus ! Avec le Web, il est possible au citoyen lambda de faire savoir ses griefs au plus grand nombre, de communiquer ses remarques avec une communauté, voire d'entrer en contact avec l'entreprise ou l'institution sur des sujets jusqu'ici réservés à un petit nombre. Bienvenue dans le Net deuxième mouture. Un Web 2.0 qui aiguise la curiosité des entreprises. "Traditionnellement la communication institutionnelle et corporate est structurée verticalement, tant du point de vue de la commande que du contrôle, analyse Stanislas Magniant, directeur conseil chez Publicis Consultants Net Intelligenz. Avec le Web on bascule dans des réseaux horizontaux de communautés sociales avec les codes du Web 2.0"

## **Dialoguer, mais pas trop**

Quelle position adopter dans cet univers d'hyper-communication grandissante avec d'un côté des internautes avides de dialogue et d'information et de l'autre des directions de la com voulant profiter des atouts du Net mais pas des inconvénients ? Du témoignage de salariés

dans le cadre d'un processus de recrutement à la mise en place d'un forum avec un directeur financier lors de la publication des derniers résultats ou encore création de blogs participatifs sur les thèmes ou les dernières initiatives citoyennes adoptées, voire le lancement télévision sur Internet comme le fait déjà Philips, le Web est une énorme opportunité pour la com corporate. Crédibilité, proximité et dialogue bien sûr, mais aussi consultation en direct, ou presque, des parties prenantes sur leurs usages, leurs perceptions et leurs attentes, voilà pour le Saint-Graal. "La technologie n'est plus un problème, Internet est un média. Les entreprises doivent arriver à transformer leur communication corporate en communication média, ajoute Xavier Théry. On peut dès lors parler d'entreprise média dans le sens où cette dernière ne diffuse plus seulement de l'information, du sens ou de l'imaginaire, mais aussi du commentaire pour alimenter la conversation". Soit. Mais jusqu'où aller ? "Il faut se montrer prudent", confie-t-on chez Lancôme. Attention aux erreurs ! Les laboratoires Vichy peuvent en témoigner. En inventant des avis de consommateurs sur leur blog, baptisé "journal de ma peau", la marque s'est attiré les foudres des internautes-bloggeurs. "Créer une image, une relation de confiance de la mémoire avec le consommateur est extrêmement complexe. L'immédiateté et l'interactivité du Web a de quoi séduire, mais la rapidité avec laquelle le Net peut détruire une réputation fait aussi très peur aux entreprises", estime Nina Mitz, la responsable du bureau de Paris de Financial Dynamics.

Toute médaille ayant son revers, "la communication a rejoint l'information car désormais elle doit être à la fois comprise, analysée, vérifiée et comparée. Nous assistons à la création d'une forme d'exigence absolue pour la communication corporate", estime Caroline Vallas de DDB. Répondre à cette exigence passe par un changement de posture : celle de la conversation qui implique de savoir écouter sans interrompre, respecter les avis contraires et être prêt à remettre en cause les siens, bref, ne pas avoir forcément le dernier mot. "Les entreprises doivent élever leurs publics au rang d'acteurs. Ne pas hésiter à leur donner la parole, à ouvrir leurs portes. En toute transparence", poursuit la directrice de l'agence DDB. Une contrainte qui implique peut-être un profond changement des politiques de communication corporate jusqu'ici habituées au contrôle total des contenus comme des commentaires. "Les entreprises n'ont pas à avoir peur de créer du contact avec leurs parties prenantes, estime pour sa part Stanislas Magniant, de Publicis. Celles qui s'en sortiront le mieux apprendront à nager avec le courant et non pas contre."

## **8- Communication interne : faire passer les bons messages (lesechos.fr – 30/05/07)**

Pour l'entreprise mondiale, une bonne communication interne est stratégique. Mais l'absence d'une politique formelle et le décalage entre

les attentes des salariés et celles de la direction font douter de l'efficacité des entreprises dans ce domaine.

Pour les entreprises confrontées à l'intensification de la concurrence et à l'accélération du changement, la communication interne apparaît de plus en plus comme un outil efficace pour améliorer l'efficacité de l'organisation et stimuler la motivation, l'enthousiasme et la capacité d'innovation des salariés. Dans le même temps, la qualité de la communication d'entreprise est souvent très discutable. Dans les enquêtes d'attitudes réalisées auprès des salariés, la communication est régulièrement citée parmi les principaux sujets de mécontentement. Les managers, de leur côté, avouent se heurter à des difficultés dans ce domaine. Dans une enquête récente effectuée par Vista Communications auprès des cadres de 248 grandes entreprises britanniques, près de la moitié des personnes interrogées - sur un effectif total de près de 1,3 million de salariés - ont reconnu que le personnel était trop peu informé par la direction (« Financial Times, 29 mai 1997 »).

Les problèmes de communication se posent de façon particulièrement aiguë au sein de l'entreprise globale. Aujourd'hui, les entreprises emploient de plus en plus de salariés à l'étranger, et le recours à l'externalisation ainsi que l'émergence de l'« organisation virtuelle » entraînent un émiettement et une dispersion des effectifs : la mise en oeuvre d'une stratégie optimale de communication interne revêt donc une importance accrue.

### **Ciblage de la communication**

Les réponses apportées par les grandes entreprises à ce problème s'articulent autour de deux approches complémentaires de la communication. La première est centrée sur l'entreprise, autrement dit sur l'orientation générale de l'organisation, ses buts et ses objectifs. La communication à forte visibilité sur le changement culturel, et notamment sur tous les aspects touchant à la vision stratégique de l'entreprise, appartient à cette catégorie, tout comme les activités de communication concernant des évolutions organisationnelles plus prosaïques. Son but est de changer l'attitude des salariés, et de stimuler leur loyauté et leur attachement à l'organisation.

La seconde approche est centrée sur les tâches : il s'agit de diffuser des informations sur des questions particulières relatives au travail. Elle donne lieu à une communication centrée sur les conditions d'exécution d'une tâche ou d'une fonction particulière, mais donne aussi la parole aux salariés sur les moyens d'améliorer les méthodes et les conditions de travail. Aux termes de cette approche, les objectifs managériaux sont beaucoup plus explicitement liés à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacité des services ou des processus de production.

L'« approche entreprise » de la communication est une communication de type hiérarchique, qui recouvre principalement la diffusion aux salariés d'informations concernant par exemple les performances de l'entreprise et les décisions stratégiques.

Les méthodes traditionnelles telles que les panneaux d'affichage, les réunions d'information et les bulletins internes restent très largement utilisées, mais de nombreux outils nouveaux font leur apparition pour faciliter la communication avec des salariés très dispersés géographiquement au sein des entreprises mondialisées. Parallèlement à la vidéo et à la messagerie électronique, les organisations expérimentent ainsi des mécanismes tels que les intranets - réseaux privés d'entreprise - et la télévision d'entreprise.

L'« approche métier », quant à elle, met l'accent principalement sur des méthodes de communication ascendantes, qui ont pour but de permettre aux salariés d'exprimer leur point de vue et de faire des suggestions sur tout ce qui touche à leur travail.

Parmi les mécanismes les plus connus, citons les cercles de qualité ou les « task forces », qui se sont imposés comme une composante essentielle des techniques de production au plus juste (« lean production ») des constructeurs automobiles japonais. L'usage de ces cercles de qualité est très répandu, même si une technique beaucoup moins formelle - l'encadrement dit de proximité - apparaît comme le moyen le plus couramment utilisé pour recueillir le point de vue des salariés.

### **Quelles stratégies ?**

Bien qu'utile, cette classification de la communication en deux catégories, l'approche entreprise et l'approche métier, masque un certain nombre de questions plus complexes auxquelles les entreprises doivent faire face pour utiliser au mieux leur communication. L'analyse des moyens mis en oeuvre par les entreprises confrontées à ces problèmes montre qu'elles rencontrent encore de grandes difficultés dans leur communication interne.

La première question qui se pose aux entreprises concerne l'articulation des différentes techniques de communication employées et, plus particulièrement, leur degré d'intégration dans une stratégie cohérente. La plupart des entreprises font appel à un ensemble de techniques qui relèvent pour certaines de l'approche entreprise et pour d'autres de l'approche métier. Mais il n'est pas certain qu'elles aient véritablement analysé les interactions entre ces deux types de communication.

La seconde question porte sur les moyens de communiquer le plus efficacement possible avec des salariés employés dans les filiales de différents pays. L'absence de politique formelle ou d'approche stratégique

de la communication constatée dans nombre d'entreprises conduit à douter de leur efficacité dans ce domaine. La communication transfrontalière est notoirement difficile, étant donné les différences de cultures, de valeurs et de croyances des salariés.

Dans ce contexte, les entreprises sont confrontées à trois grandes options. Elles peuvent adopter un style de communication fondé sur les pratiques du pays d'origine. Cette approche ethnocentrique signifie par exemple que partout où des filiales japonaises sont implantées, ce sont des méthodes de communication japonaises qui prévalent, notamment les cercles de qualité, les invitations à suggestions et les comités d'entreprise. A l'inverse, une société britannique s'implantant à l'étranger aura recours à des techniques de communication fondées sur le recours à une tierce partie, délégué du personnel ou représentant syndical.

Les entreprises peuvent aussi opter pour une démarche polycentrique, c'est-à-dire faire appel à des techniques de communication variées en fonction du lieu d'implantation de leurs filiales.

Enfin, l'entreprise peut adopter une approche hybride, sans se limiter aux pratiques d'un pays donné. Cette communication de type géocentrique a pour effet d'intégrer les meilleures pratiques d'un certain nombre de pays pour les fondre dans un style de communication propre à l'entreprise mondiale.

Un certain nombre de facteurs vont affecter la décision de l'entreprise d'opter pour l'une ou l'autre de ces approches.

Le degré d'incidence de la législation sur les méthodes de communication est l'un des plus importants. En effet, dans la plupart des pays européens, de nombreux aspects de la communication sont fortement réglementés, ce qui conduirait à privilégier une approche de type polycentrique. Dans de nombreux pays d'Europe continentale, les salariés jouissent de droits étendus - bien que variables - à l'information, ces droits étant à leur tour liés à des canaux de communication particuliers. En Allemagne, par exemple, il est obligatoire de consulter les comités d'entreprise pour toute question relative à de nouvelles procédures de travail ou à des changements organisationnels. De même, ils doivent être tenus régulièrement informés de la situation économique et financière de l'entreprise et de ses programmes d'investissement.

Une enquête réalisée par Cranfield- Price Waterhouse auprès de 1 000 entreprises européennes, met en évidence des mécanismes de communication à peu près similaires dans tous les pays. Néanmoins, il existe des variations importantes. L'Espagne, par exemple, mais aussi l'Allemagne - ce qui est plus surprenant - sont les deux pays dans lesquels

la proportion la plus forte de personnes interrogées fait état de l'absence de voies formelles de communication « ascendante ».

Ces différences nationales n'empêchent pas un mouvement croissant de convergence. L'Union Européenne est le premier moteur de ce phénomène, même si son influence n'a pas été directe. La politique sociale européenne est fondée sur une sensibilité aux variations des institutions nationales. Ainsi, l'Union européenne a rendu obligatoire la consultation des comités d'entreprise sur des sujets tels que les licenciements collectifs ou les questions d'emploi, mais en laissant à chaque pays le soin de définir les modalités exactes de cette consultation. Plus récemment, cependant, l'UE a adopté des mesures visant à introduire des structures et des procédures spécifiques. La plus importante est l'obligation faite aux entreprises employant 1.000 salariés dans l'UE et au moins 150 salariés dans deux ou plusieurs pays de l'UE de créer des comités d'entreprise européens (CEE). La directive prévoyait néanmoins la possibilité pour les entreprises de se doter d'une structure plus adaptée à leur situation propre si elles parvenaient à un accord avec leurs représentants du personnel avant septembre 1996.

L'émergence des CEE et le débat sur les comités d'entreprise nationaux posent une troisième question : celle du niveau auquel intervient la communication avec le personnel.

Les entreprises fonctionnent à plusieurs niveaux - groupe, division, unité opérationnelle et poste de travail. Il y a souvent des décalages importants entre le niveau d'information qu'attendent les salariés et ce que le patronat, les syndicats et les pouvoirs publics mettent à leur disposition. L'attention des décideurs s'est portée principalement sur les niveaux supérieurs de la communication et sur une information de caractère général. Les CEE en sont une illustration.

Si les dirigeants d'entreprise se plaignent parfois de l'investissement de temps et des coûts supplémentaires liés à l'institution d'un autre niveau intermédiaire de communication, le fond du problème est que l'information fournie risque d'être très générale et de présenter un intérêt extrêmement limité pour les salariés. Et il est à noter que, même aux échelons inférieurs, l'accent reste placé sur la diffusion de messages ambitieux mais vagues sur le changement et les performances de l'entreprise.

Il y a tout lieu de s'interroger sur la pertinence de tels messages pour les salariés ou sur leur capacité à les assimiler. Selon des études réalisées par des chercheurs du Templeton College, les salariés s'intéressent bien davantage aux questions qui les affectent directement, eux ou leur environnement de travail.

Notre enquête auprès du personnel d'une multinationale a montré que 86 % des salariés considéraient comme très importante l'information touchant à des changements au sein de leur équipe, contre 21 % seulement pour l'information relative aux performances financières de l'entreprise. Ils attachaient par conséquent beaucoup plus d'importance aux mécanismes de communication mis en place pour diffuser la première catégorie d'informations, qui les touche et les intéresse plus directement. Près de 40 % de ces salariés jugeaient très utiles les entretiens en tête à tête avec leur supérieur hiérarchique ; ils étaient moins de 5 %, en revanche, à accorder la même importance à la télévision d'entreprise. Il y a beaucoup de « bruit » dans les organisations, et la tentation est grande de réduire la communication à la simple diffusion d'informations. Une communication efficace implique que les salariés comprennent réellement le sens de l'information qui leur est fournie et qu'ils se sentent concernés. Or cet objectif devient de plus en plus difficile à atteindre à mesure que le rythme du changement s'accélère dans les entreprises.

Des choix difficiles s'imposent quant aux moyens à mettre en oeuvre et à l'objet même de la communication. Mais, d'après les données existantes, il n'est pas certain que les entreprises prennent les bonnes décisions, ni même qu'elles prennent la peine d'évaluer systématiquement toutes les options qui s'offrent à elles.

## **9- Ce que les entreprises cachent derrière leur publicité financière (Le JDN Management – 5/06/07)**

**Selon l'objectif visé, la publicité financière peut se faire conquérante ou très discrète. De la simple publication des résultats à la profession de foi d'une société, tour d'horizon des stratégies adoptées au sein du CAC 40.**

L'année 2006 a été riche en opérations financières et marquée par les bons résultats des entreprises du CAC 40. Dans ce contexte, la publicité financière représente 1,2 % de leur budget global de publicité, en hausse de 10,4 % sur un an, à 254 millions d'euros.

Une dynamique qui se traduit par plusieurs manières de communiquer selon l'Observatoire de la publicité financière 2007 d'Euro RSCG C&O.

### **Communication récurrente et opérations ponctuelles**

Tout d'abord il faut différencier la communication récurrente des opérations plus ponctuelles. La première concerne les annonces classiques de chiffre d'affaires, de résultats ou encore de la tenue de l'assemblée générale des actionnaires et de son compte-rendu. Guy Loichemol, partner chez Euro RSCG C&O, précise qu'en janvier 2007 l'Autorité des marchés financiers (AMF) a émis une recommandation pour que les

entreprises communiquent sur leurs résultats de manière régulière et ce dans un souci de transparence. Entendez par là une quasi obligation de faire de la publicité financière. "C'est une démarche très franco-française à l'heure actuelle", précise le spécialiste.

Les opérations ponctuelles - augmentation de capital, fusion, OPA... - se caractérisent par une communication dédiée parfois en rupture avec la communication habituelle de l'entreprise. Ainsi, ce n'est pas parce qu'une société adopte une certaine sobriété durant l'année qu'elle ne va pas déployer une stratégie plus agressive lors d'une introduction en bourse par exemple.

## **Quatre postures de communication**

A l'issue d'une analyse portant sur les annonces de résultats annuels 2006 des entreprises du CAC 40, l'Observatoire 2007 d'Euro RSCG C&O a identifié quatre postures possibles pour la publicité financière : impassible, empiriste, expansive et entrepreneuriale.

### **La posture impassible**

La posture impassible est celle des entreprises qui, malgré leurs bons voire très bons résultats, ne veulent apparemment pas afficher leur réussite. La publicité financière n'est alors là que pour donner de l'information sans rien mettre en valeur, ni message ni élément particulier. Cette posture répond souvent à une stratégie de pérennisation de la relation avec les actionnaires. C'est une attitude très minimaliste, autant sur le fond que la forme, mais efficace. En 2006, seul un tiers du budget de la publicité financière est consacré à la simple information. Guy Loichemol cite l'exemple de BNP Paribas. "Le groupe, qui avait une posture entrepreneuriale en 2005, a adopté une posture impassible en 2006. Parallèlement, il a cependant mené une campagne de communication corporate mettant l'accent sur un discours d'entreprise responsable. Son objectif, en dissociant les deux communications, était de clarifier la stratégie de l'entreprise. Si le message corporate est clairement affiché, le financier n'est alors qu'un relais."

### **La posture empiriste**

C'est la posture adoptée le plus souvent par les entreprises du CAC 40 en 2006. Le principe consiste à commenter - donc assumer - les résultats de la société, justifiant ainsi son business model. Pour cela, les entreprises communiquent à travers la presse généraliste pour toucher des actionnaires peu impliqués voire passifs. "Il y a 6,5 millions d'actionnaires en France, note Guy Loichemol, dont les deux tiers ne lisent pas la presse patrimoniale."

Ainsi les entreprises ont bien compris que leurs relations avec les actionnaires se bâtit sur la durée. Or, aujourd'hui, les actionnaires

individuels sont beaucoup plus présents dans la stratégie de l'entreprise et représentent un fonds d'actionariat stable. Pour gagner leur confiance, elle doit se montrer mesurée dans ses propos et ne pas s'emballer sur leurs résultats. "Les entreprises ont une attitude lucide : elles considèrent que leurs résultats sont normaux et respectent un contrat minimal envers l'actionnaire. On est dans une tendance opposée à celle des années 1999-2000 où c'était à celui qui dirait le plus fort 'Je suis le meilleur'."

### **La posture expansive**

Certaines sociétés osent se démarquer - discours conquérant, création différenciante, forte reprise des codes de la marque - pour mieux valoriser leurs résultats. La publicité financière prend une allure de plan media corporate. Outre la presse généraliste traditionnelle, les entreprises n'hésitent pas à s'ouvrir à la presse gratuite (15 % de leur budget) pour élargir leur cible. Cette posture correspond davantage à une stratégie de conquête dont l'enjeu est de recruter des actionnaires et de faire émerger une marque boursière.

Par exemple, "dans le cadre d'une posture expansive, PPR a littéralement brisé les codes de publicité financière à travers une campagne qui ressemblait à s'y méprendre au lancement d'un livre, raconte Guy Loichemol. Bien qu'y ait figuré à la fois les aspects financiers et corporate, le risque était important sur la forme, en termes de visibilité."

### **La posture entrepreneuriale**

D'autres entreprises enfin se démarquent par des annonces multiregistre : discours sur les marques, les métiers et les hommes. Elles n'expriment pourtant pas ou peu de dimension projective, que ce soit sur les missions ou les valeurs. Le plan media, qui soutient le projet d'entreprise, est alors essentiellement dédié aux actionnaires individuels actifs.

Pour Guy Loichemol, le cas de L'Oréal est tout à fait intéressant car, pour l'instant, le groupe n'a pas de publicité corporate dédiée. "En effet, sa publicité financière se concentre à la fois sur les chiffres, les marques et le message du président. Elle intègre donc les aspects corporate." Ce type de posture donne une place très stratégique à ce qui fait la richesse de l'entreprise...

### **10- Modification dans le processus de décision du consommateur (Etude menée par Weber Shandwick -05/07)**

La nouvelle étude menée par Weber Shandwick au niveau international fait apparaître une modification radicale dans le processus de décision du consommateur.

L'étude réalisée au niveau international, la "New wave of advocacy", fournit des preuves évidentes de cette modification et identifie parmi les groupes de consommateurs les "Advocates" qui soutiennent et contestent activement des marques, des causes et des principes.

"Dans un environnement commercial stimulant et en constante évolution, les entreprises et les organisations doivent engager les différentes parties prenantes par des méthodes nouvelles et créatives", déclare Jack Leslie, Chairman de Weber Shandwick Worldwide. "Les "Advocates" ont un rôle important à jouer pour répondre à ce besoin, car ils influencent l'opinion publique à la vitesse d'Internet. Ils forgent des liens émotionnels et créent des niveaux plus élevés d'implication qui contribuent à attirer de nouveaux clients, à gagner le soutien concernant certains principes et certaines causes, à faire circuler les informations par le bouche à oreille et à renforcer la fidélité à la marque."

Les résultats de l'enquête fournissent également des informations sur ce qui influence les opinions de ces "Advocates", la vitesse à laquelle ils prennent leurs décisions et l'ampleur avec laquelle ils émettent leurs commentaires positifs et négatifs autour d'eux :

Le processus de prise de décision chez les consommateurs au niveau international s'est accéléré au cours des dernières années. Quasiment deux tiers (63%) des consommateurs au niveau international déclarent qu'ils décident plus rapidement de soutenir ou de rejeter des principes, des causes, des sociétés, des produits et services qu'il y a deux ou trois ans. Plusieurs facteurs contribuent à cette accélération : les individus sont plus informés, ils se font mieux entendre et ont plus facilement accès à l'information et à l'avis d'experts.

La démocratisation de "l'advocacy". Près d'un consommateur sur deux au niveau international (45%) est identifié comme un "Advocate". Ces derniers agissent pour soutenir ou pour combattre des principes, des causes, des sociétés et des produits, en faisant des recommandations d'achat par exemple, en envoyant un courrier à une société ou à un élu ou en organisant des manifestations ou des boycotts.

Les "Advocates" hautement actifs jouent un rôle critique. Les "Advocates" les plus importants sont les "Advocates hautement actifs", qui représentent à peine 9% de l'ensemble des consommateurs au niveau international. Ils influencent plus activement les décisions des autres, prennent leurs décisions plus rapidement et affichent leur soutien ou leur contestation avec plus d'ardeur que les "Advocates faiblement actifs" (36%).

Les détracteurs ne perdent pas de temps. Parmi les "Advocates", Weber Shandwick a identifié une part importante de détracteurs. Ces opposants

font connaître activement leur insatisfaction par des moyens divers et le font plus rapidement qu'il y a deux ou trois ans. Ils perdent peu de temps avant d'agir : 76% d'entre eux déclarent exprimer leur mécontentement dans un délai d'une semaine.

L'advocacy est plus répandue en Europe et en Asie. Les "Advocates" sont plus nombreux en Europe et en Asie Pacifique qu'aux États Unis. En Europe et en Asie Pacifique, ces "Advocates" ont plus tendance à être influencés par des causes environnementales et sociales qu'aux États-Unis. Ces différences régionales constituent des opportunités aussi bien que des défis pour les sociétés présentes sur plusieurs marchés nationaux qui souhaitent diffuser leurs messages plus largement à une audience internationale.

Les médias traditionnels ou innovants jouent un rôle essentiel dans la constitution des opinions des "Advocates". Les "Advocates" sont plus fortement influencés dans leurs opinions concernant certains principes, causes, sociétés, marques et produits, par les médias que les "non-advocates". Après la radio-télévision et la presse écrite, les médias en ligne se situent au troisième rang en terme d'influence sur l'opinion de l'ensemble des consommateurs au niveau international.

## **11- Les jeunes tiennent les marques en respect (Stratégies – 7/06/07)**

**Les 11-25 ans n'ont plus peur et abordent l'avenir avec une nouvelle sérénité. Pour les marques, désormais, il ne s'agit plus tant de les rassurer que de les intéresser. Explications.**

Pour la troisième année consécutive, la cellule de veille marketing NRJ Lab, via son étude Youthology, s'est penchée sur les éléments qui structurent la pensée et les actions des 11-25 ans (1). L'an passé, l'inquiétude dominait. Les jeunes apparaissaient désabusés, tentés par un repli émotionnel. « Faut de véritables repères structurants, ils avaient développé de nouvelles attentes vis-à-vis des marques en termes de considération et de rééquilibrage de la relation, affirme Florence Hermelin, directrice de NRJ Lab. La consommation était également perçue comme exutoire, pour se rassurer ou fuir le monde. »

### **Prime à l'inventivité**

Mais cette année, tout va mieux ! Les jeunes renouent avec une forme d'optimisme. « Cet espoir de changement est lié à la forte attente suscitée par la période électorale et aux discours politiques, qu'ils jugent enfin moins alarmistes », assure l'experte. Pour la première fois d'ailleurs, les

verbatim liés aux attentats du 11 septembre 2001 ont disparu de l'étude. Ce nouvel état d'esprit plus serein et plus rationnel modifie la perception et les désirs des jeunes vis-à-vis des marques.

Sortant de leur torpeur, ils ont le sentiment que la Toile, aire de jeu et de communication qu'ils estiment leur appartenir, a été envahie par les marques. Ils veulent reprendre le contrôle de leur parole et de cet univers, notamment en privilégiant leur réseau de proximité. L'hypersollicitation des marques, hier encore réclamée, est aujourd'hui vécue comme trop intrusive et finalement jugée peu respectueuse de la vie privée. « Ce sentiment d'agression se mesure d'abord par l'inefficacité de certaines actions sur Internet, constate Florence Hermelin. Les jeunes trouvent que les marques se contentent de calquer leurs campagnes virtuelles sur leurs pratiques habituelles, sans chercher à s'adapter ou en recopiant ce qui a pu fonctionner une fois. Ce manque d'inventivité les agace, car il s'agit désormais moins de les rassurer que de les intéresser. » Attention donc à ne pas gâcher leur enthousiasme spontané, notamment pour le Web 2.0. Car s'ils restent friands de publicité sous toutes ses formes, ils commencent à se plaindre, remarque l'experte « d'une certaine manipulation, d'une pression du diktat de la mode, voire du harcèlement de certaines marques dans leur approche du marketing relationnel (marketing téléphonique, SMS, spams, etc.) ou dans leur orchestration de l'accélération technologique pour leur faire dépenser toujours plus. »

## **Quête de sens**

Un autre phénomène à surveiller se développe sur Internet, selon NRJ Lab : le risque d'ostracisme généré par le principe des filtrages affinitaires. « Cette culture de l'analogie, du prémâché, peut conduire à une pensée autarcique, s'inquiète Florence Hermelin. À ces jeunes Narcisse en quête d'identité, la marque doit pouvoir proposer un imaginaire qui intègre et respecte les particularismes, tout en l'inscrivant dans le monde. »

Enfin, les jeunes rejoignent leurs aînés dans la quête de sens qu'ils veulent donner à leur consommation, toujours aussi identitaire et valorisante. Voulant s'inscrire dans un achat plus citoyen, ils font du respect de l'environnement un argument important pour juger de la gouvernance des marques. Les glaces Ben & Jerry's, qui défendent une philosophie écologique, ont d'ailleurs leur préférence. Les 11-25 ans sont sensibles à des produits « durables » et susceptibles d'avoir plusieurs vies grâce au recyclage. Décathlon l'a bien compris en créant le Trocathlon, une opération annuelle de dépôt-vente de matériel de sport d'occasion. De son côté, Ikea propose depuis plusieurs années de reprendre les sapins vendus pendant les fêtes pour les recycler sous forme de compost, et apporte un soutien financier à l'Office national des forêts dans le cadre de projets de reboisement.

Les jeunes se réveillent et prennent la mesure du pouvoir de leur parole. Ils comptent bien s'en servir, non pas simplement pour contester, mais pour participer à la construction de leur avenir à travers une démarche d'échanges et de valorisation de l'intelligence collective. « Attention à ne pas décevoir leur espoir de renouveau, prévient Florence Hermelin. Faute de quoi le fragile équilibre entre radicalisation et ouverture pourrait se rompre. »

(1) Étude réalisée sur Internet et en face-à-face début 2007 auprès de 650 jeunes de 11 à 25ans, appuyée par une enquête ethnologique et une analyse linguistique des verbatim.

## 12- Your Ad goes here (The NY Times – 16/05/07)

The Internet search engine is an indispensable tool of modern life and an advertising gold mine for Google, the favorite first stop on the Web. But searching accounts for only about 5 percent of the time people spend online; the other 95 percent is spent on the wider Web, where a different advertising landscape looms. Instead of the short text ads that appear on a Google results page after a search, visitors often find display ads that are the Internet's equivalents of glossy magazine ads or television commercials. These are typically the province of brand advertisers like Cadillac and Coke.

Until recently, however, it was impossible to tell whether these ads were in fact reaching their target audiences because no one had applied the computing tools and powerful mathematical analytics that were needed to link online display ads to specific markets. But that is changing, and a number of small companies are standing at the forefront of this transformation.

Indeed, many in the industry regard display advertising that can reach specific audiences as the next big online opportunity — the postsearch wave, the Internet ad market 2.0.

“The promise is to be able to measure the reach and effectiveness of brand advertising as never before,” said Rich LeFurgy, a principal at Archer Advisors, a digital-advertising consultant. “If that happens, it will really accelerate the migration of brand advertisers online.”

The big Web portals like Yahoo, AOL and Microsoft are working on it, trying to tease out which display ads should be shown and to whom. Last month, when Google paid \$3.1 billion for DoubleClick, which specializes in software for display ads and has close relationships with Web publishers and advertisers, it declared that display ads would be crucial to its future strategy.

But besides the giant portals, there are scores of small, innovative companies — typically venture-backed start-ups — that are behind the revolution on Madison Avenue.

Industry analysts estimate that there are about 200 such companies. Many call themselves ad networks, while others are referred to as ad exchanges or optimization services. The roster includes Revenue Science, Tacoda, Tribal Fusion, Rapt, AdECN and x+1. In one way or another, they are all trying to bring more effectiveness to the online display ad market.

“There is so much money pouring into online advertising that there is a lot of opportunity for newer players,” said Emily Riley, an analyst at Jupiter Research.

These players are actually hybrids, possessing varying degrees of media smarts. They often operate thousands of miles apart, with the ad experts in New York and the quantitative analysts, or quants, as they are called, on the West Coast. Together, they are changing the nature of display advertising on the Web.

In the old days of the dot-com era, online ads were simple billboards plastered onto a Web site in the hope that visitors would notice them if not exactly read them. But faster and cheaper computing and sophisticated software algorithms are making advertising more intelligent and measurable. The quants have become a force in the advertising industry, much as they became a force on Wall Street starting in the 1970s and 80s.

The process of delivering relevant search-based ads is comparatively easy — a typed search term sets off related text ads, which appear next to the results, exposing consumers to sundry, generally relevant, advertisers.

Brand advertising, however, starts higher up on the marketing food chain; it is meant to foster brand and product awareness as well as purchases. The goal is to deliver select audiences — of thousands, even millions — to mass marketers.

The new science of online display advertising involves a potent mix of behavioral targeting, social networking algorithms, predictive economics, pricing optimization and other mathematical strategies.

These geeky tools are used to address the marketer’s quandary, well articulated by John Wanamaker, the 19th-century Philadelphia merchant who said that half the money he spent on advertising was wasted, but he didn’t know which half.

"We're trying to not only tell which half of ads don't work, but we're not going to buy that half," said Toby Gabriner, chief executive of x + 1, an ad optimization service in New York.

The ideal, Mr. Gabriner said, is to advertise only to prime customers. "Imagine an environment where the company that makes dentures and denture products only advertises to people who don't have teeth," he said.

The most common technique for identifying an audience is called behavioral targeting, which tracks, analyzes and predicts online behavior based on where you (actually your browser software) have gone before on the Internet. The ad targeters cull vast quantities of Web-viewing behavior and other data, like the speed of your Internet connection, the time of day you visited a site, whether it was done from work or home and even associated ZIP codes.

These defined audience clusters consist of people who share characteristics based on their behavior on the Internet, not personal information like names, ages, home addresses or telephone numbers. So, for example, a person who recently visited sports and auto Web sites and read global warming articles on news sites would most likely turn out to be an 18- to 45-year-old male. An algorithm would then determine that he would be a good candidate for an ad about Toyota's hybrid-electric Prius. Advertisers are willing to pay much higher rates to reach such screened audiences.

"The technology finds the best virtual person for an advertiser and that person's behavioral friends — in the thousands or millions," said Bill Gossman, chief executive of Revenue Science, a behavioral targeting company in New York whose payroll has doubled to 70 employees in the last year.

The ads are not personalized electronic marketing, however, a prospect that was popularized in the movie "Minority Report," in which virtual advertisements on the street addressed potential customers by name. But targeting companies do place small software programs, called cookies, on people's personal computers to monitor their movements on the Web, making privacy advocates uneasy.

Tacoda is an ad network that specializes in behavioral targeting. Its network has 125 million individuals (PCs with the Tacoda cookie). Its software tags are also on 4,000 Web sites; and it collects nine billion data items a day. For every dollar it collects from an advertiser, Tacoda keeps 40 cents, gives 40 cents, as a broker, to the Web publisher displaying the ad and distributes 20 cents to the sites providing targeted data.

Tacoda, which is based in New York, works closely with Web sites at several large media companies, including ABC, NBC, The Wall Street Journal and The New York Times, as well as consumer-product companies and ad agencies. Computing and esoteric mathematics play a role in advertising on the Internet, but so do brand managers, publishing salespeople and ad strategists, said Curt Viebranz, chief executive of Tacoda and a former Time Warner executive. "There's a lot here that transcends algorithms," he said.

But automated efficiency is the online advantage. Right Media, for example, wanted to bring the supereffectiveness of the stock market to online display advertising.

The company was founded in 2003 by Mike Walrath, a former fitness manager at a New York Sports Club in Stamford, Conn., who went to work for DoubleClick in 1999. He experienced the dot-com boom and bust of the Internet ad business at DoubleClick, which he called his business school. He started Right Media with many contacts, as well as the belief that the online ad business was riddled with inefficiency.

The company's first office was a reconverted supply closet at x+1, the optimization service. Right Media provided services for Web advertisers, like AOL, by poring through their data to determine where their ads were most effective. Working on Excel spreadsheets, Mr. Walrath and a few employees performed endless calculations, manual labor by today's standards.

"It was me and a couple of quants in a windowless room and a willingness to stay up all night," he said.

In 2005, Mr. Walrath opened the Right Media Exchange, in which advertisers and publishers buy and sell online ad placements in real time through auctions, with Right Media's optimization technology predicting where the ads will work best. The exchange built gradually but really took off in the last year, handling tens of thousands of auctions in fractions of a second.

Its employment has more than doubled in the last year to 220, to include computer scientists and ad veterans. Last year, its customers transacted \$150 million in deals on the exchange, and the company collected an average fee of 7.5 percent, or about \$11 million for the year. Mr. Walrath predicted that the volume would more than triple this year.

Right Media's rapid growth attracted Yahoo, which paid \$40 million for a 20 percent stake last fall. Two weeks ago, Yahoo agreed to pay \$680 million for the other 80 percent. An industry consultant put Mr. Walrath's share at about \$200 million. (Mr. Walrath, 32, would not confirm this.)

In an interview recently, he said: "Are we pleased? Absolutely. But we haven't accomplished what we set out to do, which is to bring more efficiency and rationality to these markets. I'll be here for a long time."

Joe Zawadzki was the person who let Mr. Walrath set up shop in the spare closet. At the time, Mr. Zawadzki was president of Poindexter Systems, which evolved into x+1.

In the early days, he said, he almost joined Mr. Walrath at Right Media, but decided against it. Mr. Zawadzki, 32, left x+1 last year.

He is planning another online-adventure. While he is tight-lipped about it, he adds, "There's still plenty of opportunity out there."

### **13- Les enchères continuent de monter sur la publicité en ligne (le Monde – 24/05/07)**

La publicité numérique est en train de bouleverser le paysage de la communication. La bataille que se livrent les géants de la publicité et de l'Internet à coups de centaines de millions, voire de milliards, de dollars le prouve : chacun souhaite prendre au plus vite des positions ou empêcher ses concurrents de placer leurs pions. Résultat. Les frontières entre la technologie et le marketing sont en train de bouger.

Dernier mouvement en date, celui de Microsoft. Touchée par la fièvre acheteuse, la société de Seattle n'a pas hésité à mettre sur la table 6 milliards de dollars (4,5 milliards d'euros) pour s'emparer d'un de ses voisins, la société aQuantive. Cette transaction dévoilée vendredi 18 mai est la plus grosse jamais réalisée par le numéro un mondial du logiciel.

aQuantive, qui regroupe des activités d'achat d'espace, de création de sites Web et de gestion de campagnes publicitaires en ligne, affiche un chiffre d'affaires de 442 millions de dollars en 2006. Cette société soucieuse de se développer hors des frontières américaines s'était portée acquéreuse de l'agence française Duke en mars.

Quelques mois plus tôt, en décembre 2006, Publicis avait ouvert le bal en rachetant l'un des concurrents directs d'aQuantive, la société américaine Digitas. Le groupe publicitaire français avait alors emporté la mise pour 1,3 milliard de dollars. Un prix justifié aux yeux de Maurice Lévy, président de Publicis, pour cette acquisition qualifiée de "stratégique".

Et pour cause. Le numérique est, aujourd'hui, le principal moteur de croissance du marché publicitaire. Selon les chiffres publiés mercredi 23 mai par l'IAB, la publicité sur Internet a progressé en 2006 aux Etats-Unis de 35 % pour atteindre 16,9 milliards de dollars. Au niveau mondial, M. Lévy estime que le marché de la communication numérique devrait

atteindre 49 milliards de dollars en 2009 contre 24 milliards en 2006, dopé par une croissance annuelle de 28 %. Les groupes comme Publicis souhaitent bénéficier de cette dynamique.

Plus important peut-être, le numérique bouscule le modèle traditionnel publicitaire. Une évolution " fondamentale et irréversible" selon M. Lévy.

Avec Internet ou la téléphonie mobile les marques explorent de nouvelles façons de communiquer, de nouer des liens avec le consommateur, voire de l'accompagner jusqu'à l'acte d'achat. Dans cet univers, de nouveaux concurrents ont fait leur apparition. Et non des moindres. Google s'est imposé en quelques années comme la première régie publicitaire sur Internet. Au départ, rien de spectaculaire. De simples mots-clés vendus aux annonceurs pour que leur site soit mis en valeur lorsque l'internaute fait une recherche sur le Net. En devenant le promoteur de ce format baptisé lien sponsorisé, Google a créé une redoutable machine de guerre. Aujourd'hui, ces liens pèsent 40 % du marché de la publicité en ligne et Google en détient les deux tiers, creusant ainsi l'écart avec ses concurrents Yahoo !, Microsoft ou AOL.

L'objectif de Google est maintenant d'étendre ses activités de régie. Il a noué des partenariats avec des éditeurs de journaux, des stations de radio et des chaînes de télévision pour vendre en ligne une part de leur espace publicitaire. Surtout, il a provoqué un choc en s'emparant de la société DoubleClick il y a un mois. Avec l'acquisition de cette régie, il étend son modèle basé sur la connaissance fine des internautes, à d'autres formats publicitaires en ligne comme les bannières. L'enjeu est en effet de cibler au mieux les campagnes publicitaires diffusées sur Internet en fonction des centres d'intérêt des consommateurs. Cette adéquation passe par une connaissance intime des internautes. Des sociétés comme DoubleClick ont développé ces mines d'informations marketing, mais aussi la régie 24/7 Real Media rachetée mi-mai par le groupe publicitaire britannique WPP ou Atlas, une des entités d'aQuantive.

Quelles seront les prochaines opérations ? En Europe, la société Fullsix a parmi ses actionnaires WPP. Mais les relations entre les dirigeants des deux entreprises ont tourné à l'aigre. Logiquement, les liens devraient se dénouer et FullSix s'adosser à un autre partenaire. En France, Business Interactif est à vendre. Aux Etats-Unis, l'agence interactive AKQA a fait entrer des investisseurs dans son capital mais cette configuration pourrait évoluer.

Toutes ces grandes manoeuvres ne vont pas sans poser de questions. Certains s'interrogent sur les montants colossaux des transactions. D'autres sur l'effacement des frontières entre des métiers jusqu'alors séparés comme la vente et l'achat d'espace publicitaire, la création

publicitaire et les technologies... Et personne ne sait encore quels seront les gagnants de cette course à la publicité numérique.

## **14- La photo publicitaire dans le flou artistique (Stratégies – 24/05/07)**

Photographes, agents et acheteurs d'art en agence de publicité ont le blues. Le développement des banques d'images inquiète la profession. Qui dénonce aussi une course à la productivité néfaste à la créativité. Rarement table ronde aura été aussi animée.

Il y a quelques semaines, agents, photographes, directeurs artistiques et acheteurs d'art étaient réunis au musée de la Publicité à Paris, dans le cadre de la première Biennale des Agents associés, une association regroupant une soixantaine d'agents. Le thème : l'évolution des métiers de l'achat d'art à l'heure des nouvelles technologies. En dévoilant ses tarifs, Thibaud Elzière, directeur de la banque d'images Fotolia, a mis le feu aux poudres. « Un euro la photo, c'est un scandale ! Comment voulez-vous qu'on survive ? », s'est écrié un photographe. Malgré les justifications du fondateur de Fotolia, le calme ne reviendra pas... Cette anecdote résume l'angoisse des photographes, qui subissent depuis cinq ans une raréfaction des commandes et la progression du rachat d'images existantes. Leurs griefs visent les banques d'images telles Corbis ou Getty Images. Qui sont aussi montrées du doigt par les agents de photographes, qui les soupçonnent de vouloir « casser le métier ».

### **Frilosité des annonceurs**

Depuis quelques années, les banques d'images ne se contentent plus en effet de gérer leurs archives. Elles se sont également lancées dans la production et dans une activité d'agent. Un segment qui, depuis 2004, a plus que doublé chez le leader du marché Getty Images (plus d'un million de photos d'illustration disponibles). « Nous n'avons pas vocation à être agent industriel de photographes, soutient Simone Mazer, directrice Europe du Sud de Getty Images. Le soleil peut briller pour tout le monde. » Quoi qu'il en soit, la banque d'images, qui réalise entre 70 et 75 % de son chiffre d'affaires avec la communication et la publicité, ne cesse de se développer sur ce marché. Dernier exemple en date : Orchard, un nouveau service lancé en mars 2007 représentant des photographes aussi prestigieux que Lorenzo Agius, Peter Beavis ou Tom Stoddart, pour répondre à la demande de sur-mesure émanant des agences.

Les banques d'images ne sont pas les seules à être mises en cause par les agents et photographes, qui adressent également des reproches aux agences de publicité. « Elles ne prennent plus aucun risque et

fonctionnent toutes avec des " golden list s", témoigne Thierry Kauffmann, agent de photographes depuis dix ans. Une cinquantaine de photographes répartis dans le monde (une quinzaine en France) se partagent dorénavant toutes les grandes campagnes. Pour les autres, c'est très dur de s'en sortir. » Côté acheteurs d'art en agence, on plaide non coupable, soulignant que la frilosité provient des annonceurs. On argue aussi des difficiles conditions de travail liées à une pression accrue. Il est vrai que beaucoup de départements d'achat d'art ont été sacrifiés ces dernières années sur l'autel de la productivité. Hormis les grandes agences, comme Publicis Conseil ou BETC Euro RSCG, et certaines très « pointues », comme Devarrieuxvillaret ou Leg, qui ont conservé des départements d'une dizaine de personnes, de nombreuses autres font dorénavant appel à des acheteurs d'art free-lance.

« Nous aussi avons le couteau sous la gorge, plaide Noëlle Duperrier—Simond, acheteuse d'art chez Publicis Conseil, qui travaille avec une vingtaine de photographes à l'année, renouvelés par tiers tous les trois ans. Nous devons travailler de plus en plus vite avec de moins en moins d'argent, alors forcément cela tend les rapports entre les différents maillons de la chaîne. » Isabelle Mocq, acheteuse d'art chez BETC Euro RSCG, confirme : « Pas évident de bien travailler dans l'urgence. Certains briefs tombent le soir avec obligation de trouver un photographe pour le lendemain ! » Délais riquiqui, budgets indigents, propension au clonage dans le choix des photos... La qualité des campagnes et la créativité ne seraient-elles pas en péril ? Beaucoup soulignent un nouveau paradoxe : le fait de se retrouver face à une offre – totalement uniformisée alors qu'Internet est censé permettre la diffusion de tous les talents.

« Force est de reconnaître que nous avons beaucoup moins de temps pour regarder les books et rencontrer les artistes, déplore Emmanuel Lallevé, directeur artistique chez Marcel. Quant aux expos et aux festivals, mieux vaut ne même pas y penser. » Outre le manque de temps, l'agent de photographes Catherine Cukierman parle « d'illusion numérique » pour caractériser la situation actuelle. « L'apparente facilité d'accès aux photos, la demande constante de réduction des coûts et la suppression de maillons de la chaîne pourtant nécessaires génèrent au mieux un nivellement par le bas de la production, au pire de véritables catastrophes techniques : absence de maîtrise du traitement des images, impasse sur la photogravure, méconnaissance des exigences techniques », estime-t-elle. D'autres observateurs sont moins critiques. « Internet a permis aux photographes d'avoir une plus grande visibilité, notamment à travers la création de sites Web présentant leurs travaux. De plus, sur le milieu et le bas de gamme, les nouvelles technologies et les banques d'images ont plutôt tiré la qualité photographique vers le haut, considère Philippe Cattelat, directeur de l'école Sup de pub. Pour s'en convaincre, il suffit de comparer la qualité des plaquettes réalisées aujourd'hui avec celles d'autrefois. »

## La pédagogie, ultime recours

Pour les grandes agences, qui limitent le recours aux banques d'images (à peine 1 % des photos pour le département d'achat d'art de Publicis Conseil et entre 10 à 15 % pour BETC Euro RSCG), le débat se situe ailleurs. « Nous sommes de plus en plus souvent face à des directions des achats d'annonceurs qui ne parlent pas le même langage, déplore Noëlle Duperrier-Simond, de Publicis Conseil. Ils ne pensent qu'aux coûts, sans les mettre en parallèle avec la qualité des dossiers que nous leur proposons. Faire de la pédagogie sur nos métiers est devenu indispensable. » C'est d'ailleurs la philosophie des Agents associés. « Pour faire avancer la réflexion autour de la production publicitaire, il faut rétablir la confiance entre les différents acteurs. Et pour cela, il faut qu'ils se parlent et s'écoutent », explique Marie Bastille, secrétaire générale. L'association a ainsi monté des commissions pédagogiques réunissant acheteurs d'art et agents. Dans les mois à venir, de telles commissions mixtes devraient intervenir dans des écoles de commerce pour expliquer les métiers aux étudiants. Histoire qu'à terme, créatifs et commerciaux parlent enfin le même langage.

## 15- Les médias en quête de modèle à l'ère numérique ([latribune.fr](http://latribune.fr) – 30/05/07)

Qu'est-ce qu'un média - un intermédiaire entre un créateur ou une source d'information et un public - quand tout peut être capté par tous et envoyé instantanément sous forme de fichier numérique sur tous les réseaux ? Peut-on encore être un groupe de presse, de radio ou de télévision au moment où s'agrègent sur un seul écran indistinctement textes, images, sons ? Comment vendre une audience fidèle à des annonceurs publicitaires quand l'accès aux contenus que l'on produit se fait le plus souvent par fragments, depuis la porte d'entrée universelle Google.com ? Les groupes médias sont très loin d'avoir trouvé LA réponse, même si tous savent que le temps presse face à l'évolution très rapide des usages.

Pour des groupes comme TF1 ou NRJ, le salut consisterait à devenir média " global ". Présents dans l'audiovisuel et l'Internet, voire la téléphonie mobile, ces groupes cherchent à créer un univers autour de leur marque, que le public pourra retrouver sur tous les écrans qu'il consulte, ou à agréger une audience éparpillée sur de multiples supports. Aux États-Unis, un géant comme News Corp. agit sur tous les fronts, prenant pied dans la nouvelle ère du Web 2.0 avec l'achat de MySpace, tout en démultipliant la distribution de ses films et programmes TV... sur tous les réseaux.

Reste que le modèle économique gagnant est encore à établir. Les coûts de distribution des contenus sur les nouveaux réseaux sont moins élevés

que dans le monde physique. Mais ils sont vendus moins chers, voire diffusés gratuitement. La conversion d'un métier d'éditeur de contenus à celui de fournisseur de services met du temps à porter ses fruits, comme l'a montré NRJ dans la téléphonie mobile... Pour Didier Quillot, président de Lagardère Active (pôle presse et audiovisuel de Lagardère), le modèle économique d'Internet sera à terme " plus profitable que celui de l'écrit ". " C'est un modèle à bas revenus et à bas coûts et dès qu'on atteint le point mort sur Internet, on a une rentabilité élevée ", estime le président du premier groupe mondial de presse magazine.

À défaut d'avoir trouvé la relation miracle avec Internet, nombreux sont les médias français à avoir investi dans un site. Et pas obligatoirement des sites d'information. Il y a deux ans, M6 était un des pionniers en rachetant le site marchand Mistergoodeal. Plus récemment, Le Figaro s'est offert un ticket d'entrée dans le site d'e-commerce Bazarchic.com et contrôle un des premiers groupes de petites annonces en ligne, AdenClassifieds. Quant au groupe Lagardère, il regarderait de près le site Dailymotion.

La course est engagée avec les Google et autre Yahoo. Ces géants se taillent désormais une place de choix dans le Top 30 des grands groupes mondiaux de communication (source ZenithOptimédia) et en termes de chiffre d'affaires, ils sont passés devant les français Vivendi et TF1.

## **16- Le spectre d'une bulle 2.0 plane sur les médias (la Tribune - 31/05/2007)**

Sept ans après l'explosion de la bulle Internet, la crainte d'un retour aux excès des années 1999-2000 hante les marchés et les patrons des secteurs en vogue à l'époque, les fameux «TMT» – technologie, médias, télécoms.

Depuis que Google a dépassé les 150 milliards de dollars de capitalisation, autant que Time Warner et Disney réunis, et utilisé cette formidable force de frappe pour procéder à des acquisitions, notamment le très branché site de partage de vidéos You Tube, les grands décideurs des médias sont tentés de se ruer vers le nouvel Eldorado baptisé Web2.0, désignant les sites interactifs dont le contenu est réalisé par la communauté de leurs utilisateurs.

Mais ils restent échaudés par une boulimie d'acquisitions à prix déraisonnables dont le secteur ne s'est pas encore remis: les principales valeurs de médias cotent encore deux à trois fois moins qu'au pic de «l'exubérance irrationnelle». Souvenez- vous des méga deals, AOL s'offrant le numéro un mondial des médias dits traditionnels Time Warner pour 178 milliards de dollars, Vivendi avalant Seagram, sa maison de disques et ses studios Universal pour 34 milliards... et leur descente aux enfers. Des montants qui rendraient presque ridicules les dernières opérations des groupes de médias dans l'Internet : 580 millions de dollars

payés par News Corp. pour Myspace, 1,6 milliard par Google pour YouTube, 1,3 milliard par Publicis pour Digitas, 900 millions proposés par AOL pour Trade Doubler, 3,1 milliard déboursés par Google pour DoubleClick... Le marché applaudit lorsqu'il s'agit de sociétés rentables au modèle éprouvé, mais s'inquiète lorsque l'audience seule est au rendez-vous, les recettes «non significatives» et les profits hautement hypothétiques, agitant le spectre d'une bulle version 2.0.

### **Circonspection de bon aloi.**

Sept ans de réflexion ou bien sept ans de pause pour oublier les leçons de cette funeste période? Différence de taille avec les années 1999-2000, personne, à part l'ogre Google, ne semble disposé à surpayer. AOL a préféré renoncer au suédois Trade Doubler plutôt que relever son prix, et les groupes européens se montrent très prudents, à l'image de Lagardère, multipliant les petites opérations. «2007 est peut-être l'ultime fenêtre d'opportunité pour les groupes de télévision, comme TF1 et M6, ou de presse, comme Lagardère et l'italien Mondadori, d'acquérir des "pure players" de l'Internet avant que ces opérations ne soient dilutives», considère Jerry Bellman de Kepler Equities. Mais aucun n'a encore osé déboursier les 400 millions d'euros que pourrait valoir DailyMotion – le YouTube à la française – et le site AUFÉMININ.COM, qui pèse en Bourse 280 millions d'euros, leur paraît à tous trop cher, à 32 fois ses bénéfices... Un ratio pourtant conforme aux sociétés Internet en forte croissance, comme Google. Cette circonspection de bon aloi s'explique aussi par les sages multiples auxquels se traitent désormais les valeurs médias, revenues à des niveaux conformes aux moyennes historiques du secteur. À titre d'exemple, TF1 et M6 valaient 80 fois leurs bénéfices au pic de la bulle, en mars 2000. Aujourd'hui, elles se traitent autour de 19 fois les profits de 2007. La bulle dont on parle dans la Silicon Valley concerne surtout des sociétés non cotées : il n'y a pour l'instant eu aucune introduction de sociétés estampillées Web 2.0.

### **17- Les médias s'extraient de leur support (lefigaro.fr – 17/05/07)**

#### **Huit internautes sur dix consomment des contenus radio, télé ou presse sur les supports numériques.**

La convergence des médias prend corps. Huit internautes sur dix (81 %), soit 21,3 millions d'individus, ont déjà consommé, au cours des trois derniers mois, des contenus médias en dehors de leur support d'origine, c'est-à-dire en numérique, selon la première vague de l'Observatoire de la convergence média réalisé par Ipsos auprès de 4 400 personnes.

Contenus radio et TV en direct, en différé, via des podcasts, lecture de la presse en version électronique (Pdf), vidéos en ligne issues de sites généralistes ou spécialisés dans le partage... la convergence est même une activité régulière pour un quart des internautes français. « Par rapport au profil de la population internaute, ces »convergenents réguliers\* sont plus masculins, plus jeunes, se connectent plus fréquemment au Web et sont très à l'aise avec les nouvelles technologies », souligne Jean-Charles Grout de l'institut Ipsos Médias.

La radio est le premier média concerné par ce nouveau comportement de consommation : 65 % des internautes l'ont écoutée au moins une fois sur un support numérique. « Du fait de l'antériorité et de la diversité de l'offre, c'est la radio qui rassemble le plus de »convergenents\* - 17,3 millions de personnes - écoutant principalement des programmes musicaux et l'actualité générale », précise le directeur conseil d'Ipsos. Suit la télévision avec 37 % d'internautes convergenents. Le différé en streaming est le mode le plus utilisé (27 %) devant le direct (23 %). La consommation via le podcast est proche de celle de la radio (10 %). Ces « convergenents TV », fortement équipés en haut-débit (83 %), consomment en priorité les JT, les documentaires et les reportages.

### **L'ordinateur, canal obligé**

10 millions d'internautes (37 %) ont aussi visionné des vidéos issues de sites de partage, avec une prédilection pour les vidéos produites par leurs pairs et les bandes-annonces. La presse n'est pas en reste : la lecture d'éditions électroniques a été le fait de près d'un tiers des internautes (31 %). Un quart d'entre eux lisent ces documents numériques tous les jours ou presque. Quel que soit le contenu média, l'étude d'Ipsos montre que l'ordinateur est le support majoritairement utilisé. Loin devant les téléphones mobiles, les baladeurs et autres clés USB.

### **18- L'info économique ne connaît pas la crise (Stratégies – 7/06/07)**

C'est une thématique florissante qui ne connaît pas la crise. L'information économique n'a jamais été aussi prospère et se retrouve partout, dans les journaux, sur les écrans et même sur les téléphones. Comment se repositionnent les spécialistes

Positive attitude. Il y a déjà deux ans, en septembre 2005, deux nouveaux hebdos se lançaient, qui prônaient une certaine – vision de l'économie : l'économie heureuse. Aujourd'hui, ces benjamins, Le Parisien économie (groupe Amaury) et Challenges (groupe Nouvel Observateur) affichent une santé insolente. Jean Hornain, directeur général du Parisien, n'en revient pas. Il ne croyait pas au succès de son titre dans un délai aussi court : « Le supplément est rentable en termes publicitaires dès sa

première année, alors que nous avons tablé sur sa rentabilité au bout de deux ans. De même au niveau de la diffusion : le lundi, qui était un jour traditionnellement faible, a vu ses ventes progresser entre 2 % et 4 %. »

Mêmes résultats florissants pour l'hebdomadaire Challenges, que le Syndicat de la presse magazine d'information (SPMI) a élu meilleur magazine de l'année en 2007, et qui affichait une diffusion de 256 730 exemplaires l'an dernier (+ 2,14 %). « L'économie est arrivée au cœur de la vie quotidienne, constate Nathalie Godinot, directrice de l'expertise presse chez Zenith-Optimedia. Elle s'est également "peopolisée", avec des titres comme Challenges qui font la part belle aux portraits de patrons. Quant au Parisien économie, il joue sur la proximité des entreprises, avec une vision heureuse qui privilégie les "success stories". »

Dans l'information économique, qu'on se le dise, l'heure est à la pédagogie. Y compris et surtout dans l'audiovisuel, comme sur LCI. « En France, l'économie a souvent été négligée, ne serait-ce qu'à l'école », rappelle Jean-Claude Dassier, directeur général de la chaîne d'information en continu. « Il n'existe pas de culture de l'entreprise en France, renchérit Éric Revel, rédacteur en chef économie chez LCI. On ne parle souvent des entreprises que lorsqu'elles licencient. Du coup les gens en ont une vision très réductrice. » Chacun le reconnaît, avec Jean-Claude Dassier : « L'économie n'est pas une matière facile à traiter. En télévision, nous sommes obligés d'être explicatifs. » Expliquer oui, se renier non, comme l'affirme Jean Hornain : « Ce supplément à la fois sérieux et vulgarisateur de l'économie permet au Parisien d'avoir une meilleure image, d'être finalement plus respectable. »

Mais cette déferlante autour de l'information économique ne fait pas peur aux spécialistes de longue date, La Tribune et Les Échos. Au contraire. « L'économie est partout, et alors ?, lance David Guiraud, directeur général des Échos (Pearson). Aux Échos, nous disons depuis longtemps que l'économie est centrale dans la vie des gens. De plus, un quotidien à dominante économique ne peut se plaindre de voir des généralistes investir toujours plus ce domaine. À terme, cela nous rapporte des lecteurs. »

Ce développement met les quotidiens économiques historiques à un clic d'une nouvelle concurrence, qui se développe sur le Web. Mais Les Échos et La Tribune sont persuadés que leur savoir-faire les met - pour le moment - à l'abri de portails tels que Boursorama.fr (Société générale) ou encore Yahoo Finances. « Notre marque repose sur des valeurs d'indépendance favorisées par notre bonne santé financière. Et, en plus de cela, nous revendiquons la rigueur de l'information et sa fiabilité », analyse David Guiraud. Ce qui n'est d'ailleurs pas propre à la presse quotidienne : « Lorsque je suis arrivé du Point et de L'Express, ce qui m'a frappé, c'est l'extrême expertise des journalistes, raconte Alain Louyot,

directeur de la rédaction de L'Expansion. Certains sont même diplômés d'économétrie ! Et lorsque nous faisons un dossier, nous avons une " technique à la – Attila " : là où nous avons enquêté, il ne reste plus rien à trouver. »

François Dieulesaint, directeur général et éditeur de La Tribune, affirme pour sa part : « Nous ne nous contentons pas de relayer l'information comme certains portails, nous la faisons. Nous sommes presque constamment à l'origine de l'information économique, du coup nous ne nous positionnons pas par rapport à la concurrence. » Confiants mais tout de même prévoyants, Les Échos et La Tribune ont développé une offre destinée aux professionnels, avec un large éventail de newsletters sectorielles : sept pour Les Échos, pas moins de quinze pour La Tribune. Le Nouvel Économiste se situe lui aussi sur ce double créneau B to C et B to B. « Nous offrons sur notre site Internet un portail pour " happy few " qui recense tous les sites importants dans le domaine du conseil », revendique d'ailleurs Henri Nijdam, directeur de l'hebdomadaire.

Reste que les spécialistes s'accordent : aujourd'hui, les éditeurs médias doivent se transformer en fournisseurs d'informations économiques. « C'est vrai que dans le secteur de l'économie, aujourd'hui, tout le monde est concurrent de tout le monde, constate Nathalie Godinot, de Zenith – – -Optimedia. Les éditeurs doivent devenir fournisseurs de toutes sortes de contenus sur toutes les cibles. » Chez LCI, on en est conscient, « il va falloir développer des synergies fortes entre la télévision et Internet », note Jean-Claude Dassier. Il ajoute : « Au fond, une grande partie de l'information économique est mieux traitée sur le Web, parce qu'il est plus réactif. Il n'est pas exclu que l'on observe une mutation lente des contenus économiques vers le Net dans les années à venir. »

## **Démultiplication des supports**

Chez Challenges, « beaucoup de journalistes sont sur le pont de l'actualité, grâce à nos partenariats avec des émissions comme Les Coulisses de l'entreprise sur BFM, le journal économique d'I-Télé ou encore la chronique médias de Radio classique, précise Vincent Beauvils, directeur de la rédaction de l'hebdomadaire. Nous utilisons encore Internet en complément du magazine, même si nous proposons dans la nouvelle version de notre site, sortie en mai, des rubriques Bourse et placements. Mais il est sûr que nous ne serons jamais Les Échos. »

Quoi qu'il en soit, les prés carrés se font rares en économie. En plus de Challenges.fr et des portails, citons un autre rival de taille, fort d'une véritable plus-value journalistique : le site du mensuel grand public Capital (Prisma Presse), Capital.fr, qui s'est récemment distingué par la diffusion de scoops : les indemnités de Jean-Paul Gut, directeur international d'EADS, ou le nom du propriétaire du bateau (Vincent

Bolloré) sur lequel Nicolas Sarkozy a séjourné juste après son élection. Mais là encore, nos éditeurs restent de marbre : « Capital.fr ne nous fait pas peur, lâche David Guiraud, des Échos. Ils font du bon boulot, ont sorti des scoops... Mais pensez-vous vraiment qu'ils peuvent tenir la comparaison avec une rédaction de 190 journalistes comme la nôtre ? »

Il n'en reste pas moins que le site a dépassé les 510 000 visiteurs uniques en avril et voit sa fréquentation monter au fil des semaines. « Nous ne mettons pas en ligne des rumeurs mais de vraies infos, souligne Jean-Joël Gurviez, éditeur du pôle économique de Prisma Presse. Les journalistes du mensuel disposaient de nombreuses informations qu'ils ne pouvaient sortir en raison de la périodicité du titre. Ce n'est plus le cas avec notre site, qui propose à la fois infos exclusives et services aux lecteurs. » Avec l'acquisition du site boursier First Invest en septembre 2005, – Capital. – fr propose aussi conseils boursiers, immobiliers et fils d'infos, tout comme d'ailleurs le site de L'Expansion.

Les vétérans ne sont pas en reste. Pour se repositionner dans ce nouveau champ de l'information économique démultipliée, Les Échos et La Tribune ont fortement investi Internet, et plus largement le numérique. « Nous sommes en veille permanente sur les nouvelles technologies puisque nous sommes sûrs de notre savoir-faire sur l'information », concède David Guiraud. Ainsi, Les Échos lanceront prochainement leur édition sur papier électronique et ont basculé leurs sept newsletters sectorielles, jusqu'ici au format papier, en version Web.

« Vous serez bimédia ou vous ne serez plus journalistes, c'est le discours que je tiens à mes équipes », lâche Alain Louyot, de L'Expansion, qui va lancer un nouveau portail à la rentrée. Du côté de La Tribune, l'évolution vers le numérique est encore plus marquée. Depuis novembre 2006 et la nouvelle formule du quotidien, la marque se développe sur Internet. La rédaction fonctionne sur le mode bimédia, c'est-à-dire à la fois sur le Web et le papier. Mais, de fait, Latribune.fr serait plutôt trimédia, puisqu'il propose de la vidéo, notamment six flashes d'info par jour. « Notre idée, confie François Dieulesaint, est d'être présents dans l'analyse avec le quotidien papier, dans l'interactivité avec Internet et dans la mobilité avec les portables puisque La Tribune est accessible gratuitement sur les mobiles de type Blackberry. » Décidément, trop de médias ne tuent pas le média économique.

## **19- La « journaliste academy » d'Hersant (Stratégies – 24/05/07)**

**Le groupe de presse détecte et forme les journalistes qui peuvent devenir managers grâce à une session mise en place fin 2005.**

L'Académie des journalistes : ce n'est pas le titre de la dernière émission de télé-réalité, mais bel et bien celui du système de détection des potentiels mis en place au sein de Groupe Hersant Média (Paris-Normandie, L'Union de Reims, L'Ardennais, France Antilles, Le Havre libre, etc.). Pour devenir chef d'une agence locale de presse quotidienne régionale ou bien rédacteur en chef au sein du groupe, il faut désormais passer par elle. Créée en 2005 sous la houlette du directeur des ressources humaines Olivier de Montille, cette académie vise à évaluer quels journalistes pourraient demain exercer des fonctions d'encadrement. « Nous connaissions mal nos talents et nous avons la volonté de créer un vivier interne de futurs managers », précise Olivier de Montille.

## Mise en situation et cours de droit

Pour entrer à l'académie, il faut être repéré par son rédacteur en chef.

- Ensuite, le journaliste et son supérieur envoient conjointement un dossier de candidature motivé à la direction des ressources humaines. Lors de la première session en 2006, 44 dossiers ont été sélectionnés. Les élus passent ensuite une journée devant un jury. Au programme : présentation du dossier, jeux de questions-réponses et mise en situation (simulation d'entretien de recadrage, etc.). Sur les 44 candidats, 20 ont été choisis pour suivre le cursus de formation, qui s'étale sur un an. « Les journalistes apprennent alors le management grâce à des mises en situation filmées, mais aussi le pilotage d'une rédaction et le droit de la presse, explique Olivier de Montille. Le but est qu'ils soient ensuite opérationnels dès qu'un poste se libère. » La première session vient de se terminer et ses bénéficiaires font déjà leurs premiers pas comme chefs d'agence locale ou rédacteurs en chef central.

## 20- Bibliographie : Robert Sutton, *Objectif Zéro-sale-con*, Vuibert.

