

Sommaire

- 1 Le palmarès des agences
(Acteurs publics – sept 07)**
- 2 Ce qu'attendent les communicants ministériels
(Acteurs publics – sept 07)**
- 3 Dialogues avec mon manager
(Enjeux les Echos – sept 07)**
- 4 Les formateurs attirés par l'audiovisuel
(Stratégies - 13/09/07)**
- 5 Votre carnet d'adresses peut rapporter gros
(Les Echos - 07/09/07)**
- 6 Les valeurs de la culture au service des marques
(Stratégies - 6/09/07)**
- 7 Des grands magasins devenus des magazines
(Les Echos – 12/09/07)**
- 8 Les gratuits se "vendent" mieux que les autres et
l'Equipe reste en tête
(UJJEJF_ 12/09/07)**
- 9 La presse américaine face à l'info communautaire
(Le Figaro – 22/08/07)**
- 10 La consommation d'Internet stimule celle de tous les
autres médias
(Le Figaro – 13/08/09)**
- 11 Sur Internet, les livres peuvent avoir une odeur
(Le Monde – 26/08/07)**
- 12 Le numérique sous l'angle générationnel
(Internetactu – 03/97/07)**
- 13 Twelve Tips for Growing Positive Communities Online
(www.kcnn.org - august 07)**
- 14 Les nouvelles fabriques de l'info
(Stratégies – 13/09/07)**
- 15 Les applications Web 2.0 pénètrent l'entreprise
(lejournaldunet - 04/09/07)**
- 16 Jamais trop tard pour bloguer
(Courrier International – 06/09/07)**
- 17 Ils en parlent...
(Stratégies – 13/09/07)**

1- Le palmarès des agences (Acteurs publics – sept 07)

Acteurs publics livre son classement 2007 des agences de communication dans le secteur public. Une occasion de savoir comment les communicants publics sont perçus par les professionnels de la communication.

« S'il te plaît, dessine-moi un communicant public. » L'enquête effectuée chaque année par Acteurs publics auprès de 200 agences de communication pourrait se résumer en plagiant ainsi le *Petit Prince* de Saint-Exupéry. En répondant à une vingtaine de questions, les responsables d'agence dressent un portrait-robot des communicants de la sphère publique. La palette des répondants est large : de l'agence comptant quatre employés aux plus grands noms de la communication mondiale. Leurs clients appartiennent à toutes les structures du secteur public : entreprises, collectivités territoriales, ministères ou institutions. Comme l'an passé, les entreprises publiques et les collectivités territoriales arrivent largement en tête du palmarès des clients les plus importants, loin devant les ministères et les institutions (Parlement, corps constitués...). Fait nouveau : en 2006, les ministères ont été des clients bien moins importants qu'en 2005, sans doute à cause de l'élection présidentielle et de l'obligation de réserve qu'elle imposait aux administrations. En période électorale, les communicants des ministères ont interdiction de vanter les mérites du gouvernement et les campagnes liées aux nouvelles lois sont généralement reportées. Ce contexte électoral n'a toutefois pas figé l'ensemble de la communication publique. La quasi-totalité des agences répondantes ont vu leur chiffre d'affaires public progresser en 2006 et 80 % d'entre elles estiment que les communicants publics ont recours à leurs prestations de manière croissante. Parmi les raisons évoquées pour expliquer cet engouement, les professionnels de la com' citent l'augmentation des pouvoirs des collectivités liée à la décentralisation, la demande accrue de conseils stratégiques et la montée en puissance de la communication dans la sphère publique. Un directeur d'agence écrit : « La tendance d'un besoin croissant de prestations de communication adaptées aux exigences du service public territorial se confirme d'année en année. » Un autre souligne : « Nous avons constaté une augmentation des conseils régionaux dans notre portefeuille clients grâce à la décentralisation. » Plusieurs répondants observent que les clients publics ne sollicitent plus les agences uniquement pour des tâches opérationnelles, mais aussi pour du conseil. A les en croire, les communicants des administrations attendent de plus en plus un appui stratégique, histoire de rendre leur message plus lisible et leur communication plus efficace.

Moins innovants, mais plus exigeants

Les communicants publics ont parfois découvert la communication sur le tas. Il n'existe pas de filière « communication » au sein de la fonction publique, même si les écoles des cadres de l'administration intègrent de plus en plus de modules de formation ad hoc. « L'École nationale d'administration et les instituts régionaux d'administration ont par exemple instauré les leurs », relève Nathalie Chavanon, responsable au service d'information du gouvernement (SIG). Cela n'empêche pas les responsables d'agence de porter un jugement assez sévère sur les communicants publics. Ceux-ci sont moins professionnels que les communicants du privé pour 57 % des répondants et moins innovants qu'eux, selon 60 %. Le propre de la communication publique n'est pas forcément l'originalité, feront valoir certains fonctionnaires, qui se féliciteront par ailleurs d'être considérés comme plus exigeants que leurs homologues des entreprises par près de 75 % des responsables d'agence. Cette caractéristique doit cependant être aussi rapprochée de la lourdeur des procédures d'appels d'offres utilisées dans la sphère publique. Environ 85 % des agences se plaignent que les contrats publics soient plus longs à aboutir que les contrats privés, sans qu'ils concernent nécessairement des montants supérieurs, ni couvrent des durées plus longues. Certains responsables d'agence renoncent même à répondre à certaines demandes des administrations...par allergie à la paperasse.

Les clients publics n'en sont pas moins choyés par les professionnels. Plus de trois agences sur quatre sont dotées d'une équipe dédiée au secteur public et près de la moitié des répondants ont dans leurs cartons des offres ciblées pour els administrations. D'après les agences, les communicants publics sont des clients fidèles qui apprécient les partenariats durables et passent des contrats souvent supérieurs à trois ans. Pourtant, si les agences disposent souvent de personnels spécifiques pour les contrats publics, elles estiment rarement que ceux-ci méritent un traitement différent des contrats privés. Nombre de répondants jugent au contraire que les attentes des administrations et des sociétés privées se rapprochent. « Les entreprises se veulent citoyennes et les institutions publiques performantes, note un directeur d'agence. Mieux, les clients publics et privés nous interrogent sur les actions entreprises par l'autre versant. » Cette tendance conduit plusieurs agences à revendiquer leur absence de spécialisation. D'autres continuent d'affirmer qu'il est impossible de mélanger communication publique et privée. La réglementation des marchés publics et la sensibilité de l'environnement politique comptant parmi les premières différences citées. Un prestataire assure que toutes ses offres sont passées au crible par un docteur en droit public afin de s'assurer de leur parfaite légalité. Trois agences mettent en avant, elles, leur caractère 100 % public.

Urbanisme, transports et environnement en tête des demandes

En 2007, les types de demandes des clients publics restent constants par rapport à l'an passé. Les communicants des administrations ont d'abord

besoin de conseils et d'aide dans leur communication externe. Les prestations de charte graphique (logo, documents...) décrochent cette année la troisième place, devant les relations presse et la communication interne. Les domaines donnant le plus lieu à des opérations de communication se divisent en trois ensembles. Ce sont d'abord l'urbanisme, les transports et l'environnement. Viennent ensuite le tourisme, la santé, l'emploi et les relations entre l'Etat et collectivités. En queue de peloton, se retrouvent les élections, les finances publiques, les ressources humaines et la sécurité. Ce sont donc les thématiques sociales, environnementales et liées au cadre de vie qui préoccupent le plus les communicants publics. Ce sont en tout cas pour celles-ci qu'ils font le plus appel aux agences. La communication interne et les relations avec la presse sont plus souvent assurées en interne.

Quoiqu'il en soit, les responsables d'agence en sont persuadés : les clients publics seront de plus en plus de bons clients. La preuve : près de trois répondants sur quatre prévoient que la part du secteur public va augmenter dans leur chiffre d'affaires en 2008. Les raisons évoquées sont multiples : de la professionnalisation de la communication publique à la nécessité pour l'administration de communiquer, en passant par les besoins accrus des collectivités territoriales. « les services publics sont soucieux de communiquer davantage auprès des citoyens, écrit un directeur d'agence. Les administrés ont besoin de plus en plus de transparence, l'Etat doit rendre des comptes. » Aux yeux de nombre de professionnels, la modernisation de l'administration va aussi de pair avec une meilleure communication. « En coordonnant et en optimisant leurs actions de communication, assure un répondant, les administrations utilisent plus efficacement les deniers publics. » En 2008, les ministères seront en outre libérés des contraintes liées aux échéances électorales et devraient lancer quelques grandes opérations de communication pour accompagner les réformes du gouvernement Fillon.

Internet encore sous-utilisé

Afin de tailler une part honorable du gâteau à venir, quelques agences ont préparé des prestations destinées à la sphère publique. Leurs offres couvrent tous les domaines. Certaines proposent de former les communicants publics à l'élaboration de plans stratégiques ou à l'évaluation des actions des entreprises. Le développement des outils Internet revient également souvent. « les contenus en ligne doivent permettre une réelle communication interactive avec les citoyens », explique un responsable d'agence.

Plusieurs agences s'apprêtent à mettre leur savoir-faire au service de l'organisation de débats publics et réfléchissent à d'autres modes de consultation. Le responsable d'une agence insiste : « la communication publique doit être le résultat d'une concertation entre les acteurs intervenant dans un même territoire de façon à rendre le message plus audible aux citoyens et s'assurer que les dépenses de communication sont

utiles et comprises. » On ne saurait trouver une meilleure définition des besoins des communicants publics. Il ne reste plus qu'à les convaincre que les agences peuvent les aider.

Le classement des clients publics jugés les plus importants*

- Entreprises publiques : 98
- Collectivités territoriales : 89
- Ministères : 59
- Institutions publiques (Assemblée nationale, Sénat...) : 59
- Partis politiques/Elus : 27
- Hôpitaux/Sécurité sociale : 24

* Ce palmarès est une synthèse du classement des clients selon leur importance, établi par les agences. Les chiffres indiqués représentent le nombre de points obtenus par les différentes catégories de clients proposées. La première place donnait six points, la deuxième cinq, ...

La plus forte progression du chiffre d'affaires « public » en 2006

- 1er : Proxité
- 2e : Ideacom
- 3e : Inovagora

Les compétences les plus variées dans l'équipe « secteur public »

- 1er : Stratiz
- 2e : Plan créatif
- 3e : Angie

Le plus grand nombre de clients publics

- 1er : Inovagora
- 2e : Publicis Consultants
- 3e : Esprit public

Les agences les plus innovantes pour les ministères et institutions

- 1er : angie
- 2e : Citizen Press
- 3e : Parties prenantes

Les agences les plus innovantes pour les collectivités territoriales

- 1er : Id communes
- 2e : Image et Stratégie
- 3e : Adverbia

2- Ce qu'attendent les communicants ministériels (Acteurs publics – sept 07)

Des budgets serrés, un besoin de conseils stratégiques, une volonté d'évaluer les actions... Les demandes des directions de communication des ministères sont multiples. Leurs opinions sur les agences de communication aussi.

Si seulement les directeurs d'agence pouvaient avoir une boule de cristal. Et connaître à l'avance les attentes des communicants publics. Si seulement ils pouvaient savoir précisément quelles réponses sont attendues aux appels d'offres lancés par les ministères. Si seulement ils pouvaient se cacher dans les bureaux des dircoms publics et comprendre exactement ce qui fait que l'offre d'une agence est retenue ou non. Le rêve de tout responsable d'agence tiendrait-il ses promesses ? Peut-être pas. D'une administration à l'autre, les situations sont tellement différentes qu'aucune conclusion générale ne pourrait être tirée d'une seule indiscretion. Quels travaux externaliser ? Quels sont les points forts d'une offre ? Quels critères choisir pour juger une agence ? Pas un communicant public ne donne la même réponse à ces questions. Certains privilégient le recours aux agences pour les tâches les plus opérationnelles. D'autres louent leurs services dans le conseil stratégique. Au ministère de l'Agriculture, la règle est plutôt de tout réaliser en interne : communication externe, relation presse, événementiel... Eric Bardon, le directeur de la communication défend cette position ; « Disposer d'une équipe interne nous permet d'être plus réactif et revient moins cher. » Il y a quelques années, il a même décidé de recruter un directeur artistique, fonction créative par nature. « Travailler toujours avec les mêmes personnes peut être considéré comme un frein à la créativité, mais au vu de notre budget, c'est de loin la meilleure solution », poursuit-il. Et le dircom d'ajouter que la communication publique n'exige pas la même créativité que la publicité privée. L'obsession des ministères n'est pas de se démarquer des autres administrations grâce à une idée novatrice, mais plutôt d'expliquer la manière la plus pédagogique possible à un public visé la teneur d'une réforme.

Donner vie à une stratégie

Une fois par an au moins, Eric Bardon fait toutefois appel à une agence : à l'occasion du Salon de l'agriculture. L'événement est capital dans la stratégie de communication du ministère et requiert un appui extérieur, ne serait-ce que dans la construction du stand. Ce dernier doit être facilement identifiable, bien placé et pratique. Surtout, il doit s'inscrire dans la stratégie du ministère. C'est là que les prestations des agences déçoivent régulièrement le dircom. Il regrette la pauvreté de leur vision stratégique et leur manque d'originalité. Le cahier des charges contient

pourtant systématiquement un thème dominant autour duquel le ministère souhaite communiquer. « Nous posons un problème, résume Eric Bardon, et nous attendons des agences qu'elles nous aident à le résoudre. » Exemple : l'an prochain, le ministère pourrait choisir de défendre les avantages de la PAC ou tenter de donner au grand public une image plus authentique de la France agricole. « Entre le journal télévisé qui n'en parle qu'à travers les OGM et les nitrates en Bretagne et les publicités qui présentent un monde idéalisé qui n'existe plus depuis le XIX^e siècle, souligne le dircom, il faut réinstaller la réalité du monde rural dans l'esprit du public. » A charge pour les agences de lui proposer un plan complet pour atteindre ces objectifs en répondant aux questions suivantes : quels supports privilégier ? Quelles méthodes choisir ? La publicité est-elle appropriée ?

« La faiblesse de nos budgets explique peut-être que les meilleures agences ne concourent pas toujours à nos appels d'offres », reconnaît le directeur de la communication du ministère de l'Agriculture. Une difficulté que connaissent nombre de communicants ministériels, leurs moyens étant généralement plus faibles que ceux de leurs homologues des grandes entreprises privées. Les investissements bruts de l'ensemble des ministères en achats d'espaces publicitaires s'élevaient à 82 millions d'euros en 2006, ce qui plaçait les administrations à la 45^e place des annonceurs français. Autant dire que le lancement d'un nouveau yaourt ou d'une voiture bénéficie de moyens bien supérieurs à ceux utilisés pour accompagner la mise en œuvre d'une loi. Les communicants publics ont parfaitement conscience de cette contrainte. Les réponses à notre enquête du mois d'avril en témoignent. Plus de 73 % de responsables interrogés estiment que leurs budgets sont inférieurs à ceux du privé et ils insistent tous sur l'importance de la stratégie pour pallier cet écart.

Les idées qui feront la différence

Parmi les administrations de l'Etat, certaines sont cependant mieux loties. Le ministère de la Santé ou la délégation à la sécurité routière par exemple n'ont pas de raison de se plaindre de leurs budgets. Leurs rapports avec les agences n'en sont que meilleurs. « Nous attendons d'elles de la créativité et une réelle expertise, note ainsi Jean-Emmanuel Paillon, délégué adjoint à l'information et à la communication du ministère de la Santé, et nous obtenons généralement satisfaction. »

Le communicant n'a pas besoin de chercher longtemps pour citer de multiples campagnes au cours desquelles l'apport des agences a été décisif. Le 1^{er} février dernier, afin de marquer l'entrée en vigueur de l'interdiction de fumer dans les lieux publics, le ministère a été ainsi convaincu par son prestataire d'ajouter la presse dans ses supports choisis pour la campagne. « Au départ, nous souhaitons uniquement communiquer via la radio et la télévision, se souvient Jean-Emmanuel Paillon, mais il est vrai que des pages de publicité dans la presse

quotidienne marquaient nettement le changement de réglementation du jour au lendemain. »

De même, lors de la campagne d'information sur la réforme des retraites, c'est une agence qui avait proposé au ministère du travail d'envoyer un dépliant à 27 millions de foyers. Les fonctionnaires n'avaient pas imaginé qu'une opération d'une telle envergure puisse être menée dans les limites de leur budget. Plus récemment, un prestataire a émis l'idée de réaliser un événement réunissant des sportifs handicapés et valides, afin de rappeler les dispositifs créés par la loi de handicap de 2005. Le communicant du ministère de la Santé résume : « Les agences ne doivent pas hésiter à être originales, c'est souvent payant. » Les communicants publics apprécient en effet de faire jouer la concurrence entre les agences, et les appels d'offre leur en donnent tout le loisir. La procédure dite du « dialogue compétitif », qui permet de présélectionner quelques agences, a encore accentué le phénomène. « Les communicants des ministères peuvent affiner leur demande en échangeant avec les agences durant une période variant entre trois à six mois, relate Nathalie Chavanon, responsable au service d'information du gouvernement (SIG), cela améliore l'offre finale. »

Aux yeux des communicants, la procédure des marchés publics n'a pourtant pas que des avantages. « Le système des appels d'offres est une contrainte supplémentaire qui interdit toute réactivité puisqu'il faut compter au moins trois mois pour contracter avec une agence, estime un fonctionnaire. Il est de plus impossible de passer un contrat global avec une seule agence pour toutes les actions de communication. » Le code des marchés publics impose en effet aux communicants de lancer un nouvel appel d'offres à chaque grosse opération.

La publicité reine

Les responsables d'agence, de leur côté, se plaignent de l'opacité de certaines procédures et ont parfois l'impression que le jeu est joué d'avance. Les professionnels de la com' regrettent surtout que les ministères ne jurent que par les campagnes publicitaires. « Il existe de nombreuses autres manières de communiquer et il est dommage que les ministères s'en privent », explique le salarié d'une agence. La publicité peut en particulier être perçue comme une communication trop « agressive » sur certains sujets et se révèle toujours très onéreuse. « Mais les responsables politiques privilégient encore l'achat d'espaces publicitaires car c'est le mode de communication le plus visible, confie un communicant public, et nous devons faire des efforts considérables de pédagogie pour convaincre les cabinets ministériels que la télévision n'est pas toujours la meilleure solution. »

Pour désenvoûter les ministres de la publicité, les agences de communication peuvent être de bons alliés des communicants publics. En proposant des modes de communication alternatifs, d'une part. En intégrant dans leurs prestations des outils d'évaluation capables de

prouver l'intérêt des opérations non publicitaires, d'autre part. Avec la réforme budgétaire (Lolf), la culture de la performance et de l'évaluation va en outre de plus en plus irriguer les administrations. Et les directions de communication ne feront pas exception à la règle. Déjà, les communicants, des ministères prévoient que leurs contrats avec les agences de communication couvriront des périodes plus longues. Un fonctionnaire confirme : « A côté du renforcement de la demande de conseil, la pluriannualité sera sans doute la principale évolution de la relation entre les agences et les communicants publics dans les cinq ans à venir. » Aux agences d'en tenir compte.

3- Dialogues avec mon manager (Enjeux les Echos – sept 07)

Tout collaborateur attend de son supérieur hiérarchique qu'il évalue son travail. A celui-ci de trouver les bons arguments pour une " critique " constructive. En management, il n'y a rien de pire que le silence radio.

Le plus difficile à supporter, lorsqu'on vient d'achever un projet, ce n'est pas forcément une critique sévère, c'est le silence radio total. " Je n'avais jamais aucun retour sur mon travail ", se souvient Marc, alors chargé de mission dans un grand groupe immobilier. Et lorsqu'il sollicitait son manager pour avoir son sentiment, celui-ci se fendait invariablement d'un vague " Oui, c'est bien. " " J'ai rapidement perdu confiance en moi, douté de mes capacités professionnelles, ajoute Marc. Non seulement, je ne progressais pas, mais j'avais l'impression de perdre en compétence. " C'est auprès de ses clients qu'il obtenait le " retour " que son manager était incapable de lui donner. Dès qu'il en a eu l'occasion, Marc a filé à la concurrence... Chantal, patronne d'une entreprise de secrétariat téléphonique, était quant à elle confrontée à un turn-over important, sans pouvoir identifier précisément la source du malaise. Jusqu'au jour où elle eut l'idée de transposer en interne les outils du feedback client. " Les salariés peuvent désormais nous faire remonter très simplement toute une série de petits problèmes ou de questions qu'ils se posent au quotidien, explique-t-elle. A l'inverse, par ce biais, nous pouvons indiquer à chacun les procédures dans lesquelles il peut s'améliorer. "

Pour l'ingénieur du son, le feedback, c'est le " retour ", l'écho. Dans l'entreprise, c'est à la fois le retour d'information - des équipes vers le manager - mais aussi un bilan d'action, en fin de projet par exemple ; un moment durant lequel le manager prend le temps de faire une pause pour analyser les résultats et donner des pistes à ses collaborateurs pour les aider à progresser. En cela, le feedback est " une fonction clé du management, estime Jacques Desponds, consultant et auteur du Coaching quotidien : mieux diriger son équipe tous les jours. (1) Les collaborateurs ont besoin de savoir où ils sont et où ils vont, un peu comme un tireur ne peut se corriger qu'en regardant où ses coups ont porté sur la cible ". Côté

salariés, " la demande est très forte, confirme Pascale Théobald, coach chez Acteüs. C'est un des carburants du développement personnel ". Et un facteur de démotivation lorsqu'il est aux abonnés absents.

A pratiquer " à chaud "

Or le feedback a beau faire figure de geste basique en matière de management, il reste délicat à maîtriser. Pour trop de managers, il se résume au bilan dressé lors de l'entretien annuel. Une erreur, selon Jacques Desponds. " Lors de ce bilan, on statue sur des objectifs précis, définis en début de période, explique-t-il. Le feedback, lui, n'est pas prémédité, il se fait "à chaud" sur le terrain. " D'où un premier avantage : il permet aux uns et aux autres de s'exprimer de façon informelle, sans l'enjeu d'un rendez-vous annuel au cours duquel la moindre remarque est consignée. " Lors de son entretien individuel, j'ai dit à un collaborateur avec lequel je m'entendais bien qu'il avait tendance à tourner en rond, à rester toujours dans les mêmes problématiques ; cette petite critique ne lui a pas plu et nos relations sont devenues conflictuelles, regrette Marie*, chef de service d'un important organisme de crédit. Cela ne serait sûrement pas arrivé si je lui avais parlé dans un autre cadre, au cours de l'année. "

Deuxième avantage d'un dialogue régulier : le manager peut soulever sans attendre les points qui posent problème. " On voit des managers accumuler une liste de griefs pour l'entretien d'évaluation annuel. Or plus vite on parle des difficultés, plus on est efficace ", affirme Pascale Théobald, convaincue que mieux vaut donner un feedback dès qu'un collaborateur a terminé une action précise. Rien de pire que de laisser ses troupes errer des mois sans aucun retour sur leur activité. Livrées à elles-mêmes, même les personnes les plus compétentes et les plus impliquées peuvent faire fausse route. " J'avais un point mensuel avec mon précédent manager pour parler de l'avancée des projets ; c'était l'occasion de faire le bilan de ce que l'on avait fait depuis un mois, d'identifier les difficultés éventuelles, raconte Sylvie*, ingénieur R&D et responsable de projet chez EdF. Mon chef a changé, et cela fait six mois qu'un tel rendez-vous n'a pas eu lieu. J'ai l'impression d'avoir perdu en efficacité. "

Etre toujours concret

Certes, tout dépend de l'activité et/ou du profil du collaborateur. Un point quotidien est souvent nécessaire avec un débutant, alors qu'un vieux routier pourra être agacé, donc démotivé, par des interventions trop fréquentes. Mais tout l'art réside dans la manière de trouver le moment propice. " La vraie règle pour moi est de donner un retour quoi qu'il arrive, estime Olivier*, directeur adjoint d'une société de conseil en informatique. En revanche, je ne le ferai jamais au beau milieu d'un projet : si celui-ci se présente bien, je crains que les collaborateurs lèvent le pied. A l'inverse, s'il se présente mal, je refuse de "déchirer la voile" au milieu de la régata ", poursuit-il. En général, quand un collaborateur rencontre de vraies difficultés, le retour ne se fait pas attendre très

longtemps... Il est plus rare de voir un manager prendre le temps de féliciter son équipe. " Il y a des filtres culturels à l'expression d'un feedback positif, analyse Pascale Théobald. J'entends souvent les remarques suivantes : "Si je lui dis que son travail est parfait, pour qui va-t-il se prendre ?" Ou alors : "C'est normal, il est payé pour ça." " Pourtant, il suffit parfois de peu. " Un clin d'oeil, un pouce levé, une tape dans le dos à la fin d'une réunion ", énumère Gilles Alexandre, chargé d'études à Entreprise et personnel. Cette forme de feedback informel, ancré dans la vie quotidienne de l'entreprise, coûte peu au manager pour une efficacité garantie.

Le problème, c'est que " à chaud " ne doit pas pour autant signifier " vite fait. " " Le feedback est souvent trop général, car un peu bâclé ", considère Pascale Théobald. L'invariable " c'est bien " du manager de Marc a fini par le lasser. Et nul doute que les petits clins d'oeil à répétition risquent de ne pas suffire à des collaborateurs en attente de véritables réponses. Un bon feedback doit être constructif, donc descriptif. Olivier, qui se souvient avoir beaucoup apprécié les retours positifs de sa hiérarchie au début de sa carrière, envoie systématiquement un mail à tous les membres de son équipe pour les remercier lorsqu'un projet s'est bien passé. " C'est un mail personnalisé dans lequel je cite des noms et où je reviens sur certaines anecdotes, raconte-t-il. Quand on a remporté un succès important, je demande à mon chef de les remercier lui-même. Cela compte davantage pour eux. " S'il s'agit hélas de rediscuter d'un échec cuisant, le blâme trop vague et général est également à proscrire. " J'essaie d'être très concret, d'entrer dans le détail ; c'est pourquoi je prépare toujours mon intervention ", confie Mathias*, responsable de la communication d'un groupe de cosmétique. A lui de savoir pointer à quel endroit de la chaîne un maillon a cédé. " En étant trop négligent dans son organisation personnelle, un collaborateur nous a brouillés avec un client, raconte-t-il. Après avoir cerné précisément le problème, je lui ai dit qu'il était normal de faire des erreurs, mais que je ne voulais pas qu'elles se reproduisent. "

Il ne s'agit pas pour autant de délivrer un sermon à ses troupes. Si le feedback constructif est pour John Whitmore, auteur du Guide du coaching, " un facteur d'accélération du processus d'apprentissage et d'amélioration des performances ", il n'a d'intérêt que si le salarié s'implique et réfléchit à ses propres pratiques. " C'est la raison pour laquelle je discute d'abord avec le collaborateur pour essayer de comprendre ce qui s'est passé, voir comment il perçoit les choses ", explique Mathias. En théorie, le feedback est un dialogue.

En théorie, seulement. Car beaucoup de managers l'admettent volontiers, ces moments privilégiés sont rares. " On en parle beaucoup et pourtant le vrai feedback est peu pratiqué, estime Hugues Marchat, directeur du développement du groupe Gereso, spécialisé dans la conduite de projet. Faire des bilans, au sens d'un vrai retour d'expérience, revenir sur ce qui a marché ou pas n'est pas toujours dans la priorité des managers. La raison la plus fréquemment invoquée est le manque de temps. " Quand on a

terminé un projet, on redémarre aussitôt sur un autre. Pas le temps de regarder dans le rétro ", reconnaît Frédéric, à la tête d'un petit cabinet d'architecte. S'il voit les avantages du " débriefing " avec ses collaborateurs, il admet que c'est un luxe souvent inaccessible.

Désamorcer les conflits

Pour Hugues Marchat, le manque de temps n'est souvent qu'un prétexte. Les vraies raisons seraient en réalité plus profondes. Il est toujours difficile de revenir sur un échec. Lorsqu'un projet a déraillé, les candidats à ce " retour d'expérience " sont souvent peu nombreux. " C'est plus facile quand tout s'est bien passé. On peut se remémorer les bons moments, les performances de tel ou tel, explique-t-il. Pourtant, le feedback implique une démarche d'autocritique qui sera d'autant plus positive qu'on aura rencontré des problèmes. " Les équipes craignent parfois que la séance ne tourne à la chasse aux boucs émissaires. Raison pour laquelle le manager doit s'attacher aux faits et bannir toute attaque personnelle bien qu'il y ait toujours un membre de l'équipe pour prendre la mouche sur une observation factuelle de son chef... A lui de tout faire pour éviter un face-à-face conflictuel. " Je rencontre des managers qui n'osent pas affronter leurs collaborateurs sur certains aspects ; ils viennent me voir pour me demander d'intervenir parce qu'ils préfèrent que cela passe par moi, explique une responsable RH de Vinci, qui se souvient d'un manager démuni devant le caractère explosif d'un collaborateur pourtant très compétent. " J'ai estimé que c'était son rôle de lui parler, souligne-t-elle. On lui a proposé un coaching pour apprendre à maîtriser l'exercice. " Au-delà de cette peur du collaborateur qui, telle la grenade dégoupillée, n'attend qu'une petite secousse pour exploser, donner du feedback et établir le dialogue suppose d'être capable de recevoir en retour un point de vue " argumenté " sur sa manière de diriger. Tout vrai feedback, autre que sous la forme du sermon, expose le manager à une possible remise en cause, pas toujours facile à entendre. Intervenu dans un grand groupe de traitement de l'eau, pour améliorer la gestion de projet, Hugues Marchat a cherché à mettre en place ces réunions de débriefing. " Les managers traînaient des pieds pour venir : petit à petit, seule la moitié, puis le quart d'entre eux venaient, se souvient-il. Un bilan très concret peut mettre en évidence des insuffisances de management. " Du coup, certains hésitent à s'y aventurer. " Alors que je lui demandais d'être plus rapide dans l'exécution d'une procédure qui me semblait assez simple, l'un de mes collaborateurs s'est insurgé, raconte Frédéric. Il m'a expliqué que ma remarque était à côté de la plaque, car je n'étais jamais sur le terrain. " Pour Gilles Alexandre, l'anecdote est symptomatique du malentendu fondamental du feedback : " Le manager veut qu'on lui rende des comptes, alors que les salariés veulent qu'il se rende compte... " A partir du moment où il cherche à nouer un véritable dialogue, seule condition du feedback constructif, le manager aura pourtant du mal à échapper à la remise en question de ses pratiques. Pour la DRH de

Schneider, il faut d'ailleurs commencer par là. " Nous pensons qu'il faut d'abord bien se connaître pour pouvoir ensuite essayer d'aider les autres à progresser, estime-t-elle. Et il est nécessaire que les managers montrent l'exemple. "

LES NOUVELLES PRATIQUES

Le 360°. Ce questionnaire qui prend en compte l'avis des pairs, des collaborateurs et des supérieurs se généralise dans les entreprises. L'anonymat permet une franchise devenue rare... mais aussi une violence parfois gratuite.

Le feedback par mail. C'est devenu un grand classique grâce à la flexibilité de l'outil. Problème : mettre toute l'entreprise en copie systématique peut lasser.

Le feedback virtuel. Ou comment " débriefing " un projet qui s'est déroulé sur trois continents grâce aux visioconférences et autres joyeusetés technologiques. On peut toujours prétexter un " bug " pour couper court à une " avoinée " transcontinentale.

Le feedback multiculturel. Il s'effectue généralement en anglais, ou plutôt en " globish ". A ceux qui auraient du mal à se familiariser avec cette langue des affaires, son inventeur, Jean-Paul Nerrière, propose sur son site (www.jpn-globish.com) un lexique de 1 500 mots. Largement suffisant pour un bon feedback, un des mots préférés du globish.

QUAND LE MANAGER EST UN " CAS "

Le " content " permanent. Quoi que fassent ses collaborateurs, il n'a jamais rien à leur dire pour leur permettre de s'améliorer. Tout est toujours " bien ". Cet éternel satisfait, qui fuit souvent conflits et explications délicates, nuit gravement à la motivation. Une variante à peine plus fréquentable que l'éternel insatisfait.

L'éternel insatisfait. Il voit, lui, toujours et exclusivement ce qui n'a pas marché. Incapable de se réjouir d'un succès, il n'arrive bien sûr jamais à féliciter son équipe. De quoi d'ailleurs ?

Le catégorique. Ses feedback se résument à " ce rapport est génial " ou " cette réunion est totalement nulle ". Le problème c'est qu'il lui est impossible de dire à ses collaborateurs pourquoi.

L'angoissé. Il veut savoir en permanence tout ce qui se passe et abreuve ses collaborateurs de courriels du matin au soir. Sans une quelconque autonomie de l'équipe sur les projets, il n'est plus question de feedback, mais plus prosaïquement de contrôle.

4- Les formateurs attirés par l'audiovisuel (Stratégies - 13/09/07)

Un organisme de formation, l'IFG-CNOF, a réalisé au printemps dernier une campagne de communication à la radio. Une première dans le secteur qui devrait faire des émules.

Dans l'univers de la formation professionnelle, c'est une révolution. Pour la première fois en France, un acteur majeur du secteur, l'IFG-CNOF, spécialisé dans la formation au management et à la gestion, s'est décidé à communiquer sur les ondes. Pas via un spot radio, mais grâce à une opération de sponsoring de l'émission Économie matin sur France Info, du 1er mai au 30 juin 2007. « En matière de communication, la formation est très en retard sur les autres secteurs, il était temps de s'emparer des médias de masse », commente Christophe Boisseau, directeur marketing et communication d'IFG-CNOF. Quel intérêt pour un secteur d'activités B to B tel que la formation professionnelle d'investir sur ce type de médias ? « Il y a tellement d'acteurs sur le marché qu'accroître notre notoriété est aujourd'hui devenu obligatoire », répond Christophe Boisseau. Selon la Direction de l'animation et de la recherche des études et des statistiques (Dares), plus de 45 000 organismes réaliseraient des actions de formation professionnelle continue dans l'Hexagone. Dans cette jungle, difficile de s'y retrouver ! Mais c'est surtout la philosophie même de la réforme de la formation professionnelle de 2004 qui explique ce changement de cap. « Cette réforme est porteuse d'un changement de paradigme, explique Cyril Pattegay, chargé de mission formation à la CGPME d'Île-de-France. L'entreprise ne doit plus gérer des postes, mais des parcours professionnels avec, grâce au DIF [droit individuel à la formation], un salarié acteur de sa propre demande de formation. » Il n'est donc plus question de ne cibler que les seuls responsables de formation en entreprise et des ressources humaines, mais aussi les salariés, censés être les acteurs, voire les pivots, du système. Dans un premier temps, cet aspect de la réforme a donné lieu à de nombreux abus. « Dès fin 2004, beaucoup de petits opérateurs ont inondé les boîtes aux lettres des domiciles des salariés en communiquant, via des marques blanches, sur des formations à prix cassés », raconte Hervé Rivalland, responsable marketing chez Demos. Outre que la qualité a un prix, cela n'a pas fonctionné car les responsables formation des entreprises n'aiment pas se faire « avoir ». Pas très judicieux, car ceux-ci gardent toujours la main sur les demandes de formation des salariés... Pour les acteurs majeurs de ce marché, la réforme a surtout eu un impact sur la façon de communiquer. « Qui dit logique de parcours dit accompagnement et suivi », note Cyril Pattegay. « Au vu de la complexité de la réforme, notamment au niveau des modes de financement des formations, les entreprises ont eu besoin d'être conseillées dans leurs actions », renchérit Guillaume Huot, directeur marketing de la Cegos. Tous les grands organismes ont donc mis le paquet sur la relation client. À la Cegos, le nombre de conseillers commerciaux a été doublé depuis 2004, atteignant soixante-dix personnes

aujourd'hui. À côté de cette force de vente, les grands acteurs misent toujours sur le marketing direct, certains y consacraient jusqu'à 4 millions d'euros annuellement. Dans la palette des outils de communication, les organismes de formation misent également beaucoup sur le Web, au détriment du « print ». Chez certains, ainsi la Cegos, le Net supplante désormais le papier en termes de dépenses publicitaires. Au cours des deux dernières années, tous ont embauché des spécialistes du référencement. Quelques-uns ont même créé des portails de la formation, quand ce ne sont pas des sites d'évaluation en ligne. C'est le cas de l'institut Demos avec son site skillseval.com, lancé en février 2006. Il permet au salarié de s'évaluer sur quelque 200 métiers (plus de 10 000 personnes l'ont déjà fait) et à Demos d'aider les internautes à formaliser leur demande de formation chez lui.

Parrainage et médias de masse

« À l'avenir, la bataille se jouera plus que jamais sur la séduction et la fidélisation des salariés, prophétise Hervé Rivalland chez Demos. D'autant plus si la " transférabilité " du DIF [qui permet à un salarié de conserver ses droits quand il change d'employeur] devient une réalité. Nous verrons par exemple émerger, à l'instar de ce qui se fait dans la grande consommation, de plus en plus de campagnes de parrainage. » Et des émules d'IFG-CNOF dans les médias de masse ? La Cegos et Demos seraient en train de finaliser des projets en ce sens. Ce dernier a pris des contacts avec des chaînes de la TNT, notamment d'information. « À certaines heures, les coûts ne sont plus prohibitifs et nous permettent de toucher une cible qualifiée », remarque Hervé Rivalland. Et de parier qu'en 2008, les principaux acteurs de la formation auront « tous leur publicité à la radio et à la télévision ».

5- Votre carnet d'adresses peut rapporter gros (Les Echos - 07/09/07)

Comme près de la moitié des employeurs britanniques, des sites Internet incitent des salariés à monnayer leur carnet d'adresses.

Votre carnet d'adresses nous intéresse : le courriel, envoyé début juillet à tous les employés du groupe Financial Times (FT), aurait pu s'intituler ainsi. « Aidez-nous à recruter de nouveaux talents en nous soumettant des candidats puisés parmi vos contacts », expliquait le message du groupe de presse dans un style plus coutumier des ressources humaines. Récompense : 750 livres (1.100 euros) par nouvelle recrue. S'en suivait une liste de... 18 restrictions. Cela afin « qu'il soit d'emblée clair qu'il ne suffit pas, par exemple, de recommander un candidat pour percevoir automatiquement une prime. Notre processus de recrutement ne change en rien. La prime ne sera versée que si le candidat passe avec succès les entretiens habituels et achève sa période d'essai, justifie Sarah Hopkins,

directrice des ressources humaines (DRH).

L'idée de ce plan de cooptation rémunérée est née d'un besoin. Après deux années d'embauches limitées, le groupe compte quelque 90 postes vacants et, dans un secteur des médias en pleine mutation technologique, peine à trouver des candidats qualifiés, notamment pour son activité Internet, reconnaît la DRH de FT Group. Son ambition : réaliser de 10 % à 20 % des embauches grâce à la formule de cooptation déjà proposée par près d'un employeur britannique sur deux, voire même les deux tiers des entreprises du seul secteur privé, selon le Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).

De fait, le distributeur Sainsbury, l'opérateur téléphonique Vodafone ou encore l'assureur Bupa auraient déjà tous leur « referral scheme » (plan amis recruteurs). Et pour cause : 78 % des employeurs britanniques peineraient à conserver leur personnel et 84 % à recruter, d'après la dernière en enquête du CIPD. Mais des tensions croissantes sur le marché du travail n'expliqueraient qu'en partie le succès grandissant des plans de cooptation. La reconnaissance du pouvoir du bouche-à-oreille, érigé en « business model » par les sites de socialisation comme MySpace ou Facebook, y serait aussi pour beaucoup. De même que l'avantage financier de ce type de plan, indéniable comparé aux tarifs - avoisinant de 15 % à 30 % du salaire du poste à pourvoir - facturés par les cabinets de chasseurs de têtes.

Cooptation et uniformisation

Si chaque société cotée au London Stock Exchange encourageait la cooptation par une prime de 250 livres (370 euros) et réalisait par ce biais 10 % de ses nouvelles embauches, l'économie s'élèverait à plus de 260 millions de livres (380 millions d'euros), calculait récemment Capital Consulting, tout en déplorant que cette formule, pourtant « économique et facile à déployer », ne soit encore proposée qu'à un salarié sur cinq.

« Si ce plan nous fait économiser de 50.000 livres à 70.000 livres sur des coûts de recrutement d'environ 400.000 livres l'an, tant mieux », admet Sarah Hopkins. « Mais là n'est pas notre motivation principale. Nous avons un réel besoin d'embaucher, se défend la DRH. Or, avec 1.400 salariés dans le monde, le groupe dispose d'un potentiel large et diversifié. Une diversité qu'il est aussi important de maintenir. C'est pourquoi nous continuerons à recruter par agence et annonces ainsi qu'à sélectionner les candidats cooptés selon le même processus que ceux recrutés par ces autres biais. » Ainsi peu de risques de faire rimer cooptation avec uniformisation, comme le redoutent certains.

Numéro deux des ventes de bière au Royaume-Uni, Coors, lui, voit plutôt dans la cooptation un véhicule de la culture d'entreprise. « Nos employés comprennent nos valeurs et nos activités mieux que quiconque. Ils sont donc les mieux placés pour recommander des candidats susceptibles d'intégrer le groupe », témoigne le brasseur, qui a réalisé 24 % de ses nouvelles embauches sur cooptation l'an dernier.

Un avis partagé par le cabinet juridique Eversheds qui, début 2007, a porté les primes offertes en échange d'une cooptation à 3.000 livres pour une secrétaire juridique, voire à 10.000 livres pour un avocat. Tandis que certaines des très discrètes banques de la City iraient jusqu'à déboursier 15.000 livres pour se voir proposer les meilleurs éléments, selon le consultant Penna. De quoi assurément motiver les salariés.

Depuis peu, cependant, les employeurs britanniques ne sont plus seuls à convoiter le carnet d'adresses de leurs salariés. Surfant eux aussi sur la vague du « social networking », de nouveaux acteurs ont fait leur apparition sur le marché du recrutement, prêts à récompenser les apporteurs de talents, tel Zubka.

Lancé l'été dernier par deux ex-DRH, la start-up, première du genre au Royaume-Uni, propose déjà un total de plus de 2,2 millions de livres (3 millions d'euros) de primes à quelque 5.800 « amis recruteurs » (« referrers ») de tous horizons. Son principe : monnayer ce que nombre de Britanniques font naturellement et généralement gratuitement. « 62 % des Britanniques ont déjà recommandé un ami à un employeur, été cooptés ou vécu ces deux situations. Mais 89 % n'ont jamais rien perçu pour cela. D'où l'idée de créer une plate-forme d'échanges non pour vendre et acheter des biens, comme eBay, mais des emplois », explique Armando Ruffini, cofondateur avec David Shieldhouse, de cet « eBay de l'emploi ».

Mais non pas en se contentant de publier des CV comme les autres sites. L'employeur, qui poste une annonce sur Zubka.com moyennant 10 livres (15 euros), n'est facturé que si celle-ci débouche sur une embauche. Surtout, le montant de cette facture, calculé sur une base de 6 % à 10 % du salaire d'embauche, est reversé pour 80 % à l'« ami » ayant coopté par courriel la nouvelle recrue (soit 3.600 livres pour un salaire annuel de 50.000 livres). Les 20 % restant, (soit 4.500 livres) allant à Zubka.

Une carrière à plein-temps

Lucratif ? Pour ceux dont le carnet d'adresses est bien rempli, sans doute. D'autant que, « par ailleurs, il suffit d'inviter par e-mail un ami à s'inscrire sur Zubka pour toucher 150 euros chaque fois que celui-ci place une de ses connaissances. Les pyramides étant illégales, cette cascade n'a toutefois qu'un niveau », précise Armando Ruffini. De quoi en inciter certains à embrasser une carrière de recruteur à plein-temps ? « La plupart des 10.000 cabinets de recrutement du Royaume-Uni appartiennent à des travailleurs indépendants et une majorité compte moins de 5 employés. Si certains veulent utiliser notre infrastructure à titre professionnel ou grâce à nous tirent de leur carnet d'adresses une source de revenus complémentaires, pourquoi pas ? », poursuit son cofondateur. De fait, certains chasseurs de têtes ont déjà ajouté Zubka à leurs sources de recrutement. Pour les particuliers, la règle est actuellement de 5 cooptations par jour, un même candidat ne pouvant être recommandé pour plus de 3 postes différents. Autre originalité : tout

ou partie de la récompense peut-être reversée à une association caritative choisie par le bénéficiaire.

Pour les employeurs, l'intérêt tient aux tarifs modestes de la start-up et, surtout, à la qualité, la diversité (96 pays référencés) et la réactivité des candidats et de leurs « chaperons ». « En général, les chasseurs de têtes s'entretiennent au mieux 20 minutes avec les candidats. Nos « recruteurs » connaissent leurs amis de longue date et n'ont envie ni de perdre leur temps ni celui de ces derniers, ajoute Armando Ruffini. Surtout, Zubka permet d'atteindre ces candidats dits passifs, très prisés des employeurs, car compétents mais peu enclins à changer de poste à moins qu'un ami ne les alerte d'une opportunité. »

Quant à son marché potentiel, Zubka l'évalue à 7,6 milliards de livres, soit près d'un tiers du chiffre d'affaires du secteur du recrutement outre-Manche. Preuve que le filon est bon, Zubka, également accessible sur Facebook, a déjà fait des émules comme JobTonic. Il a surtout reçu l'appui financier de Benchmark Capital, le capital-risqueur derrière eBay et Bebo. De quoi continuer à innover...

6- Les valeurs de la culture au service des marques (Stratégies - 6/09/07)

La culture est aujourd'hui un excellent outil de communication et de marketing pour les marques. Carat propose une grille de lecture des domaines artistiques pour les guider dans leurs choix.

Dans la lettre de mission adressée à la ministre de la Culture et de la Communication, Christine Albanel, Nicolas Sarkozy souligne l'importance du « financement privé de la culture », avec comme souhait « d'étendre encore davantage les avantages alloués en faveur du mécénat et des fondations » et « de favoriser l'extension du mécénat à la politique de sauvegarde du patrimoine, en fixant des objectifs de résultats aux grands établissements dans la recherche de mécènes ». Cette volonté politique réaffirmée, après la « loi mécénat » du 1er août 2003 au dispositif fiscal plus incitatif, ne peut qu'encourager les entreprises à s'intéresser au monde de l'art. Du mécénat au sponsoring en passant par les fondations d'entreprise, l'intervention du secteur privé dans la culture est une tendance de fond en termes de marketing et de communication. Actions d'image et de communication, mais aussi de marketing relationnel ou de relations publiques, les associations « culture-marque » constituent de réelles opportunités pour les entreprises. Les marques l'ont bien compris : l'intérêt de ces initiatives culturelles est de relayer efficacement leur message auprès de leurs cibles commerciales. Elles représentent aussi une occasion unique de créer un lien privilégié entre la marque et ses consommateurs, de donner du sens et du contenu à son message institutionnel. Selon un récent sondage réalisé par Carat Culture (1), 85 % des personnes interrogées ont une très bonne ou bonne opinion des entreprises mécènes, et 80 % peuvent citer au moins deux grandes

entreprises engagées dans ce type d'action. La polémique sur le financement d'une partie des collections du Louvre par l'entreprise Total, en 2004, serait-elle donc de l'histoire ancienne ? « S'il reste encore quelques réticences, l'époque du simple chèque du président est révolue, lance Alain Thuleau, directeur général de Carat Culture. Les marques s'investissent beaucoup plus en amont dans leurs choix en matière de mécénat. » C'est justement pour les guider avec pertinence dans ce vaste champ de la culture que l'agence a mis au point un nouvel outil. Fondé sur une étude intitulée « Les Valeurs de la culture » (2), celui-ci révèle quel intérêt les Français portent à la culture, mais permet surtout d'isoler chaque territoire artistique et les valeurs qui lui sont associées.

Un Français sur deux apprécie la création contemporaine

Ainsi, 87,4 % de nos concitoyens interrogés apprécient les musiques actuelles. Il s'agit de leur premier centre d'intérêt parmi les dix-huit champs culturels étudiés. Selon l'Association pour le développement du mécénat industriel et commercial (Admical), la musique est de fait la discipline culturelle qui recueille le plus fort pourcentage des actions de mécénat (33,3 %). Mais il y a plus étonnant : 50,8 % des Français sont intéressés par la création contemporaine, soit plus d'un Français sur deux, selon Carat Culture. « Des initiatives populaires telles que la Nuit blanche, à Paris, ou Lille 3 000 ont sans nul doute favorisé cet engouement », estime Léa Levkovetz, responsable de clientèle à Carat Culture. Or le secteur de la création contemporaine reste très peu investi par les marques car réputé à risque. Et, dans le mécénat, il occupe une place relativement minoritaire. Les retombées en termes d'image sont en effet plus incertaines, que ce soit auprès des actionnaires comme des clients. Si les mentalités évoluent, il apparaît pourtant toujours moins risqué pour les entreprises de participer au financement d'une exposition sur l'Égypte, assurée d'un succès public unanime, que de soutenir des artistes parfois controversés. L'exposition Les Trésors engloutis d'Égypte, produite par la Fondation Hilti et Carat Culture au Grand Palais, avec ses 732 822 visiteurs en est assurément la meilleure preuve.

Disparités hommes-femmes

L'étude de Carat Culture fournit aussi des indications sur l'image des territoires culturels et les valeurs que ceux-ci véhiculent. On observe ainsi que les arts du cirque sont le champ culturel le plus fortement associé à la valeur solidarité. Pour la photographie, c'est la notion de liberté qui ressort. « Ces indicateurs peuvent être très intéressants pour les marques. Ils leur donnent des pistes pour développer au mieux des actions de communication ou de marketing autour de leur choix de mécénat ou de sponsoring », explique Alain Thuleau. Autre élément susceptible d'intéresser les marques : la forte curiosité des femmes pour la culture, et ce quelle que soit la discipline artistique. Pour les marques

ciblant les femmes, cette indication peut être précieuse. Quant aux hommes, ils sont largement majoritaires sur deux champs artistiques : le patrimoine et l'architecture. Les plus fortes disparités entre les deux sexes apparaissent sur trois domaines précis : la littérature (71 % des femmes intéressées, contre 49 % des hommes), la mode (73 % des femmes, 38 % des hommes) et la danse (54 % des femmes pour 26 % des hommes).

(1) Micro-trottoir réalisé auprès de 600 personnes en janvier 2007, en collaboration avec l'université de Cergy-Pontoise.

(2) Cette enquête a été réalisée avec l'agence Occurrence sur un panel représentatif de 3 000 internautes, afin d'obtenir un minimum de 150 répondants par domaine culturel.

7- Des grands magasins devenus des magazines (Les Echos – 12/09/07)

Les grands magasins mettent en scène des événements déclinés à tous les rayons : un phénomène d'« éditorialisation » qui va croissant.

« La France, c'est renversant ! » C'est ce que proclament, depuis ce matin, les Galeries Lafayette du boulevard Haussmann à Paris. A la façon d'une couverture de journal, le thème est annoncé dès l'entrée du navire amiral de l'enseigne de grands magasins et se décline comme autant de rubriques au long des rayons. Car les cartables à peine sur le dos des enfants, il faut prolonger l'élan des courses de rentrée avant d'embrayer sur l'automne. Le Bon Marché, lui, n'a pas perdu de temps : son exposition consacrée à Tokyo s'est ouverte le 25 août.

D'année en année, ces temples du commerce rivalisent d'ingéniosité et d'expression des tendances pour tirer leur épingle du jeu commercial. Et le plus souvent le thème retenu tombe juste.

Ainsi de celui des Galeries Lafayette. On l'imagine sorti de la campagne patriotique des deux candidats à l'élection présidentielle et prêt à soutenir le début du quinquennat de notre nouveau président. Pas du tout. Cela fait plus d'un an que l'idée est née au cours des réunions internes de brainstorming. « On parlait à l'époque de déclin de la France, dans les livres et les médias. Nous nous sommes dit que l'élection présidentielle portait en elle les germes d'une impulsion et d'une inversion de la courbe. Nous souhaitons aussi que la rentrée 2007 se fasse sous des signes positifs. L'idée était donc de célébrer l'excellence d'une terre qui a toujours su inspirer talents et créateurs et mis un point d'honneur à conjuguer tradition avec innovation », expose Michel Roulleau, directeur général adjoint des Galeries Lafayette. Durant trois semaines, le grand magasin exposera une sélection emblématique réalisée par le créateur

anglais Hilton McConnico : lustre « extravagance » édité par Les Cristalleries Saint-Louis, assiettes de la Manufacture de Sèvres, tapis Toutlemonde Bochart, etc. Sont aussi présents, le e-Solex, les pianos Pleyel, une maquette d'Ariane 5 ou encore l'une des rames du TGV ayant battu au printemps le record de vitesse.

Un supplément d'âme

Car ce genre de manifestation n'est désormais plus uniquement commerciale bien qu'elle génère au minimum de 10 % à 15 % de chiffre d'affaires additionnel. On n'attrape plus en effet le chaland uniquement avec des produits à vendre. Mélange de véritables oeuvres d'art et d'objets de consommation, ces événements ont aussi pour objectif d'apporter un supplément d'âme. Et ce faisant de travailler à la fidélisation du client en jouant les caisses de résonance de l'actualité. Champion de ce phénomène, Le Bon Marché s'est fait une spécialité d'expositions très pointues, accompagnées d'oeuvres ou de photos. A tel point que le milieu culturel est un habitué de ces « happenings ». Celle consacrée à la capitale nipponne offre d'un côté trois expositions culturelles, dont Tokyo vu par les plus grands photographes et, de l'autre, les créations d'un chef japonais à déguster sur place ou à emporter jusqu'à une sélection de produits à la mode pour la femme, l'homme et l'enfant. « Nous avons écrit le scénario pendant plus d'un an. L'objectif n'est pas d'augmenter notre chiffre mais d'apporter un supplément d'âme au lieu », confie Séverine Merle, directrice commerciale et de l'image du Bon Marché.

Si aux Galeries Lafayette, on s'arrange également pour enrichir le merchandising avec des prêts des musées, l'objectif est aussi, pour ce magasin plus « grand public » que celui de la rive gauche, de faire vivre aux clients des expériences inédites.

« Nous devons leur faire découvrir ce qu'il y a de nouveau. Nous sommes là pour avoir un discours sociétal », résume Michel Roulleau. Un point de vue largement partagé par l'enseigne voisine : « Nous sommes devenus des magazines. Nos couvertures doivent être attrayantes. Nous offrons des expériences originales à nos clients qui s'inscrivent dans des ambiances de service. Ce que nous appelons le «shopertainment», explique Nathalie Montaldier-Hénocq, directrice marketing et communication externe du Printemps. Ainsi, à l'événement Instinct d'Afrique, le cours de danse africaine et l'atelier coiffure affichaient complets. La manifestation du printemps 2006 baptisée « CampinGlamour » avait vu, elle, se déployer, avec deux caravanes Airstream montée par grue, le camping le plus chic de Paris sur la terrasse du grand magasin qui accueillait des pique-nique improvisés ou des concours de pétanque molle (en PVC !). Et à l'exposition « Petits luxes en ville » au printemps dernier, un dîner était servi en vitrine à quelques heureux gagnants d'un jeu-concours. D'autres avaient le privilège de se laisser enfermer dans le magasin pour y passer la nuit.

Aimant manier l'humour, les Galeries Lafayette ne sont pas non plus en

reste côté aventures inédites, tel le concours du chien le plus chic de France qui a laissé un souvenir impérissable à ses clients ou le relooking en blond californien avec photo sur une Harley-Davidson lors de l'exposition sur la Californie. « Certaines clientes disent se ressourcer dans ce type d'expérience. Elles adorent discuter avec des professionnels et recueillir leurs conseils. Même la cohue valorise l'exercice », souligne Anne-MarieVerdin, directrice marketing des Galeries Lafayette.

Une multitude d'expériences

Finies les expo « voyage » où l'artisanat s'étalait à un étage. Aujourd'hui, l'événement est décliné savamment depuis les affiches bien sûr, mais aussi partout dans le magasin jusqu'aux sacs de courses en passant par des éclairages d'ambiance, la musique et même la publication d'un magazine. Ainsi, pour Instinct d'Afrique, le Printemps Haussmann avait recouvert ses murs au niveau des ascenseurs de tissu africain et développé le thème à tous les rayons ou presque.

« Il y a dix ans, les hypermarchés nous surnommaient les dinosaures de la distribution. Aujourd'hui, quand on fait une exposition sur la Chine, le «Quotidien du peuple» à Pékin nous consacre une page entière », souligne Michel Roulleau, pointant ainsi le renouveau des héritiers du Bonheur des Dames. « Actuellement, c'est une chance d'être un grand magasin. Face aux temples des marques enseignes qui enferment le consommateur dans leur vision, nous offrons une multitude d'expériences et de sensations dans lesquelles le client se sent plus libre et choisit à l'instinct ce qui lui plaît. Mais pour autant, nous ne sommes pas non plus une galerie marchande sans âme. Le concept d'événement fait office ainsi de «patte» de la marque », analyse Nathalie Montaldier-Hénocq. Le chiffre d'affaires de l'étage luxe ouvert il y a quatre ans a déjà doublé, montrant sa valeur ajoutée face à une place Vendôme pourtant toute proche mais plus intimidante.

« La fonction sociale du grand magasin n'est plus la même. La consommation de masse est aujourd'hui l'apanage de la grande distribution. Le produit de grand magasin n'est plus seulement dans l'usuel mais s'inscrit aussi dans un art de vivre, Nous avons désormais une obligation de contenu », estime de son côté Philippe de Beauvoir, PDG du Bon Marché.

Ainsi Noël, l'événement phare du commerce, est désormais travaillé par les grands magasins de façon extrêmement conceptuel. A l'instar du Printemps qui le rend plus sophistiqué d'année en année. Si Nathalie Montaldier-Hénocq est encore hésitante sur le thème du « shopping bag » entre sapins immaculés de blanc ou de cristaux irisés, côté positionnement, les dés sont jetés : la « Féerie nordique » envahira étages et vitrines mi-novembre avec le premier « ice shop » et ses objets pris dans la glace ou en glace vive. Prévoir des moufles...

8- Les gratuits se "vendent" mieux que les autres et l'Equipe reste en tête (UJJEJF_ 12/09/07)

Les lecteurs des gratuits et de la presse du 7e jour ont fortement progressé contre une diminution de la presse quotidienne, selon une étude d'audience de TNS Sofres

D'après l'étude baptisée Epiq (étude de la presse d'information quotidienne), réalisée par TNS Sofres et publiée le 10 septembre, l'audience de la presse quotidienne nationale a enregistré une baisse de 4 % avec 7,76 millions de lecteurs et celle de la presse quotidienne régionale a diminué de 1,5 % à 17,4 millions de lecteurs.

Au cumulé, de juillet 2006 à juin 2007, la presse quotidienne dans son ensemble a réuni chaque jour un peu plus de 23 millions de Français (46,4 % de la population âgée de 15 ans et plus). L'audience des quotidiens gratuits a enregistré, pour sa part, une forte croissance (+14,3 %) et compte 3,49 millions de lecteurs chaque jour, soit 7 % de la population. - En tête, 20 Minutes rassemble 2,42 millions de lecteurs avec une hausse de 12,2 %, - Métro progresse de 28 % avec désormais 2 millions de lecteurs.

Ces chiffres ne prennent pas en compte les nouveaux gratuits Direct Soir, Matin Plus et Bretagne Plus. Egalement en forte hausse, la presse du 7e jour (8,4 %) : avec 13,62 millions de lecteurs, elle gagne plus d'un million de lecteurs.

Concernant les quotidiens nationaux, le classement est le suivant :
- L'Equipe (2,36 millions de lecteurs - 5,2%) - Le Parisien/Aujourd'hui (2 millions de lecteurs, -4,7%), - Le Monde (1,89 million, +2,4%), - Le Figaro (1,19 million, +0,3%), - Libération (806.000, +0,6%), - Les Echos (608.000, -11,2%), - La Tribune (383.000, -6,8%), - La Croix (356.000, -6,6%), - L'Humanité (313.000, -5,2%) - France Soir (188.000, -25,7%).

Presse magazine stable

Du côté de la presse magazine, le lectorat a augmenté de 0,7 % entre juillet 2006 et juin 2007 par rapport à janvier/décembre 2006, d'après les résultats d'une étude AEPM (Audiences études sur la presse magazine) également publiés le 10 septembre.

La quasi-totalité des Français, 48,3 millions de personnes soit 97,2 % de la population âgée de 15 ans et plus, lit au moins un magazine chaque mois. La hausse du lectorat concerne toutes les périodicités avec une prime aux hebdomadaires (+1,1 %) et notamment aux hebdomadaires hors ceux consacrés à la TV avec +2,1 %.

Mensuels et bimestriels se situent à +0,5 %. Selon les responsables de

l'étude, le premier moteur de cette évolution est très certainement le travail éditorial. Depuis un an, de nombreux magazines ont en effet remis à plat leur formule et repositionné leur titre.

Par familles, l'audience des hebdomadaires d'information a augmenté de 7,5 %, boostée par l'actualité politique du premier semestre. Les élections présidentielle et législative ont aussi profité à la presse économique (+4,3 %), voire à la presse scientifique (+10,7 %), reflet d'une actualité sociale et environnementale forte. De son côté, la presse automobile enregistre une augmentation de son lectorat de +5,5 % avec l'annonce de l'arrivée de nombreux nouveaux modèles, et les magazines people continuent de rencontrer l'engouement du public (+4,2 %).

La presse TV a trouvé un nouvel équilibre (+0,6 %) depuis la parution des quinzomadaires, le lectorat de la presse féminine restant stable.

9- La presse américaine face à l'info communautaire (Le Figaro – 22/08/07)

Les internautes privilégient des agrégateurs comme Digg et Del.icio.us pour s'informer.

Mauvaise nouvelle pour les quotidiens américains. Selon une étude que vient de publier le Joan Shorenstein Center on the Press, Politics and Public Policy de Harvard, leurs sites attirent moins de visiteurs. En revanche, l'audience de sources d'informations alternatives connaît un progrès fulgurant. En tête, aux côtés des moteurs comme Google News et Yahoo!, figurent les sites Digg, Reddit et Newsvine. Agrégateurs d'articles, ils permettent aux internautes de signaler, voter et commenter les informations repérées sur la Toile. Depuis un an, leur audience explose.

Face à l'essor de cette « information communautaire » (social news), la moitié des 30 premiers quotidiens américains propose désormais à ses lecteurs de référencer directement un article sur Digg, Del.icio.us, Slashdot et même Netscape, relancé en juin dernier par AOL sous forme d'agrégateur. « Notre relation avec des sites comme Digg, Newsvine et Facebook fait partie de notre stratégie d'ouvrir notre contenu à de nouveaux lecteurs, explique Vivian Schiller, directrice générale de nytimes.com. Notre mission est de rendre notre journalisme accessible aux lecteurs ayant les mêmes centres d'intérêt, grâce à Internet. » Premier quotidien en ligne outre-Atlantique, le New York Times n'a pourtant adopté l'information communautaire qu'en décembre 2006. Deuxième sur la Toile, USA Today tente même de créer sa propre communauté.

Récupérer du trafic

De son côté, le magazine Forbes propose depuis quatre ans à ses lecteurs

de partager des articles sur Digg et ailleurs. « En leur permettant de publier des liens vers nos articles sur ces sites, nous générons du trafic vers notre marque », souligne Jim Spanfeller, PDG de forbes.com, qui revendique 17 millions de visiteurs uniques contre 15 millions il y a un an. En multipliant les liens vers des agrégateurs d'informations, le titre prend le risque de perdre quelques lecteurs. « C'est contraire à l'esprit d'Internet de garder les internautes de force chez soi, rappelle le patron de forbes.com. Peut-être qu'ils naviguent moins sur notre site, mais ils le consultent plus fréquemment. Ce qui donne de la valeur à notre site. »

10- La consommation d'Internet stimule celle de tous les autres médias (Le Figaro – 13/08/09)

Internet ne serait pas cannibale. Tel est le message que Médiamétrie entend faire passer avec son étude « Media in life » consacrée aux comportements médias et multimédias des Français. Cette enquête mesure l'usage des médias sur une journée entière par plus de 9 000 individus. Selon l'institut, qui s'est intéressé notamment aux jeunes internautes âgés de 13 à 17 ans, « plus ces derniers utilisent la Toile, plus ils sont en contact avec les médias classiques », expliquent Arnaud de Saint-Roman, directeur du département radio et convergence de Médiamétrie, et Sylvain Bethenod, directeur marketing et commercial du département cinéma et convergence.

Ainsi les adeptes d'Internet seraient « plus en contact que les autres jeunes avec la télévision », par exemple. « Ils sont 83 % à être en contact avec ce média sur un jour moyen, contre 79,8 % chez les autres. » À l'inverse, « ces fans de Web sont légèrement moins touchés par la radio : 82,9 % d'entre eux ont au moins un contact avec la radio sur un jour moyen, contre 87 % pour le reste de cette tranche d'âge ».

Loisirs numériques

En revanche, plus l'internaute vieillit, plus il favorise la radio. Enfin, « parmi les internautes assidus de 13 ans et plus, soit 20,8 millions de personnes, 35,6 % ont déjà utilisé la télévision sur ses nouveaux supports », comme la télévision en direct ou en différé sur Internet et la télévision sur téléphone mobile.

Le poids d'Internet et des nouvelles offres numériques sur l'ensemble des contacts des consommateurs avec les médias « atteint 29,4 % en 2007 contre 27,4 % en 2006 ». Dans le même temps, la télévision et la radio classiques ne cèdent que 1 à 1,5 point, tandis que la presse grimpe de 7,6 % à 8,8 %. « Une progression qui s'explique sans doute par la déferlante des journaux gratuits », commente Médiamétrie.

En 2007, les médias classiques sont toujours autant consommés, à hauteur de 89 % pour la télévision, 80,5 % pour la radio et 79,8 % pour la presse. Cela n'empêche pas Internet de progresser, puisque 35 % des Français de 13 ans et plus entrent en contact avec le Web sur un jour moyen. Entre janvier-février 2006 et janvier-février 2007, cette proportion augmente de 7 points, ce qui correspond à 3,6 millions d'individus en plus. Mieux encore, « sur la tranche 18 h 30-21 heures, Internet totalise près de 20 % des contacts médias et multimédias des 13-17 ans », notent les experts de Médiamétrie.

Les pratiques multimédias autres qu'Internet gagnent, elles aussi, du terrain. Ainsi, les loisirs numériques, téléphone mobile, jeux vidéo, baladeurs musicaux, ordinateur et vidéo sur Internet, concernent désormais près de 36,4 millions d'individus sur un jour moyen, soit 1,7 million de plus qu'en 2006. Une augmentation principalement due aux jeux vidéo et à la vidéo.

11- Sur Internet, les livres peuvent avoir une odeur (Le Monde – 26/08/07)

Tous les passionnés de lecture le savent : les livres ont une odeur. Or, cette qualité est insensible dans les librairies en ligne. Pour relancer les ventes d'ouvrages sur Internet, le site CafeScribe.com a annoncé, mercredi 22 août, la création du "premier livre électronique odorant au monde".

A partir du mois de septembre, les clients de ce site américain devraient recevoir en plus de leur commande un autocollant au parfum de "vieux livre". "Collé sur l'ordinateur, il donnera aux livres électroniques la même odeur de suranné que les clients apprécient avec leurs vieux livres imprimés, sans aucun résidu d'ADN comme on en trouve souvent collé aux pages de livres qui ont été très utilisés", précise le patron de CafeScribe, Bryce Johnson.

Selon une étude menée auprès de 600 étudiants entre le 15 et le 21 août par l'institut de sondage Zogby International, 43 % des personnes interrogées considèrent que l'odeur d'un ouvrage ou d'un objet est une qualité essentielle. Six étudiants sur dix préfèrent acheter des livres d'occasion plutôt que des livres neufs ou au format électronique bien que ceux-ci soient un tiers moins chers.

12- Le numérique sous l'angle générationnel (Internetactu – 03/97/07)

Très intéressant numéro de Culture Prospective consacré à "l'approche générationnelle des pratiques culturelles et médiatiques", édité par le

Département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS) du ministère de la Culture - et partenaire d'InternetActu.net. Ce numéro, réalisé à partir d'une étude confiée au Bipe sur les pratiques culturelles et médiatiques à l'horizon 2020, décrypte les effets d'âge et de génération à partir des enquêtes du Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (Credoc) sur les pratiques culturelles des Français (1973, 1981, 1988 et 1997). Le Bipe y réalise une analyse prospective de 12 grandes pratiques culturelles ou médiatiques à l'horizon 2020 (la lecture de la presse, du livre, les sorties cinéma, l'écoute de la télévision, de la radio...). Si le numérique est hélas le parent pauvre de cette étude - faute de matière puisque la dernière enquête du Credoc date de 1997, époque où les pratiques numériques n'étaient pas encore aussi évoluées qu'aujourd'hui -, les conclusions esquissées ne sont pas sans nous interroger :

"La culture numérique se développe au détriment de toutes les autres pratiques, qu'elles appartiennent à la culture imprimée (hors presse gratuite), "juvénile", "cultivée", ou même audiovisuelle. Ces pratiques se retrouvent alors déplacées (...) du côté des pratiques en retrait ou vieillissantes. Qu'on le veuille ou non, il y a bien un phénomène de substitution au moins partiel dans la mesure où les pratiques culturelles émergentes sont concurrentes des pratiques préexistantes en termes de budget et de budget-temps. Elles en constituent d'ailleurs par leur nature même des substituts en donnant accès à des contenus écrits, audio ou vidéo. L'importance des phénomènes générationnels dans les évolutions culturelles du dernier quart de siècle rend probable leur renforcement au cours des décennies à venir (...). Ces phénomènes générationnels sont amplifiés par la prégnance croissante du facteur technologique. L'aspect technologique devient ainsi de plus en plus central dans la détermination des pratiques culturelles mais surtout, du fait du rythme accéléré des innovations, il impose sa cadence à tout le champ culturel. (...) Le recul généralisé annoncé pour les pratiques culturelles "traditionnelles" est, en ce sens, peut-être moins à interpréter comme un recul du niveau général des pratiques culturelles ou une perte de diversité culturelle que comme une inopérance des définitions anciennes de ces pratiques, trop centrées sur la notion de support matériel pour parvenir à capter à l'avenir la réalité de ces pratiques."

13- La Twelve Tips for Growing Positive Communities Online Knight Citizen News Network: Helping citizens and journalists amplify community news (<http://www.kcnn.org>)

So you've gotten your community news, information, or discussion site off the ground. People are showing up, reading what you've posted, posting their own content, and joining in discussions. It's all going great. That is, until ...

Someone gets nasty, in a comment or post -- maybe personally insulting or unjustly accusatory toward you or another community member. Almost immediately someone else takes offense, and lashes back on your site. Then more people join the fray from all sides, flaming each other brutally. Comment threads overflow with vitriol.

Distressed loyal community member start crying out -- on the site and via e-mail -- for you, the site manager, to stop the brawl and make the creeps shut up. Their concern is well-founded: When online communities get overrun by hostile posts, it has a chilling effect on all other conversation. If this happens too often, it can kill a community.

Is there a better way to ruin any online community manager's day?

The bad news is this: These kinds of problems are inevitable, at least occasionally, on any site where open discussion is allowed. The more controversial your site's content, the more frequently you'll have to battle flame wars. In short, if you allow discussion, you can bet that a fight will break out sometime.

The good news? There are many things you can do to cultivate a positive, constructive online community where vitriolic outbreaks are relatively rare, short-lived, and easy to handle. Here are 12 tips to keep your online community civil, constructive and lively:

1. Are you right for this job?

Managing any online community is mainly about people -- and that starts with you, the site manager. Are you the kind of person who tends to react quickly when you encounter rudeness or hostility? Have you posted things online that you later regret or retract? Do you have trouble maintaining your sense of humor under stress? Have people told you that you're thin-skinned? Do you tend to take remarks personally? Are you highly shy or conflict-averse?

If so, then the wisest move you can make is to delegate the task of shepherding your site's online discussions to someone with the right temperament. This is someone even-tempered, fair-minded, and probably not too emotionally attached to your online community. Passion is generally a good thing in online community, but when it comes to managing day-to-day conduct in blogs and forums, it can be a double-edged sword.

Also, cultivating a positive, constructive online community takes time and consistent attention and effort. If you can't keep an eye on

your site's public discussions and manage them daily (maybe even several times a day), find skilled people who can assist with this task.

2. Publish conduct guidelines

From the outset, be clear with your community what your expectations are for civil and constructive discourse. Draft up a set of conduct guidelines -- which should cover not just posts to the site, but also discussion threads.

Be positive. Make sure to ask for good behaviors, rather than simply listing prohibited bad behaviors. For instance, your guidelines might say:

"Give everyone -- even people with whom you disagree -- the benefit of the doubt. Respect others' right to disagree with you. It's OK to politely correct people on points of fact, or explain why you disagree. However, insulting, maligning, or accusing people and organizations does not move the conversation forward. We don't want to see that happen here."

Make sure your policies define reasonable, clear consequences for bad behavior. For instance, you could reserve the right to edit or to delete posts or comments that violate your conduct guidelines. You might impose probation or banning on repeat offenders.

It's a good idea to involve your community in discussing which kinds of violations are most destructive to conversation, and which consequences are appropriate. Inevitably, some people will call for a total, no-consequences free-for-all. But beware -- this approach almost never works. Chances are you'll have a lot of support in your community for appropriate conduct guidelines.

3. Set a good example

As a community leader, participants will look to your behavior to see how serious you are about your site's conduct policy, and to find a model for what's expected of them. So make sure that all contributions which you and your site's staff or volunteers add to the public conversation are positive and constructive. Be consistent. Lashing back at a hostile comment -- even once -- can set a lasting impression and can be taken as permission to dismiss your conduct guidelines.

4. Seeding: Invite and encourage civil people

The "if you build it, they will come" approach to online community rarely produces good results. Most people don't want to be the first one to strike up a public conversation. It's helpful to do some behind-the-scenes recruiting of knowledgeable, reasonable, friendly, interested, and gregarious people to check in with your community regularly.

This "seeding" strategy not only helps get discussion rolling; it also can help attract more positive, constructive people to your community. When recruiting, try to get at least five-to-eight people to start. It's wise to set light but reasonable expectations -- such as three posts or responses a week, for a month. Use private e-mail to gently, positively nudge the laggards. Suggest topics they might post about, or ask questions and encourage them to respond via a public post.

5. Prevent comment spam

Comment spam (when software "robots" automatically post irrelevant comments, often commercial, sometimes pornographic, to blogs or forums) is one of the great scourges of online communities. If your site is vulnerable to spambots, that infestation will probably kill your community quickly.

Most good blog and forum tools offer robust, automated comment spam protection tools -- such as the Akismet plugin for WordPress. When choosing tools for your online community, strong comment spam protection is a must. Don't use any tool that doesn't demonstrably intercept the vast majority of attempted comment spam.

As a secondary level of protection, you can implement a captcha tool for your site. This displays a visual or audible challenge-response test (such as a short string of distorted text) that the would-be participant must correctly interpret before posting a comment. This works with web-based community interfaces, but not as well with e-mail discussion lists or mobile devices.

6. Work behind the scenes

Use private e-mail. It's a crucial tool for any online community manager -- especially when you need to discourage misbehavior. For instance, if someone in your community starts posting off-topic threads, unsupported diatribes, or direct or veiled attacks, working behind the scenes is more likely to yield positive results.

No matter how nasty someone gets, never assume (and certainly don't accuse them of) ill intent. Be compassionate to their perspective – or at least, act like you understand their perspective. It's possible to demonstrate compassion without agreeing with people or their behavior. Most people really just want to feel heard. It's best to start off private contacts this way to resolve problems.

Don't be too sympathetic, however. If someone has clearly stepped over the line by insulting someone, etc., quote back to them what they said and explain what line was crossed. Don't try too hard to justify your assessment. Convey confidence, and calmness.

If you have held a comment or post for moderation before it went public, ask them to modify their statement so it fits within community guidelines. Try to find any positive, constructive (or at least not destructive) way to approach what they were trying to say. If you must delete a public comment or post for violating community guidelines, make sure you leave a message in its place stating that it was removed in keeping with your policy. Don't simply "disappear" it without note. If people complain or ask questions about this decision, try as much as possible to handle those discussions via private e-mail or phone calls.

If someone's comments fall into a gray area (they may or may not violate your conduct policy), assume the best and see how the community reacts. Overzealous community managers tend to chill discussion as much as angry ranters.

7. Highlight the best contributions

Your online community can be a rich resource of content for your site. However, in most communities the quality of discussion varies greatly over time. It can be challenging to wade through a lively community to discover the most relevant or best content.

If possible, find a way to spotlight the best posts and threads from your community. Slate.com does this in its political forum, The Fray. That forum's main page highlights the following kinds of contributions: editor's picks, most read, and highest rated.

If your site isn't sophisticated enough to offer that sort of "window" onto your best content, then you could consider occasionally featuring particularly thoughtful posts or discussions on your site's home page.

Highlighting excellent contributions gives participants positive reinforcement. The more importance you give to those contributions,

the more likely it is that your community members will vie constructively for that recognition.

8. Don't allow anonymous comments

Troublemakers generally seek to avoid accountability. Require that people attach their name to their contributions to your site – it's the first line of defense against bad behavior.

How you implement this measure depends on the tools you choose to build your site. Most blogging and forum tools offer administrative options to prevent anonymous comments. If you're deciding which tools to use for your online community, versatile control over comments is a must-have feature. Systems that require commenters to offer an e-mail address (not for publication, but for your administrative use), that track IP addresses for comments, and that allow you to ban commenters by a variety of identifiers are the most helpful.

By itself, forbidding anonymous comments is far from a foolproof strategy. Participants can choose to comment under pseudonyms, provide false e-mail addresses, or even try to impersonate others. If you suspect these problems are occurring on your site, you might want to move onto more stringent measures (see No. 9).

9. Moderate comments and/or posts

Most blogging and forum tools allow site administrators to choose to review (moderate) comments and posts before they get published to the site. Generally there are three ways to do this:

- * Moderate any participant's first (or first few) comments or posts.
- * Moderate all comments or posts from selected participants.
- * Moderate all comments or posts from everyone, all the time.

Since moderating comments requires time and attention from the site manager, and since it can delay public conversation, it's usually best to implement this measure only if you've been having a problem with misbehavior or off-topic contributions. If you do choose to introduce comment moderation, post to your site and tell your community what you're doing, why, and how it works. It's best to start with the least restrictive form of comment moderation, and see how it works before proceeding to more stringent measures (see No. 10).

10. Require user registration

This measure is controversial in many communities, often because some people are averse to revealing their identities publicly if airing controversial views. Some people have genuine concerns about being fired, vilified, and ostracized for their statements.

It's important to be sensitive to these concerns, but also to balance them against the needs and culture of your online community. If you think that at some point you may want to require every participant to register with your site (even if to post a comment), make sure to select site tools which allow this feature. If your site tools don't allow this, developing this custom feature can be difficult, costly, or even impossible to implement without a site overhaul.

11. Shut down destructive threads

Often one line of discussion ("thread") on a site blows up into a heated argument, while others crank along just fine. If your site tools allow it, you could selectively disable comments on problem threads -- effectively shutting them down.

As with introducing moderation, it's important to warn people before you do this. Give the community a chance to quell itself. If the problem thread persists, follow through with disabling further comments on that thread. Often when this happens, some especially passionate or stubborn participants may try to restart the same discussion under a new thread. It may help to mention in advance that you will counter these efforts if they prove uncivil. Keep a close eye on the situation.

Notice that we don't list as an option, "Disable comments for your site." That's because, if your goal is to engage and involve your community, comments are vital.

12. Keep your sense of humor

Whenever managing your online community annoys, angers, or stresses you -- and it will -- take time to find something you can laugh about in that situation. If your most effective sources of therapeutic mirth involve member-mocking or envisioning divine retribution upon particularly challenging community members, so be it. Just don't tell anyone.

However, if you can find a way to share your laughter without deriding or demeaning anyone in your community, you might post

about it. Part of leading by example involves not taking yourself too seriously.

14- Les nouvelles fabriques de l'info (Stratégies – 13/09/07)

Les grands médias sont loin d'être les uniques fournisseurs de l'information en ligne. De nouveaux sites se développent en misant sur les outils interactifs, vidéos et communautaires du Web 2.0.

Cela arrive presque insidieusement. Un site que l'on fréquente de temps à autre pour se distraire, s'informer ou avoir un autre regard sur l'actualité. L'idée un jour de l'intégrer à sa liste de favoris, et voilà qu'il devient un rendez-vous comme les autres, parfois une drogue dure. Ils s'appellent Rue89, Télélibre, Desourcesure ou Lepost, le nouveau site que Le Monde interactif a lancé dimanche 9 septembre. Sans parler des blogs de Jean-Marc Morandini, de Pierre Assouline ou de Daniel Schneidermann... Et en attendant le futur site d'Arrêt sur images, annoncé pour janvier 2008. Le point commun entre ces différentes adresses du Web ? Elles ont toutes pour caractéristiques d'être des supports d'information participatifs et multimédias, animés par des indépendants ou sans lien apparent avec un média. Mais comment produit-on une information destinée au Web ? Quelle légitimité acquiert-on en matière d'info quand on est un « pure player » de la Toile ? Comment tirer parti des contributions des internautes ? La valeur ajoutée du site réside-t-elle dans la révélation de nouvelles ou dans le repérage immédiat d'images ou de scoops proposés par d'autres ? « Les deux sont utiles, répond Rémy Rieffel, professeur à l'Institut français de presse (Paris II). La juxtaposition et l'agrégation apportent une plus-value pour un public jeune et informé, habitué à surfer sur la Toile. Mais l'information et le commentaire sont aussi très suivis, comme on l'a vu pendant les élections. Le fait d'être, comme Rue89, animé par d'anciens journalistes est un gage de sérieux et de fiabilité. Cela n'empêche pas les autres d'avoir une reconnaissance journalistique, mais ce sera plus long. Seuls les plus originaux émergeront. » Quoi qu'il en soit, l'accord signé la semaine dernière entre Google News et quatre agences de presse - dont l'AFP - donne l'avantage à tous les diffuseurs d'informations enrichies et exclusives par rapport aux sites de médias qui nourrissent leurs éditions avec les fils d'agence. Revue d'e-presse sur les différents modèles à l'œuvre.

Lepost, l'ambition d'impliquer les internautes

C'est le nouveau pari du Monde. Ne plus se faire concurrencer par sa propre audience, qui vous place toujours à portée de clics d'un autre site, mais transformer cette audience en émetteur d'informations. « Lepost.fr est un site d'info, explique Dao Nguyen, directrice générale du Monde interactif, qui permet à l'audience de partager des news et de se réunir

dans des groupes autour de centres d'intérêts communs. » Développé au sein de la filiale Le Monde interactif, mais sans lien avec le journal, Lepost disposera de ses propres journalistes. À eux de sélectionner, trier et accompagner les contributions des internautes... mais aussi d'enquêter. Lepost se veut tout à la fois un média à part entière - auquel Guy Birenbaum pourrait participer - et une nouvelle voie d'expression pour les internautes. « La rédaction ne sera pas en retrait », promet Dao Ngyen, qui reconnaît étudier différents modèles de rémunération, où la question de l'apport de trafic par les internautes eux-mêmes ne sera pas tabou : « Faut voir, sauf si cela n'a rien à voir avec l'info. » L'organisation du site obéit à une logique étrangère à toute notion de hiérarchisation journalistique classique puisqu'on n'y trouve aucune classification par rubrique. « On voulait un fleuve d'infos qui tombent de 7 h 30 à 23 heures et qui montre le dernier truc arrivé, avec un nouveau post toutes les 15 ou 20 minutes. » Mais comment s'y retrouver ? Le « tagage » pardi ! On tape un mot clé et le site vous propose une sélection de posts...

Rue89, la référence des journalistes

Depuis le début du mois, sur Europe 1, l'éditorialiste Catherine Nay alterne avec... Pierre Haski, cocréateur de Rue89.com. « Un tiers des internautes s'est inquiété d'une possible récupération, les deux tiers restant se félicitant que l'on puisse faire entendre une autre voix », raconte le journaliste, qui a lancé son site le 6 mai avec deux anciens collègues de Libération, Pascal Riché et Laurent Mauriac. Dès sa création, Rue89 a fait parler de lui grâce au scoop sur l'abstention de Cécilia Sarkozy au second tour de la présidentielle. Aujourd'hui, le site affiche 400 000 visiteurs uniques par mois, et jouit déjà d'une bonne crédibilité dans les médias, qui reprennent ses scoops aussi naturellement que ceux du Parisien. « Certes, notre passé dans les journaux traditionnels a joué, mais nous avons d'emblée été identifiés comme un pôle indépendant face aux médias qui suscitent des inquiétudes sur ce point », résume Pierre Haski. L'audience, constituée à 60 % d'hommes, CSP + de 25 à 55 ans dont la moitié proviennent de la région parisienne, est au rendez-vous. Reste à dégager des recettes. Depuis l'été, le site salarie deux journalistes et deux informaticiens, et paye ses journalistes à la pige. Au départ, tout le monde était bénévole... Les fondateurs veulent rester sur un modèle gratuit financé par la publicité, et ont l'heureuse surprise d'être de plus en plus sollicités comme prestataires de services : ils viennent de concevoir Bibliobs (bibliobs.nouvelobs.com), le site littéraire du Nouvel Obs, et sont approchés par « d'autres clients éventuels, médias et institutionnels ». La nouvelle version du site sera lancée fin septembre et comprendra la mise en place d'un réseau social, afin de faire de Rue89 le « Facebook de l'info ».

Desourcesure, l'agrégateur malin

Pour Pierre-Louis Rozynès, ancien de Livres hebdo, ce fut une sorte d'évidence. La vague du Web 2.0 devait accoucher en France d'un quotidien en ligne. Avec Stéphane Demazure, il lance donc en janvier 2007, dans la plus grande discrétion et « avec quelques centaines de milliers d'euros », Desource sure.com, un portail qui se définit volontiers comme un « Paris Match quotidien ». Avec cette petite différence : ce n'est pas la photo qui fait l'illustration, mais la vidéo... omniprésente. « On s'est laissé glisser vers le média », reconnaît l'intéressé. La vidéo mange tout, mais c'est une nouvelle façon d'écrire les papiers. Et je ne vais pas produire dans le sens inverse des internautes. » À l'actif de Desourcesure, non pas des grands scoops, mais des « coups » malins comme ce jour où le site a glané sur le site du PS une déclaration d'un François Hollande détendu entre les deux tours, donnant pour Ségolène Royal le score exact qu'elle obtiendra au soir de l'élection présidentielle. Succès garanti au lendemain du deuxième tour. Aujourd'hui, le site revendique 300 000 visiteurs uniques et une « courbe de progression parfaite ». Seul regret : « C'est plus lent qu'avec les moyens d'un groupe. Mais les groupes n'ont pas d'idées et les idées n'ont pas d'argent », avoue Pierre-Louis Rozynès, qui se dit tenu par un « business plan » serré. Desourcesur emploie six stagiaires de l'ESJ Paris, dont quatre sont embauchés. « Des jeunes dont la culture politique ne va pas au-delà de Michel Rocard, mais qui sont des journalistes faits pour être multimédias : ils savent chercher les bons documents, faire court et pas ennuyeux. » Objectif : « Faire de l'audience en 2007, la commercialiser en 2008 .»

Schneidermann, le poil à gratter bientôt sur la Toile

En juin 2007, l'émission Arrêt sur images s'est arrêtée... pour renaître en janvier 2008 sur le Web. C'est tout au moins l'objectif de Daniel Schneidermann, limogé de l'antenne de France 5 après douze ans de bons et (dé)loyaux services. Son projet ? Refaire Arrêt sur images bien sûr, mais en mettant la même mécanique de décryptage, d'analyse, de scoops et d'enquête au service de la Toile. « Internet ne se prête pas à une émission de 52 minutes, indique-t-il. On aura donc des modules de 5,7 ou 12 minutes : on va essayer d'inventer un truc qui combine l'écrit et l'image. » Autre innovation : le site s'intéressera à tous les médias et pas seulement aux images (« À la télé, le média nous poussait à parler des images »). L'enjeu est maintenant de transformer une bonne part des 180 000 pétitionnaires contre la suppression d'Arrêt sur images en abonnés payants au nouveau site. Montant envisagé : 2,50 euros par mois et 1 euro pour les étudiants et les chômeurs. « J'ai l'intention d'explorer l'enrichissement mutuel écrit-son-images et de faire participer le public », souligne Schneidermann, qui réfléchit à une dimension interactive et communautaire. Pour lui, les médias traditionnels restent déterminants

pour populariser les images du Web (Ségolène Royal et les 35 heures, par exemple). « Mais j'ai l'intuition que ce sera de moins en moins vrai. »

Latélélibre, nulle part ailleurs

À Latélélibre.fr, la fabrique de l'information se fait en images. John-Paul Lepers a pris le parti, pour se différencier des autres sites d'information alternative, de produire des images « inédites ». « Chez nous, l'internaute voit des images qu'il ne voit pas ailleurs. Nous misons sur cette présence indispensable sur le terrain », souligne John-Paul Lepers, ancien de Canal +, qui s'est lancé dans Latélélibre en février 2007. Le site a sorti des images chocs, comme l'arrestation du grand-père sans papiers devant l'école de la rue Rampal, à Paris, ou plus récemment Ségolène Royal, qui attribue la responsabilité de sa défaite à la présidentielle aux journalistes. Pourtant, si après huit mois d'existence, Latélélibre a trouvé un public (8 000 visiteurs uniques par jour, en moyenne) et acquis une certaine légitimité, elle cherche toujours un modèle économique viable. Pour cela, l'équipe de la Web télé va chercher des sponsors pour les deux émissions hebdomadaires qu'elle va lancer dès le 20 septembre prochain : un débat dans la rue entre les internautes et un invité surprise (« Point rouge ») et une interview « Sous les pavés » d'un responsable économique ou politique par trois journalistes (Guy Birenbaum, Daniel Schneidermann et John-Paul Lepers). « Nous recherchons des sponsors, certes, mais nous ne voulons pas perdre de vue notre but premier : être journaliste, c'est-à-dire être un contre-pouvoir », explique John-Paul Lepers. L'ancien trublion de Canal + croit à l'émergence d'une véritable information sur le Web sous trois conditions : « Le temps nécessaire à l'émergence d'un nouveau média, l'information confidentielle et la rigueur dans le traitement », énonce-t-il.

15- Les applications Web 2.0 pénètrent l'entreprise (lejournaldunet - 04/09/07)

Blogs, Wikis, RSS, Mashups : quelle utilisation pour les technologies dites Web 2.0 en entreprise ? Sont-elles transposables au système d'information et sources de bénéfiques métiers ?

Les outils Web 2.0 pénètrent progressivement les entreprises. 320 d'entre elles, réparties sur 7 pays européens, ont fait part à BEA de leurs attentes. En ligne de mire : les technologies estampillées 2.0 déjà utilisées et celles qui seront déployées dans les 12 prochains mois

Les freins à l'adoption

L'entreprise 2.0 n'est pas pour demain. La majorité d'entre elles (57%) peinent en effet à identifier les bénéfiques de ces technologies dans leur

activité.

Un manque de visibilité qui freine leurs investissements en la matière. Les évangélistes du Web 2.0 ont donc encore des efforts à produire en termes d'éducation et de communication, notamment afin de clarifier les avantages métiers.

Les bénéfiques métiers escomptés

Le premier moteur d'adoption des technologies dites Web 2.0 est la promesse d'une meilleure interaction avec les clients, et par ricochet d'une hausse du chiffre d'affaires pour l'entreprise.

Autres facteurs encourageant leur déploiement : l'amélioration de la collaboration en interne (31%) et aussi avec les partenaires (28%) de son écosystème (dont les fournisseurs).

Les technologies exploitées

Les Web Services (cités par 38% des répondants) tirent la demande des entreprises pour le Web 2.0. Ils s'intègrent dans une démarche SOA, et doivent contribuer à l'accélération de la création de valeur via une infrastructure IT plus flexible.

Mashups, RSS et podcasts tardent encore à pénétrer le périmètre professionnel. Leur utilisation dans la sphère privée devrait contribuer à en développer l'apprentissage en entreprise.

Les projets Web 2.0 dans les 12 mois

Le panorama des outils Web 2.0 est semble-t-il destiné à être remanié au terme des 12 prochains mois. Marginaux à 6%, les Mashups devraient être utilisés par 18% des entreprises. Les Web Services, bien qu'en tête des projets, ne concerneraient plus autant les investissements IT.

Populaires auprès du grand public, les bénéfiques métiers des blogs et des wikis ne convaincront plus que 10 et 14% des entreprises, plus intéressées par les applications du RSS.

Technologies de développement pour le Web 2.0

Ajax séduit les sociétés utilisatrices et conceptrices d'applications Web 2.0. Dans 26% des cas, les entreprises ont recours à de l'Ajax pour développer leurs outils, devant des Frameworks de haut niveau comme Dojo (22%), ou encore le logiciel Flex d'Adobe.

Elles n'écartent toutefois pas l'utilisation de composants tiers comme des API (dont Google Maps) ou des kits d'outils (14%).

16- Jamais trop tard pour bloguer (Courrier International - 06/09/07)

María Amelia López, 95 ans, blogueuse tendance révolutionnaire. Son blog, amis95blogspot.com, commencé il y a huit mois, a reçu plus de 340 000 visites du monde entier. Cette grand-mère énergique, socialiste depuis ses 16 ans, y conspue notamment les maisons de retraite, accusées de surmédicamenter les vieux pour qu'ils regardent tranquillement la télé.

“J’ai pris goût à Internet, c’est comme ça ! Et j’adore la Toile, même si en ce moment je ne suis pas trop dans mon assiette, même si je ne suis plus aussi en forme qu’avant. Mais, Dieu merci, je peux encore vivre normalement. Aujourd’hui, j’ai fait mes valises toute seule pour aller à Muxía.” Voilà ce qu’expliquait María Amelia aux lecteurs de son blog – ses “blogueriños”, comme elle les appelle affectueusement –, le 11 juillet, avant de partir en vacances dans le petit village de la Côte de la mort, en Galice, qui l’a vue naître en 1911.

Cette grand-mère si spontanée ne pourra pas actualiser son blog avant la rentrée, faute de pouvoir se faire aider au clavier. Depuis huit mois, María Amelia file le parfait amour avec Internet, même si elle reconnaît qu’au début elle pensait que c’était une invention démoniaque.

Un matin, alors que María Amelia entrait dans son salon, un monsieur de Porto Rico s’est mis à lui parler. Elle s’est dit : “Qu’est-ce qu’il me veut, celui-là ? Qu’est-ce qu’il fait là ?” Peu après, elle a appris que son petit-fils Daniel lui avait installé le haut débit dans la maison sans la prévenir. Il voulait lui faire la surprise.

“Au début, mon petit-fils me décourageait, il me disait : “A ton âge... et puis, je n’ai pas beaucoup de temps pour te montrer.” Alors, un beau jour, je lui ai dit : ‘Si c’est comme ça, je vais me l’offrir moi-même !’ Ce à quoi il m’a répondu : ‘Non, non, mamie, c’est moi qui vais te l’offrir’”, se rappelle María Amelia.

Ainsi, le jour de son anniversaire, elle a eu un blog comme cadeau, grâce auquel au mois de décembre elle a commencé à surfer sur le web. “C’est incroyable, raconte-t-elle. Je me suis mise à écrire et, au bout de très peu de temps, des milliers de Chiliens et de Hollandais m’ont répondu.” Un succès retentissant que cette cybermamie ne s’explique pas.

“Je ne sais pas pourquoi mon blog a tant de succès, déclare-t-elle. J’ai juste mis une bêtise pour que des petites vieilles, des personnes âgées m’écrivent. Parce que moi, même si je vis avec mon petit-fils, je suis seule ; lui, il travaille beaucoup. Du coup, Internet ça m’occupe énormément.” Tous les matins, son petit-fils lui imprime les commentaires que lui ont envoyés ses lecteurs. Puis, quand il a un petit moment de libre, elle lui dicte ce qu’elle veut écrire. “Je lui parle comme je parlerais à n’importe qui, explique-t-elle, et lui, il tape. Il y a des jours où je lui dis : ‘Aujourd’hui, tu ne me tapes rien ?’ Et lui, il me répond : ‘De quoi tu vas me parler ? — Ben, de ce que tu voudras, je lui dis, de ma jeunesse ou de

ce qui me passe par la tête.”

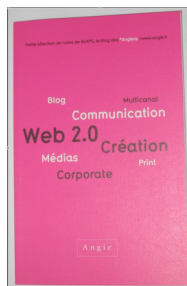
María Amelia reçoit des centaines de messages quotidiens. “Je ne peux pas leur répondre à tous, fait-elle valoir. Ils me disent de mettre des publicités sur la page. Il paraît que, comme ça, je pourrais engager une secrétaire. Mais je ne fais pas ça pour gagner de l’argent. Je le fais pour le plaisir de parler.”

Outre la mise à jour de son blog, María Amelia aime bien lire la presse sur Internet, ainsi que les biographies de papes, d’écrivains, d’évêques, de politiques, que son petit-fils lui imprime.

“Si j’avais eu Internet quand j’étais petite, je serais drôlement cultivée aujourd’hui ! C’est fou ce qu’on apprend sur Internet, les langues, la musique...”, s’enthousiasme-t-elle. Elle avoue être “fan des journalistes” et aussi du Premier ministre José Luis Rodríguez Zapatero, qui a publié une lettre de remerciement sur le blog de María Amelia. “Qu’un chef du gouvernement m’écrive, c’est trop d’honneur, mais je l’admire tant...”, reconnaît la nonagénaire en souriant.

Une chose est sûre, toutes sortes de gens visitent le blog de María Amelia. Mais elle précise : “Les gens de mon âge ne se connectent pas, ils sont toujours à égrener leur chapelet, ils s’imaginent qu’Internet est un péché mortel, que c’est juste bon pour les jeunes.”

17- Ils en parlent... (Stratégies – 13/09/07)



Blag à part

Un an de notes sur Blag, le blog des collaborateurs de l'agence Angie, cela donne un florilège de conseils utiles et de bonnes idées à piocher dans un petit recueil édité par l'agence. Quelque 80 commentaires y évoquent les thématiques liées aux métiers d'Angie, de la communication interne ou corporate jusqu'au Web 2.0 en passant par le multicanal ou le print. Le tout réuni en quatre chapitres :

« Usages/Web 2.0 », « Communication », « Médias », « Création » et « Cocorico », avec à la clé un très utile lexique sur le petit monde du Net...