

Angie

VS

La veille stratégique
du groupe ANGIE

mars 2010

veille stratégique

ANGIE - MARS 2010

03 Usages

Pas de Social Media Marketing sans CRM !

Développer de nouvelles pratiques dans tous les contextes

Quelle est la place des communautés dans la collaboration ?

J'ai un problème avec «dématérialisation»

07 Média

Les médias sociaux ne sont plus l'apanage des jeunes générations

Le futur des magazines sur Ipad

Hair Google et bénir l'Ipad ?

10 Internet

Maîtrisez votre e-réputation

Tendances de l'internet en France

Wikipedia: est-on vraiment plus intelligent à plusieurs ?

15 Entreprise 2.0

La qualité est-elle la version 2.0 de la quantité ?

De la collaboration formelle à la collaboration informelle: les contraintes des utilisateurs

Webciety and Enterprise 2.0 : a snapshot of today's social computing conversations

17 Management

Comment gérer les différences générationnelles dans les positions hiérarchiques ?

Quels managers 2.0 pour l'entreprise ?

L'entreprise «conversationnelle» : opportunité ou cul de sac ?

Management.fr vs 21ème siècle: le coût de la hiérarchie et du contrôle

source : http://mdm.typepad.com/marketing_direct_multican/2010/02/les-r%C3%A9seaux-sociaux-sontils-une-nouvelle-tarte-%C3%A0-la-cr%C3%A8me-.html

Pas de Social Marketing sans CRM !

Faisons le tour de la question...

On parle de plus en plus de « Social Media Marketing» ou de «Social Media Management», autrement dit de gestion de la présence de la marque sur les médias sociaux (Facebook, Twitter, etc.). De nombreux annonceurs s'interrogent sur la nécessité d'investir dans ces dispositifs et/ou sur les modalités de cet investissement : quelle veille mettre en place pour savoir ce qui se raconte sur la marque et ses produits ? Comment réagir à des messages négatifs ? Comment inciter les internautes, et plus spécifiquement les influenceurs, à parler en bien de la marque ?

La littérature sur le sujet est de plus en plus abondante dans les blogs, la presse et les conférences se multiplient sur le sujet.

C'est en effet un sujet clé pour deux raisons :

D'une part, il est indéniable que les avis de consommateurs prennent une place considérable sur le net : une étude menée sur les 110 premières marques de l'Hexagone révèle que 30,4 % des 100 premières réponses obtenues en cherchant une marque sur Google sont des messages émis par des internautes.

D'autre part, on sait également qu'une grande partie des internautes prépare ses achats sur le net (jusqu'à 80% dans le secteur automobile !). Internet est donc une source d'information très prisée des consommateurs avant d'acheter un produit que cet achat ait lieu sur internet ou non.

Ces deux faits permettent de comprendre immédiatement l'importance de la mise en place de dispositifs de dialogue avec les internautes sur les médias sociaux digitaux.

Comme le disent très bien les auteurs de « Marketing in the Groundswell » : « Brand is whatever people say it is ». L'image de la marque est de plus en plus liée à sa réputation, à ce que les internautes en disent, au contenu de ces conversations sur le net.

Pour autant, je trouve très dommage que les annonceurs se ruent sur le Social Media Management avant d'avoir respecté quelques basiques !

En effet, si ces investissements sont désormais incontournables, un certain nombre d'annonceurs entame une démarche de Social Media Management avant d'avoir

mis en place le minimum nécessaire pour connaître leurs clients, les reconnaître, dialoguer avec eux, recueillir et traiter leurs insatisfactions.

Avant qu'un internaute ne déverse sur le net toutes les raisons qu'il a de déconseiller un produit ou un service, il émet la plupart du temps un nombre considérable de signes et de messages qu'il appartient à la marque de détecter, de recueillir et de traiter. Que cela soit directement en boutique auprès d'un vendeur, au téléphone ou par email, ces messages doivent pouvoir être traités.

Avant même qu'un client ne s'adresse ainsi directement à la marque, d'autres signes peuvent également révéler une désaffection voire un problème sous-jacent : arrêt des achats, arrêt des visites sur le site web, augmentation du taux de churn, augmentation du taux de désabonnement aux emails, baisse des taux d'ouverture et de clic, etc. L'ensemble de ces signes directs ou indirects, conscients ou inconscients, peuvent être détectés par une marque. Différents dispositifs CRM peuvent aider une entreprise à identifier des problèmes clients : remontées du personnel de vente, SAV, numéro vert, formulaire online, suivi récurrent des actes d'achat, mise en place d'une base de données client, RFM, datamining, etc. Il appartient ensuite à l'entreprise de traiter rapidement ces problèmes de manière à éviter que ces clients déçus n'aillent ensuite sur les réseaux sociaux répandre des informations négatives.

Avant d'investir dans le Social Media Management, il me paraît essentiel d'écouter REELLEMENT les clients et de régler CONCRETEMENT leurs problèmes, bref, de mettre en place un CRM efficace. Passer à l'étape SMM sans avoir de CRM me semble absurde ! C'est vouloir construire une maison sans fondations. Mais ce n'est pas le pire, cela revient également à ne voir dans le Social Media Management qu'un énième outil de communication. Or il me semble que le SMM est bien plus qu'un simple support de « communication », dans le sens négatif du terme. Il ne s'agit pas de « marketing », mais bien d'entamer un dialogue transparent et constructif avec les consommateurs. Ces derniers ne veulent plus être bernés, ils veulent être entendus, compris et pris en compte. Ils veulent que leurs problèmes soient réglés.

L'engouement actuel pour les réseaux sociaux est une très bonne chose.

Certaines marques découvrent enfin qu'elles ont un public ! Je trouve en revanche très dangereux d'envisager ces réseaux sociaux uniquement sous le prisme de la « communication publicitaire », de voir dans ces dispositifs uniquement de nouveaux espaces pour présenter et magnifier la marque. Cela ne correspond ni à leur nature interactive et participative, ni aux attentes des internautes. Bref, il ne faut surtout pas manipuler et bluffer le consommateur, c'est-à-dire exploiter de manière superficielle les méthodes du SMM.

De fait, la montée en puissance de la caisse de résonance du web nécessite surtout de la part des entreprises une attention aigüe de leurs relations avec leurs différents publics et notamment leurs clients. Désormais, un client déçu a la capacité de le faire savoir à plus de 10 personnes... Une marque qui ne saura pas satisfaire ses clients en les écoutant et en réglant leurs problèmes ne pourra plus jamais devenir une lovely marque. La relation client est désormais constitutive de la marque. La relation fera la marque. Au delà de la réputation, il s'agit bien pour la marque de répondre de soi, de s'engager, d'être là, sans l'écran de la pub, sans le masque de l'image et sans la distance du média. Pour répondre au client, pour améliorer sa relation, le CRM et plus globalement le marketing client deviennent incontournables. Pour que les internautes parlent en bien de la marque et de ses produits, pour qu'ils en recommandent l'achat et l'usage, il faut « simplement » revenir aux basiques : un bon produit et une bonne relation commerciale. Il ne sert à rien d'investir dans le Social Media Management si ces deux éléments ne sont pas réalisés. Ensuite, une fois cette étape réalisée, on peut, on doit, optimiser sa réputation, favoriser l'émergence et la diffusion de messages positifs, voire faire participer les clients à l'amélioration des produits.

Le SMM se révèle alors un outil formidable, innovant et qui répond à une attente réelle.

Là encore, il ne faut pas sous-estimer l'investissement que représente la mise en place d'une telle démarche. Si l'on est d'accord avec le fait que le SMM va bien plus loin qu'une simple tactique de communication, il faut également admettre que c'est l'ensemble de l'entreprise qui doit être impliquée dans la démarche. Cela n'est pas uniquement l'affaire du marketing mais également de l'ensemble des collaborateurs de la marque. Tous doivent s'engager à participer, à répondre et à échanger avec les clients. La frontière entre l'externe et l'interne sera de fait de plus en plus poreuse et diffuse. Les ambassadeurs de la marque seront autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. C'est donc bien toute l'entreprise qui doit s'orienter client en mettant en place des solutions d'écoute, de dialogue et de satisfaction.

Cette orientation ne va malheureusement pas de soi. Dans les écoles de commerce, le marketing orienté client est encore relativement peu enseigné. Le marketing produit est toujours majoritairement diffusé. Les évolutions en cours vont nécessiter une forte remise en question de cette vision et de cette tradition kotlerienne du marketing.

La révolution copernicenne du client arrive donc enfin ! Et les entreprises ne pourront pas faire l'économie de sa mise en place au sein de leur organisation. Après avoir été annoncée depuis presque 20 ans, l'orientation client du marketing devient une condition de survie. La relation et la satisfaction client feront et déferont les marques. Les mauvais élèves et surtout les enfumeurs n'ont qu'à bien se tenir

source : <http://www.duperrin.com/>

Développer de nouvelles pratiques dans tous les contextes

Répondre aux besoins de l'utilisateur.

Je tenais à revenir sur un sujet que j'avais amorcé ces derniers temps. Partant du constat que les collaborateurs ont à faire face à différents contextes de travail il s'agissait de voir dans quelle mesure nouvelles pratiques et nouveaux outils pouvaient les aider face à chaque situation. J'évite volontairement d'employer les fameux "2.0" ou "social" parce que le terme est tellement lié à la dimension communautaire et réseau social qu'on oublie que la logique peut servir ailleurs. D'ailleurs s'il s'agit d'une dimension à développer dans l'entreprise car inexistante et sous exploitée à l'heure actuelle il n'en reste pas moins que cela ne correspond pas à l'ensemble des contextes de travail ni à l'ensemble des besoins.

L'entreprise 2.0 est un grand sac plein de concepts intéressants. Par contre, plutôt que d'essayer d'appliquer

tout et partout, pourquoi ne pas prendre certains des éléments du sac, indépendamment les uns des autres pour faire face à des situations précises. Ca n'est pas parce que tout n'est pas communautaire que certaines logiques ne peuvent être employées de manière dissociée et moins ambitieuse. Et ce faisant on repart du besoin et du contexte de l'utilisateur plutôt qu'essayer de le projeter dans un monde inconnu dont il a du mal de percevoir le sens. Il faut en effet bien prendre en compte qu'avant toute chose, l'objectif premier est d'aider le collaborateur dans ses tâches quotidiennes et qu'avant de lui expliquer comment avec de nouveaux outils et nouvelles pratiques il pourra faire mieux, il convient tout d'abord de lui expliquer comment il peut, pour débiter, faire mieux ce qu'il connaît déjà.

source : <http://www.duperrin.com/>

Quelle est la place des communautés dans la collaboration ?

Apporter des réponses au quotidien

La transformation d'une entreprise cloisonnée et collaborant sur de petits périmètres à une entreprise fonctionnant sur les principes d'une collaboration de masse reposant sur des principes de réseaux et de communautés s'avère relativement moins aisé que prévu pour ne pas dire parfois très difficile.

Mais peut-on dire que le terme transformation soit approprié ?

Tout d'abord parce qu'il existe différents niveaux et périmètres de collaboration qui ne s'excluent pas les uns les autres mais se complètent. L'entreprise 2.0, ne

tue pas le groupe et le "groupware" mais apporte une dimension supplémentaire qui permet de s'affranchir des limites connues et adresser des problématiques jusque là inaccessibles. Ensuite, et c'est une conséquence du point précédent, parce que la logique du collaborateur et d'avoir un chemin qui lui permet de passer d'une logique à l'autre sans renier ce qu'il a toujours fait jusqu'à présent et continue à garder du sens.

Une communauté se forme sur un sujet et se peuple de conversations sur ce sujet. Le moteur des individus qui y participent est de partager, apprendre, trouver des solutions, faire émerger des idées qui ne seront pas

forcément immédiatement applicables, des réponses à des problèmes qui ne se sont pas encore posés. A la différence des structures traditionnelles de l'entreprise, ces communautés n'ont pas d'objectif et de but identifiés à atteindre pour une date précise. Elles se définissent plus comme des mécanismes et des tâches de fond que par un "livrable" identifié. Parallèlement les employés collaborent également dans des structures formelles et nul doute que leur participation à ces communautés améliore leur capacité à apporter des réponses adéquates dans la collaboration au quotidien. Si l'on fait un parallèle avec le web, 10% des collaborateurs sont naturellement à l'aise pour faire vivre ces communautés. Les 90% restant ne s'y rendront que pour y trouver des réponses à des problèmes qui se sont posés dans leur périmètre quotidien et n'ont pu être solutionnés dans ce même périmètre.

Ceci loin d'être anecdotique car c'est est une preuve de plus qu'une démarche entreprise 2.0 ne se construit pas autour des seules dynamiques communautaires mais n'a de sens que dans un cadre global prenant en compte les différents contextes de collaboration auxquels sont confrontés les employés.

- Au niveau de la démarche qui doit ne doit pas se focaliser sur la seule dimension "sociale" mais sur la mise en cohérence des différents contextes et, surtout, les expliquer aux collaborateurs et les aider à se positionner dans chaque.
- Au niveau des outils qui doivent permettre aux individus et à l'information de circuler de manière fluide à travers ces contextes, sans rupture de flux ou de dynamique.
- Au niveau de l'intensité des usages que l'on entend développer et faire adopter aux collaborateurs. Chaque contexte a ses propres usages "sociaux" plus ou moins développés ou ambitieux, ce n'est pas tout ou rien.

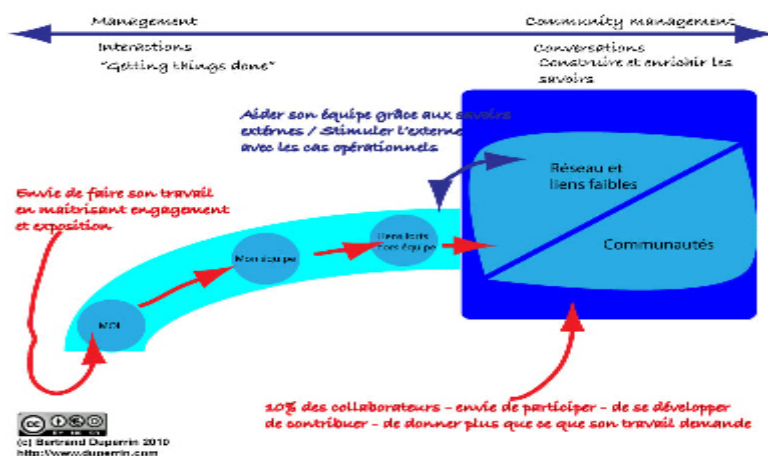
J'ajouterai que, culturellement parlant, certaines entreprises sont très mal à l'aise avec les concepts de communautés et de conversations mais qu'une première étape clairement positionnée "efficacité d'équipe" et tâches quotidiennes peut être un premier pas permettant de s'enhardir par la suite.

A titre d'exemple, on entend souvent "mes collaborateurs sont là pour travailler et pas pour avoir des conversations dans des communautés", ce qui revient au "je ne suis pas là pour m'occuper d'un social club" qu'avait utilisé Andrew McAfee pour illustrer les problèmes de compréhension du mot "social". Pour ceux là du "social orienté quotidien/tâche/projet" aurait beaucoup de sens, rassurerait et pourrait servir à démontrer des premiers bénéfices même avec des ambitions réduites en termes de transformation des comportements.

Entreprise exemplaire en la matière, Booz Allen Hamilton a commencé par la dimension sociale et communautaire. Et lors de la dernière "Virtual Enterprise 2.0 conference" ils ont présenté leur futur de leur roadmap : passer aux projets structurés, aux travail d'équipe et au lien avec la dimension gestion de contenu. Soyons certains que pour d'autres entreprises c'est ce dernier point qui servira de point d'entrée. Il y a eu je participais à une table ronde sur le sujet où une grande entreprise disait clairement que sa préoccupation était de construire depuis l'existant et s'appuyer dessus.

Bref il ne faut pas croire que la communauté est une fin en soi. C'est une composante d'un dispositif global qu'il convient de traiter comme tel et non comme comme une exception au fonctionnement de l'entreprise. Par extension, attention à ne pas succomber au mythe du community management qui n'est, là encore, qu'une partie de la problématique managériale globale de l'entreprise : une fois encore, sans articulation entre ces différents rôles le community management risque ne pas apporter grand chose.

On aura l'occasion de détailler ce schéma plus tard.



source : <http://pisani.blog.lemonde.fr/2010/03/04/jai-un-probleme-avec-dematerialisation/>

J'ai un problème avec "dématérialisation"

Un processus inquiétant qui prend de l'ampleur

Je n'arrive pas à me faire au terme "dématérialisation". Il enferme une peur qui empêche peut-être de voir la profondeur et la variété des transformations rendues possibles par les TIC. J'aimerais bien avoir votre avis, vos exemples là-dessus.

En gros le terme est utilisé pour rendre compte de ce processus qui consiste à faire disparaître livres, journaux et CD analogues, tous transformés en fichiers électroniques aveuglement traités par des ordinateurs (dont nous avons, manifestement encore peur).

Il est généralement utilisé à la place de "digitalisation" (numérisation pour les chatouilleux) des contenus et le fait qu'ils sont accessibles sur le web.

Libraires, éditeurs, patrons de journaux et vendeurs de CD ont de bonnes raisons d'être inquiets. Ça n'est pas une raison pour les aider, en utilisant ce terme, à propager leurs craintes devant la nécessité de repenser leur modèle économique.

Il y a plus grave: ils empêchent – s'empêchent? – de voir plein de dimensions, d'actions, d'utilisations rendues possibles par la digitalisation et dont nous commençons à voir les effets.

A titre d'exemples:

* Données: c'est le pari fait par Google pour nous offrir

tous ses services (un peut trop sans doute, mais quand même), depuis la recherche jusqu'à la localisation en passant par les livres électroniques;

* Liens: c'est la possibilité de représenter et d'activer sur le web ceux que nous avons avec famille, amis et connaissances qui fait tout l'intérêt de Facebook;

* Géolocalisation: elle donnera bientôt lieu à une publicité agressive ou utile omniprésente, mais devrait aussi, grâce aux programmes de réalité augmentée, nous permettre de mieux évaluer dans l'environnement dans lequel nous nous trouvons;

* Temps réel: la pression issue du succès de Twitter nous invite à tirer parti d'une information qui n'attend pas;

* Web squared : le fait, pour reprendre l'expression de John Battelle et Tim O'Reilly que "le web est le monde" puisqu'on peut y trouver, à côté des fichiers de livres ou de musique, la "trace informatique" des objets du monde réel (qui en ont tous une aujourd'hui).

On peut construire, autour de ces quelques notions (et de quelques autres que vous avez sûrement en tête et que je vous invite à partager) de nouvelles façons de vivre, de créer et de faire des affaires.

Ai-je raison de protester contre l'utilisation du terme "dématérialisation"? Quelles autres dimensions nous empêche-t-il de voir ?

source : <http://www.atelier.fr/usages/10/22022010/medias-sociaux-blog-sites-communautaires-jeunes-adultes-39405-.html>

Les médias sociaux ne sont plus l'apanage des jeunes générations

La revanche des trentenaires

Aux Etats-Unis, blogs et réseaux sociaux sont de plus en plus populaires auprès des plus de trente ans. Les adolescents et les jeunes adultes, eux, délaissent les premiers pour investir massivement les seconds. Le

nombre d'internautes américains entre 18 et 29 ans et qui tiennent un blog a diminué. Si un quart des membres de cette tranche d'âge et connectés annonçaient posséder un tel site en décembre 2007, ils n'étaient plus que 15 %

deux ans après, note le Pew Research Center dans une étude*. Cela ne dénote cependant pas d'un délaissement général des blogs, mais d'un changement de cible : si les jeunes générations ne s'adonnent plus à la rédaction régulière d'un site, les adultes de plus de trente ans, pour leur part, s'y intéressent de plus en plus : ils sont désormais plus d'un sur dix à tenir leur blog, contre 7 % en 2007. Une tendance qui se confirme sur les plateformes communautaires : plus de 40 % d'entre eux détiennent désormais un profil sur un réseau social, contre les trois quarts des moins de trente ans.

Les adultes friands des blogs et de réseaux sociaux

Et cette adoption est de plus en plus fragmentée. Près des trois cinquièmes des adultes présents sur ces sites possèdent des comptes sur plusieurs d'entre eux. Les plus appréciés restent sans surprise Facebook, MySpace et LinkedIn. Autant d'informations utiles à connaître pour des marketeurs soucieux de toucher un public d'adultes ou de jeunes adultes sur les sites sociaux. En ce qui concerne les usages, le Pew Research Center note que si les jeunes délaisent les blogs, c'est parce que ces derniers leur servaient à s'exprimer sur leur quotidien.

Fonctions proposées désormais par les réseaux sociaux, notamment via la mise à jour de son statut.

Moins de commentaires laissés sur les blogs

Cette évolution se traduit aussi par une diminution du nombre de commentaires laissés sur les blogs. La moitié des adolescents usagers de sites communautaires commente les journaux de leurs amis alors qu'ils étaient environ plus des trois quarts à le faire en 2006. Enfin, le cabinet note aussi une évolution dans l'accès au web : les ordinateurs portables ont remplacé les ordinateurs de bureau et l'Internet sans fil s'est largement répandu chez les jeunes adultes. Plus de 80% d'entre eux possèdent une connexion sans fil et les deux tiers un ordinateur portable ou un notebook.

*Social media and mobile Internet use among teens and young adults

source : <http://www.atelier.fr/medias-loisirs/4/05022010/ipad-frederic-kaplan-magazines-medias-imprimés-apple--39336-.html>

Le futur des magazines sur iPad

Une révolution de l'information en marche!

La tablette d'Apple bouleversera-t-elle le monde de l'édition? L'attention s'est surtout tournée vers les livres et quotidiens. Mais il me semble que ce sont les magazines qui seront les plus transformés par l'interface.

Pour commencer, rappelons que les magazines sont déjà dans leur format papier des interfaces de lecture sophistiquées. Ils se différencient des autres médias imprimés par leur qualité graphique et la flexibilité des modes de lecture qu'ils permettent (lecture hiérarchique, rapide ou approfondie). Par ailleurs, ils sont conçus pour être «consommés» en bloc et de manière périodique, un peu comme une série télévisuelle, mais pas comme un flux continu comme c'est le cas pour l'information sur le web. Leur parution tardive fait qu'ils font peut-être partie des médias imprimés les plus menacés par l'information en ligne, temps réel. L'iPad est une table Microsoft Surface qui tient

dans la main. Rien à voir avec l'interactivité souris/clavier dont nous sommes coutumiers. L'interaction multitouch devrait permettre de réinventer un langage de navigation servant la flexibilité des modes de lecture des magazines.

Les «iMags» pourraient révolutionner l'information en ligne

Les performances graphiques de cette machine ouvrent enfin la voie vers une interface pouvant rendre justice à leurs qualités visuelles. Il est certain que ces «iMags» ne resteront pas longtemps de simples adaptations des magazines papiers. Imaginez un magazine de télévision dont les pages s'adaptent selon le jour et l'heure et qui permette par un simple «tap» sur un article de voir le programme correspondant sur son téléviseur. Imaginez les pages d'un magazine sportif permettant de revoir un penalty ou la décision contestable de l'arbitre. Imaginez des mots

fléchés collaboratifs, des tests de personnalité liés avec vos profils sur les réseaux sociaux. Imaginez surtout des publicités interactives si belles que loin d'être des nuisances pour le lecteur, elles deviendraient au contraire une des raisons qui le pousse à «consommer» le magazine.

Le déclin des sites web des magazines ?

Si, comme je le pense, les «iMags» prennent leur essor dans les mois qui viennent, qu'advient-il des sites web de ces mêmes magazines ? Alors que le lectorat des «iMags» augmentera, on peut penser que les efforts de

développement se porteront sur ce format au détriment du développement des sites. Il n'y a alors qu'un pas pour imaginer que ces nouvelles interfaces deviennent notre accès privilégié pour certaines informations en ligne en complémentarité d'abord puis progressivement en direct concurrence avec le web. Les magazines interactifs sur tablet sont-ils le futur de l'information en ligne ? Les mois qui viennent promettent d'être passionnants.

source : <http://www.observatoiredesmedias.com/2010/02/09/hair-google-et-benir-l%E2%80%99ipad/>

Hair Google et bénir l'Ipap?

Google news n'est pas un handicap pour les médias traditionnels

Faire de Google le Grand Satan responsable en partie de la crise de la presse et attendre la nouvelle merveille d'Apple comme le Messie qui sauvera la même presse (et l'industrie du disque au passage), dans les deux cas, les médias se trompent.

Hair Google, plus facile que d'apprendre à s'en servir.

Rupert Murdoch l'a promis l'année dernière : il allait retirer tous ses journaux, dont le Wall Street Journal de Google news. Et on allait voir ce qu'on allait voir, toute la presse allait suivre pour enfin ne plus se faire « pomper » son contenu par le vampire Google.

En octobre dernier, le même Murdoch annonçait, beaucoup plus discrètement cette fois, qu'il reportait sine die son projet, plus facile à crier sur les toits qu'à mettre réellement en œuvre. Surtout quand, finalement, le reste de la presse mondiale semble se faire un plaisir de le laisser essayer les plâtres...

Si un chanceux s'échappait aujourd'hui de Corée du Nord, il pourrait penser que Google est un service public qui, par une dégénération monstrueuse et imprévisible, se serait mis à concurrencer ces grands navires du capitalisme glorieux. Logique, dans ce cas, de ne pas se laisser développer une concurrence si fourbe et déloyale à l'encontre de ses belles entreprises honnêtes et vertueuses de la presse et de la musique. Des entreprises qui, pour la musique par exemple, ont passé les 40 dernières années à nous vendre les mêmes chansons des Beatles en albums vinyles, puis en albums K7, puis en albums CD, puis en compilation CD, puis en coffrets CD, puis en collectors, puis en éditions

remasterisées, et enfin (génie du marketing) en vinyles collector... Ca c'est de l'innovation mon bon monsieur ! Alors que Google n'a rien inventé. Google n'est pas une entreprise privée qui a mis au point un outil inégalé, novateur et beaucoup plus performant que tous ses concurrents. Google n'est pas une entreprise capable, jusqu'ici, d'innover assez régulièrement pour tenir en échec un nombre toujours plus important de concurrents.

Une fois ces vérités établies, on comprend mieux pourquoi Google ne devrait avoir aucune raison d'espérer tirer profit de son innovation et de ses outils. Il est tout à fait normal que, depuis 10 ans, des centaines de millions (pour ne pas dire des milliards) de personnes et d'entreprises utilisent ces outils gratuitement. Car, étrangement, tout le monde semble oublier la révolution que Google a apportée au web et que, à ce jour, personne n'a payé pour son moteur de recherche, ses boîtes mails, ses agendas partagés ou son système de visio-conférence.

Et les arguments des « grands » patrons de presse ne tiennent pas. Google siphonne le contenu de ces médias en les agrégeant dans Google News ? Cette agrégation n'est pas automatique, il faut en faire la demande auprès de Google et remplir des formulaires pour obtenir cette indexation.

Soit nos Tycoon ne savent pas ce qui se trame dans salles obscures où sont cachés leurs développeurs web (ce qui est très possible), soit ils font preuve d'une mauvaise foi flagrante (ce qui est au moins aussi possible) : ils ont utilisé Google News tant que cela les arrangeaient, et maintenant essayent de les faire taxer. L'éternel beurre et argent du

Beurre. Car Google news n'est pas un handicap pour les médias traditionnels, au contraire : 44% de ses utilisateurs ne lisent que les titres des informations que l'agrégateur regroupe et ne cliquent pas sur le lien pour se rendre sur l'article d'origine. Un scandale crient nos patrons ! Une chance.

Car cela signifie que 56% de ces mêmes internautes cliquent sur ces fameux liens et surfent sur les sites propres des médias. Et comme les utilisateurs de Google news sont beaucoup, beaucoup plus nombreux que ces des médias, le solde est évident positif pour ces derniers.

Enfin, rien n'empêche un média de se retirer de Google News et de rester sur le traditionnel moteur de recherche de Google. Dans ce cas, Google ne propose aucun contenu tiré du média, uniquement un lien vers le média. Mais pour apparaître, celui-ci devra apprendre à utiliser Google, et pas seulement le considérer comme un service public qui n'est là que pour le mettre en valeur.

Comme dans la course à la numérisation des livres ou pour la loi Hadopi, le réflexe de la taxe Google est celui d'une « caste » de décideurs, eux-même fort peu utilisateurs des technologies dont ils débattent, et qui a un temps de retard. Plutôt que de réfléchir à comment entraver Google, mieux vaudrait apprendre à faire à sa place ou en collaboration avec lui.

Haïr Google n'est donc pas plus rationnel que de bénir Apple et son Ipad. Les deux ne sont que des outils, aux médias d'apprendre à s'en servir.

Mais nos patrons de grands médias traditionnels et de

l'industrie musicale sont complètement perdus. Ils n'avaient jamais eu à s'occuper de ces basses questions techniques. Le problème des pontes des mass-médias, c'est que bien souvent ces gens ont hérité d'une situation confortable de quasi-monopole.

A part la disparition (généralement par rachat) tous les 10 ou 15 ans de l'un des membres de leur club de gentlemen, ils étaient bien à l'abri.

Il se partageaient ensemble des marchés captifs avec la certitude que personne ne pouvait avoir les moyens de venir les concurrencer : qui, il y a 10 ans, avait assez de fonds pour monter une boîte de production de musique capable de rivaliser avec les majors ou un quotidien pouvant mettre le NYTimes en difficulté ? Personne !

Si quelques aventuriers tentaient leur chance, il suffisait de les abattre en lançant dans leurs jambes des faux concurrents uniquement destinés à causer leur perte, quel qu'en soit le prix (les gratuits pour la presse).

Pour les plus coriaces, il suffisait de les racheter. Mais c'était aussi rare que peu dangereux finalement. Ces gens dirigent des entreprises qu'ils n'ont pas créés, avec une seule obligation : survivre pour bien vivre. C'était la richesse ou la disparition, pas de milieu et c'est très bien comme ça.

Et voilà que de nouveaux outils permettent à ceux qui ont les idées, mais pas forcément les moyens, de venir les concurrencer... Quelle outrecuidance !

source : <http://www.paperblog.fr/2854081/maitrisez-votre-e-reputation/>

Maîtrisez votre e-reputation

Marche à suivre

Deux choses importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise, sa réputation et ses hommes.

Cette phrase ne date pas d'hier, puisque c'est Henry Ford qui en est l'auteur. Plus que jamais, la réputation fait partie du patrimoine informationnel de l'entreprise et Internet s'est imposé comme l'outil de recherche préféré d'un français sur 2, autant dire de tous les français d'ici 2 à 3 ans, c'est-à-dire demain. La réputation d'une entreprise est donc bien un indice d'actualité, particulièrement sur Internet, où la rapidité de diffusion d'une information peut rapidement déstabiliser une organisation, quel qu'en soit sa taille et sa probité.

En effet, on considère aujourd'hui qu'un message sur 10

échangé sur Internet véhicule une opinion. Comment se forge-t-elle ? Peut-on la maîtriser ? Comment ? Voici un point sur l'état des connaissances.

Définition

Voici une approche intéressante par Camille Alloing : L'e-réputation est l'image que les internautes se font d'une marque ou d'une personne. Cette notoriété numérique façonne l'identité d'une marque, la différenciant de ses concurrents. Afin de mesurer l'e-réputation d'une marque (...) la mise en place d'une veille des conversations est nécessaire. (...) Le management de l'e-réputation passe par

le choix d'une stratégie de contenu et de communication efficace ainsi que par la mise en place d'actions visant à optimiser la présence sur le web. (...).

Une histoire d'image

Jusqu'à récemment, les médias qui permettaient à l'entreprise de communiquer avec ses publics étaient unidirectionnels. L'image étant donc maîtrisée, le "triangle de l'image" (image, image projetée, image souhaitée) était bien centré. Car gérer un filet de plaintes à travers un SAV est une action simple à mettre en œuvre à peu de frais pour l'entreprise, mais la gestion d'un flux de e-plaintes sur des plates-formes communautaires est un tout autre problème. La SNCF qui vient de vivre quelques moments de panique avec l'Eurostar en est l'exemple frappant.

Des avis toujours plus visibles

La multiplicité des avis, commentaires et expressions personnelles, parfois agrégés au sein d'interfaces simples et conviviales, produit un flux d'informations toujours plus important ... et toujours mieux indexé par les moteurs. En effet, ces avis s'expriment sur des sites qui possèdent un réel impact en termes de visibilité, donc de nuisance potentielle pour les entreprises. Ne sachant comment les contrer, elles ne peuvent qu'attester de leur présence massive. Car dans cette histoire, c'est bien la valorisation de ces plaintes qui porte préjudice à l'entreprise : l'internaute a plutôt tendance à faire confiance à ses pairs qu'à l'entreprise qui délivre un message : l'expérience devient reine dans la relation à l'entreprise, ses produits et services.

Autre effet de bord, nous sommes souvent plus enclins à partager notre mécontentement que nos satisfactions, somme toute bien normale lorsque l'on acquitte le prix d'un service. Or, ce qui relevait hier du discours oral semble aujourd'hui destiné à s'engranger dans les limbes de la toile. Apple en a également fait les frais dans ses déboires avec ses iPhones qui explosaient : le règlement "à l'amiable" du conflit - contre une forte somme d'argent, a été largement commenté...

Par ailleurs, comment se défaire d'un événement bordé dans le temps, alors que les traces laissées par les internautes perdurent bien au-delà des règlements de conflits ? That is the question.

Qui tire les ficelles ?

La e-réputation prenant un poids grandissant, on distingue 3 types de torpilleurs, qui poursuivent chacun leur objectif :

- * Un objectif personnel compréhensible pour les clients mécontents d'un produit ou d'un service.

Ils s'organisent généralement en petites communautés et "squattent" les forums des plates-formes de e-commerces ou d'échanges d'avis.

- * Un objectif professionnel, dans le cas de concurrents

Ce ne sera pas la première fois que les entreprises utilisent des procédés douteux pour combattre les positions

dominantes - ou de challenger - de leurs homologues. Le procédé est certes très inélégant, mais le milieu des affaires n'est pas connu pour sa valeur morale.

- * Un objectif social ou environnemental

Les détracteurs d'une marque utilisent la toile pour diffuser des informations sur la réalité environnementale ou sociale de l'entreprise. Notez les efforts consentis par Apple pour produire des ordinateurs "verts" La réalité de la toile et les récentes montées en puissance de réactions attentent que ce phénomène est appelé à croître et que les entreprises n'y sont pas préparées.

Quelle stratégie mettre en œuvre ?

Force est de constater qu'aucun scénario ne permet jusqu'ici d'y faire face et que les stratégies mises en place autrefois sont inadaptées dans de telles circonstances. Face à un flot rapide, ciblé mais cependant d'une grande violence, les entreprises ne peuvent réagir urbi et orbi. Or, ce mode d'expression appelle une grande réactivité de la part des entreprises, car il semblerait selon les premières études menées aux Etats-Unis, qu'il existe une relation directe entre l'image et le niveau de business.

Premier réflexe, observer.

Certains outils permettent de suivre le bruit émis sur la toile : l'outil Google insight ou le baromètre mensuel trendybuzz - plus de 700.000 sources scannées- offrent une première approche. Mais une étude approfondie s'avèrera sans doute nécessaire, pour identifier les élèves les plus virulents et les endroits où se propage l'information.

Votre outil de référence est bien le moteur Google, pour sa capacité à fédérer un nombre d'utilisateurs important, condition nécessaire pour propager rapidement une information. Attention, ne vous limitez pas aux premières pages : un résultat en page 3 aujourd'hui peut se retrouver rapidement en page 1 demain... Voyez l'exemple des blagues de potaches des forums de geeks : 200.0000 ch'tis ou bretons rassemblés sous un groupe Facebook en 2 jours, cela vous parle-t-il ? Cette prise de connaissance sera donc fortement relayée par les plates-formes communautaires (Facebook, Youtube et Dailymotion en tête) à des niveaux très différents selon le méfait dont on vous accuse : Fail, bad buzz, mails accusateurs, vidéos ... toutes les formes de communication sont à prendre en considération, ce qui multipliera d'autant votre travail, mais c'est à ce prix que vous "sourcerez" le buzz.

Quelles sources "attaquer" en premier lieu ?

Car il s'agit bien de contrer les attaques, le pire dans cette situation étant de rester silencieux. Ne pas prendre part au dialogue sur la toile laisse la brèche ouverte à tous vos détracteurs et la rivière sortira rapidement de son lit. Dans le monde d'internet, les deux indicateurs les plus indiscutables sont la popularité - trafic, qualité du

référencement – et l'autorité – quantité et qualité des backlinks – des sources d'information on line. L'influence des sites sera directement induite par ces indicateurs. Veillez donc à prioriser vos actions, car il y a de fortes chances qu'elles soient nombreuses. A moins que vous n'ayez eu l'excellente idée de fédérer préalablement une communauté d'utilisateurs, qui s'avèreront des relais pour votre marque si celle-ci est attaquée. Chacun ses armes ... Votre contre-attaque peut prendre 2 formes (les deux étant cumulatives) : la première consiste à répondre sur le lieu même où l'information est débattue (forums, tweets, plates-formes, ...) et la seconde, plus radicale, à prendre la parole sur les médias, pour "assumer" les remarques et anticiper la montée en puissance du phénomène.

L'assaut final

Enfin, pour les conversations qui perdurent, deux modes opératoires sont possibles. Le premier consiste à prendre directement contact avec le webmaster du site pour lui demander de supprimer ou de rectifier l'information qui vous porte préjudice. Si cela ne suffit pas, vous pouvez envisager la méthode forte –) par avocat interposé. A ne mettre en œuvre qu'en dernière limite et pour des cas exceptionnels, car il y a de fortes chances pour que votre démarche soit elle-même relatée, encore un bad buzz à venir. Pour prolonger vos explorations, d'autres outils sont disponibles. Retenez wasalive pour scanner votre entreprise

sur de multiples plates-formes communautaires, blogs, etc. Si vous souhaitez faire appel à un professionnel, vous trouverez sur Caddereputation une liste d'agences spécialisées.

Le marché de la e-réputation est divisé en 2 familles : les offres logicielles et les offres de conseil. On peut considérer qu'une entreprise ne se passera ni de l'une, ni de l'autre, les 2 approches étant complémentaires et agissant à différents moments : les offres logicielles "tracent" l'évolution d'une rumeur, alors que les conseils mettent en place la stratégie et les moyens d'actions on et off line. Le site demainlaveille nous présente une carte des prestations logicielles et en conseil.

Dernier point : votre e-réputation est également véhiculée par vos propres employés et il n'est pas rare qu'un ex-employé – voire un employé encore en poste, sous couvert d'anonymat – soit lui-même un relai pour des utilisateurs qui s'interrogent sur la composition de tel ou tel produit face aux enjeux écologiques. Entre notre employeur et l'avenir de nos enfants, saurez-vous choisir votre bord ?

source : http://www.docnews.fr/fr/archives/etudes.html?actu_id=3110

Tendances de l'internet en France

Toujours plus de croissance

Ipsos MediaCT publie «Profiling 2009», toutes les tendances de l'internet en France.

A travers la crise, internet poursuit sa croissance. En 2009, plus de 33 millions d'individus déclarent se connecter à internet*, soit deux tiers des Français âgés de 15 ans et plus. La population internautes continue donc de croître : + un million versus 2008. Le temps passé sur internet progresse également : de 10 heures à 11 heures par semaine, soit + une heure en un an.

Les moins de 25 ans, et les autres...

Pourquoi surfe-t-on ? Les deux usages les plus répandus restent les services pratiques et l'actualité. Et les deux usages en plus forte croissance sont la contribution aux encyclopédies et la télévision en ligne. Au-delà, de forts clivages apparaissent selon l'âge. Les plus jeunes se caractérisent par un accès régulier aux messageries

instantanées, aux vidéos en ligne, aux blogs et aux bandes annonce de films. Ils sont également captivés par les films publicitaires en ligne. Après 25 ans, ces pratiques diminuent nettement, au profit d'une consultation des comptes bancaires et des sites administratifs. Avec l'âge progressent également l'écoute de la radio en ligne et le partage de photographies.

Le e-commerce est désormais un mass-market

Plus de 70% des internautes achètent aujourd'hui sur le web, soit 24 millions de Français. Lorsque les internautes ont transféré leurs achats en ligne, cet usage devient souvent exclusif. Tel est le cas des billets de train et d'avion, de la location de voiture ou des réservations d'hôtels. A l'inverse, certains marchés restent peu perméables à l'internet : mobilier, article de mode, jouets, électroménager. Les jeux d'argent font leur début en ligne : 5% des internautes ont

déjà misé, principalement des hommes de plus de 35 ans.

Toujours plus social, toujours plus mobile

Les deux grandes tendances du web restent le partage et la mobilité. L'internaute veut être connecté avec tout le monde, tout le temps. La fréquentation des réseaux sociaux

(facebook, twitter, viadéo...) atteint 65%. Et si l'internet mobile est d'abord utilisé à domicile, il est aussi fortement adopté dans les lieux publics, chez les amis, et dans les transports. Après les services pratiques et l'actualité, les annuaires et les jeux sont les usages préférés en mobilité.

* connexion moins de 30 jours

En un an la France gagne plus d'un million de nouveaux internautes de 15 ans et +

► 33,3 millions d'internautes de 15 ans et plus
Connexion 30 derniers jours – en millions



source : <http://www.rue89.com/2010/02/25/wikipedia-est-on-vraiment-plus-intelligent-a-plusieurs-137517>

Wikipédia : est-on vraiment plus intelligent à plusieurs ?

L'accès à la connaissance sur Internet.

L'universitaire américain Paul Duguid, spécialiste des médias, a travaillé sur Wikipédia. Il évoque le modèle de savoir démocratique de l'encyclopédie en ligne et ses limites. « La "connaissance" est un bien que nous acquérons par un engagement plus actif », estime-t-il.

Professeur à l'université de Californie à Berkeley, a écrit avec John Seely Brown, de Xerox, « The Social Life of Information » (« La vie sociale de l'information »), Harvard Business Press, 2000. Il a publié une étude sur Wikipédia et les limites de l'auto-organisation dans la revue en ligne First Monday.

Wikipédia est devenue la première porte d'accès au savoir pour les internautes. Est-ce une bonne ou une mauvaise chose ? Pensez-vous que Wikipédia exerce un réel pouvoir dans nos sociétés ?

C'est une question délicate. La première porte d'accès, comme vous dites, est de plus en plus Google et, pour diverses raisons, les pages Wikipédia tendent à apparaître

dans les premiers rangs quand on fait une recherche sur ce moteur.

Le pouvoir est donc, me semble-t-il, plutôt du côté de Google. Je trouve plus facile de lier la notion de pouvoir à une organisation ou une institution plutôt qu'à un être aussi informe que Wikipédia.

Je ne dirais pas que le site lui-même exerce un pouvoir. Relèvent en revanche de l'exercice d'un pouvoir certains actes commis sur Wikipédia, comme l'utilisation de Wikipédia par des compagnies pharmaceutiques ou encore par des hommes politiques (qui modifient l'article les concernant). Ce qui ne veut pas dire que Wikipédia soit neutre.

La « neutralité du point de vue » (NPOV) dont elle se prévaut tend à nous désarmer quand nous cherchons à interpréter un article et permet à des individus et des organisations d'exercer un pouvoir d'une manière qui devrait tous nous préoccuper.

Dans ses pages de présentation, Wikipédia affirme qu'elle « n'est pas une expérience de démocratie ». Mais il existe de nombreux témoignages en sens contraire. Qui faut-il croire ?

Je pense que les artisans de Wikipédia ont longtemps cru que c'était une sorte de démocratie du savoir, puis ils se sont un peu détachés de cette idée, ayant dû, pour répondre aux défis portant sur la qualité, créer une hiérarchie de participants et développer une institution, la fondation Wikimedia.

Aujourd'hui, de nombreux usagers considèrent le site comme démocratique. Mais sa nature n'est plus très claire. Les vieux préjugés contre les « titres » et « l'expertise » continuent de prospérer, et des décisions arbitraires continuent d'être prises.

Le sous-titre du livre de James Surowiecki, « La sagesse des foules », était : « Pourquoi le grand nombre est plus intelligent ? ». Cela semble contredire la loi de Gresham, qui veut que la mauvaise monnaie chasse la bonne. Est-ce que Wikipédia illustre ce credo ?

Un problème avec la thèse de Surowiecki (du point de vue de l'économiste) est qu'elle semble ignorer la question de la liquidité. Sa thèse s'inspire des règles du marché. Pour qu'elle soit applicable, il faut d'abord un nombre suffisant de participants. Wikipédia repose sur une foule non négligeable, mais de nombreuses pages ne sont sans doute consultées que par leur créateur. L'argument de Surowiecki requiert aussi une distribution normale de la probabilité : si la foule cherche à deviner le poids d'un cochon (il donne cet exemple), on voit la plus forte densité de réponses se grouper autour du bon poids. Mais sur une question comme la date de naissance de Defoe, on ne rencontre pas ce type de distribution. Si bien que la thèse de Surowiecki me paraît ne rien expliquer.

Un théorème de Condorcet dit qu'un groupe prend de meilleures décisions quand au moins la moitié de ses membres a le savoir nécessaire. Ce théorème nous dit-il quelque chose sur Wikipédia ?

Oui, je pense. Les gens qui cherchent à deviner le poids d'un cochon dans une foire agricole ont une bonne appréhension intuitive du poids, en raison de leurs connaissances agricoles. Mais demandez à un groupe de gens choisis au hasard le deviner la date de naissance de Condorcet...

Dans votre étude de Wikipédia, vous insistiez sur deux notions : la « modularité » et la « granularité ». En quoi importent-elles ?

Ces mots viennent du livre de Yochai Benkler, auteur de « La richesse des réseaux ». Benkler exalte la culture des logiciels libres. Il tire de ce milieu l'idée que, si un projet peut être morcelé en unités « modulaires » de petite taille (« granularité ») destinées à être travaillées séparément, ces

modules peuvent ensuite être réassemblés et transformer le projet. Ma thèse est que si cela marche généralement pour les logiciels, c'est beaucoup plus difficile pour les projets culturels. Par exemple, quel est le bon module pour une encyclopédie ? Wikipédia tend à fonctionner comme si c'était la phrase. Les gens vont donc changer une phrase sans se demander quels effets cela produit sur l'article, encore moins sur l'ensemble de l'encyclopédie. C'est très problématique. Dans l'article sur Defoe, par exemple, on le voyait mourir à une certaine date au début du texte, à une autre date à la fin. Personne n'avait remarqué parce que personne n'avait considéré l'article lui-même comme un module. De même, quelqu'un va faire un ajout dans un article sans réaliser que cela vient perturber d'autres articles. Dans les ouvrages de référence habituels, ce travail de coordination est fait par les éditeurs et il est essentiel.

Wikipédia est-elle une meilleure encyclopédie dans certains domaines et, si oui, pourquoi ?

Je suis sûr qu'elle est meilleure que la plupart de ses rivales en matière de culture populaire. Ce secteur est convenablement peuplé (la liquidité dont je parlais), et il existe en général une bonne connaissance des choses en question (où l'on retrouve Condorcet). Elle peut donc humilier la Britannica sur les icônes populaires et la culture courante. Mais, en général, un article de Wikipédia est loin d'approcher la qualité de la même entrée dans une encyclopédie ou un dictionnaire digne de ce nom. Je serais surpris, par exemple, de trouver un seul personnage du dictionnaire Oxford des personnalités nationales (Oxford dictionary of national biography) qui soit mieux traité dans Wikipédia. Je pense que c'est dû au fait que ce genre d'ouvrage exige beaucoup de temps et d'organisation pour surmonter les limites de la « modularité » et de la « granularité » que Shirky et Benkler semblent avoir oubliées.

Au total, pensez-vous qu'Internet favorise ou va favoriser l'accès à la connaissance fiable ?

Je pense que les technologies peuvent nous donner un accès à « l'information », mais que la « connaissance » est un bien que nous acquérons par un engagement plus actif. Il est indéniable qu'Internet nous aide de bien des façons, mais je ne pense pas qu'il favorise (ni défavorise) la fiabilité. Comme toujours avec les concepts de vérité et de fiabilité, il y a un énorme avantage à faire prendre des vessies pour des lanternes. Chaque fois que quelqu'un trouve un nouveau moyen de fournir des ressources fiables, on verra quelqu'un d'autre s'employer à essayer de construire quelque chose qui y ressemble mais qui est trompeur. Cela m'a toujours intrigué de voir que les premiers utilisateurs de l'ouvrage fondateur de Mabillon sur la « science diplomatique » ont sans doute été des faussaires : en nous montrant comment reconnaître un faux, Mabillon a aussi appris aux faussaires les moyens de nous tromper.

source : <http://www.duperrin.com/2010/02/23/la-qualite-est-elle-la-version-2-0-de-la-quantite/#more-2497>

La qualité est-elle la version 2.0 de la quantité ?

La qualité devient la responsabilité de chacun.

Avant de se lancer dans quoi que ce soit il importe de savoir ce qu'on cherche à accomplir. On vous dira souvent que la réponse est évidente : vendre. Le célèbre "Nothing happens until something is sold" de Thomas Watson a indubitablement marqué les esprits et force est de reconnaître que rien ne sert d'être intrinséquement les meilleurs si on ne vend pas. Mais c'est là que dresse un second écueil : rien ne sert de vendre si on ne délivre pas ce qui est demandé derrière. On entend souvent qu'être "sales oriented" (à dire en anglais pour faire plus sérieux) est le seul moyen de réussir. Cela est vrai à condition que toute l'énergie de l'entreprise ne soit pas concentrée sur la vente et qu'il y ait des équipes de production et de services qui tiennent la promesse des vendeurs.

Dans un système "industriel", lorsque les machines et des normes de production strictes sont garantes de la qualité (ou le croit on), on a qu'à se concentrer sur la quantité. Et comme il s'agit d'optimiser l'utilisation des ressources, tout finit en mesure de productivité ce qui est somme toute logique. Ne le ferait on pas qu'on s'en plaindrait.

Dans un système davantage orienté vers l'intangible la notion de productivité est plus complexe. Tout le monde reconnaît qu'elle compte, que la formule reste la même... c'est simplement la mesure de ses éléments qui devient plus confuse et reste encore mal maîtrisée. L'objectif restant de faire ce qui est demandé avec, sinon le minimum de ressources en tout cas sans gâchis. Le facteur ressources n'étant que peu ajustable dans l'instantané qui est souvent le propre des activités basées sur le travail du savoir, reste la quantité et une pression sur le "toujours plus" afin d'être certains de ne pas gâcher.

Et c'est là que les choses se compliquent.

Je ne vais pas rentrer dans le débat selon lequel le "toujours plus" n'est plus dans l'air du temps. L'air du temps change vite et les vieux démons reviennent tout aussi rapidement. Simplement "avant", lorsqu'un objet était produit on était quasiment certains qu'il correspondait à ce qui avait été commandé (le fait que ce qui ait été commandé réponde au besoin est un autre sujet...). Donc en faisant "plus" on était en mesure de satisfaire davantage de commandes et c'était bien.

Aujourd'hui force est de reconnaître que ça n'est pas au temps passé en réunion, au nombre de dossiers traités, à

l'activité que l'on mesure la production. Le temps passé a-t-il servi à produire quelque chose de valorisable par le client? Le dossier a-t-il été traité d'une manière valorisable par le client etc ? En un mot, plus que la quantité c'est d'évaluer si ce qui est fait est valorisable par son destinataire qui importe. La qualité n'est plus du seul ressort du système, elle devient désormais la responsabilité de chacun à son niveau, simple collaborateur ou manager d'équipe. Sachant, d'autant plus, que cela correspond davantage à la notion de client interne dans laquelle on retrouve le collègue avec qui on collabore de manière non facturable.

Bref, "faire plus" n'est un gage de création de valeur que tant qu'on s'assure que ce qui est fait est valorisable par son destinataire. Sinon c'est comme se satisfaire d'une augmentation de 50% de la production alors que 75% des pièces produites sont défectueuses.

En un mot, le travail sur la qualité (et sa mesure) ne devrait il pas redevenir pour chacun aussi essentiel que celui sur la quantité ? Voir le précédent.

Il y a peu j'avais opéré un rapprochement entre les logiques dites "entreprise 2.0" et les principes de la qualité où l'on se rend compte qu'il s'agit d'une démarche fort adaptée à l'amélioration continue et à la personnalisation croissante des besoins (entre autres). Vous trouverez également sur ce blog une série en cours d'écriture qui revisite les 14 points de Deming à l'aune du contexte actuel.

J'écrivais il y peu que "L'entreprise 2.0 est un ensemble d'outils et pratiques destinées à augmenter le périmètre du capital humain et informationnel accessible et utilisable afin d'exécuter les process et workflows quotiens et délivrer les résultats attendus dans les délais impartis."

Ross Dawson présente la chose d'une manière encore plus concise :

Dès lors qu'on admet que les logiques "sociales" et "de réseau" permettent d'adresser des logiques qualitatives et quantitatives qui échappent à des modes d'organisation peu adaptés à certains contextes nouveaux, cela ouvre un nombre considérable de portes pour positionner des projets "entreprise 2.0" en interne et construire des méthodologies qui font du sens par rapport à des thèmes au sujet desquels les entreprises sont déjà sensibilisées.

source : <http://www.duperrin.com/2010/02/18/de-la-collaboration-formelle-a-la-collaboration-informelle-les-contraintes-des-utilisateurs/>

De la collaboration formelle à la collaboration informelle : les contraintes des utilisateurs

Accéder aux bonnes informations...résoudre les problèmes...

Cela fait maintenant quelques années que se pose la question de la "collaboration 2.0". Au delà des mots à la mode il ne s'agit ni plus ni moins que de permettre aux collaborateurs de mettre en œuvre des pratiques collaboratives dans un cadre plus informel, moins bordé par les rigidités organisationnelles, afin d'accéder plus facilement aux bonnes informations et aux bonnes personnes et résoudre les problèmes qui se posent dans le cadre de leur travail quotidien. L'objectif final n'est donc ni plus ni moins que de favoriser l'efficacité au quotidien dans l'exécution des tâches et des projets sans qu'il n'y ait d'autres considérations philosophiques au départ. Et derrière les multiples formulations qui ont pu être utilisées pour éviter d'employer des mots "anciens" il ne s'agit en effet que de collaboration, à une échelle et selon des modalités nouvelles, soit, mais de collaboration.

L'expérience prouve également que l'implémentation d'un nouveau modèle est loin d'être chose aisée et qu'il n'est guère facile de le faire adopter aux utilisateurs. Mais ces modèles qui prennent en compte le point où veut les amener prennent-ils en compte les contraintes souvent implicites qui sont les leurs ?

Que nous disent donc les collaborateurs / utilisateurs ?

• "Protégez mon workflow"

Dans un travail qui donne la part belle à l'utilisation des savoirs, les interactions sont nécessaires non pas pour discuter mais pour réfléchir ensemble et se coordonner de manière cohérente. Pour cela le collaborateur suit une logique qui peut être informelle (manière de faire tacite adoptée par tous) ou très formelle (suivi d'un process ou d'un workflow) qui est le fil rouge de son activité. Il ne peut passer son temps à passer d'un outil "structurant" à un outil de communication ou de collaboration, s'interrompre, revenir.

Les outils permettant cette collaboration doivent donc être fortement intégrés aux outils structurant le travail et les pratiques collaboratives, mêmes informelles, organisées autour du workflow personnel. Dans le cas contraire le collaborateur a tendance à refuser l'échange plutôt que rompre son flux d'activité habituel.

On peut voir l'incarnation de cette tendance dans Salesforce Chatter voire SAP 12sprints.

• Différentes formes de collaboration mais un seul travail

Il y a différentes formes de collaboration et différents outils selon que l'on cherche à collaborer dans un contexte défini, structuré (une équipe identifiée, un objectif connu et des rôles identifiés) ou indéfini (avec des personnes que l'on ne connaît pas pour faire face à un problème impromptu que l'équipe ne peut solutionner). Ce qui semble être quelque chose de clairement séparé au niveau macro ne l'est pas au niveau du collaborateur qui est en recherche d'une logique dans le passage de l'un à l'autre. Il ne voit, lui, pas cela comme une rupture mais comme une extension de son travail traditionnel.

En effet, au niveau individuel, le collaborateur n'a pas de logique 1.0 ou 2.0 et n'a cure de la distinction : ce sont différentes modalités lui permettant d'avancer dans son travail qui doivent s'enchaîner avec cohérence et de manière subsidiaire ("lorsqu'une ne fonctionne pas j'essaie la seconde"). Ce qui ressemble à des objectifs différents vu au niveau macro (collaborer à périmètre défini ou indéfini) n'est qu'un objectif unique au niveau micro (faire son travail) auquel s'appliquent éventuellement des modalités différentes.

On doit lui proposer des principes clairs lui indiquant quand passer de l'un à l'autre et sous quelles modalités afin de le sécuriser, le rassurer. Et lorsque cela mobilise des outils différents, ces derniers doivent être fortement intégrés afin qu'il n'ait pas l'impression d'une rupture dans sa logique mais le sentiment de pouvoir agir de la même manière en ayant simplement la possibilité de mobiliser des ressources sur des périmètres différents.

• Unifiez mes contextes

Le fait que le collaborateur ne veuille passer son temps à naviguer entre outils de "travail" et outils de communication / collaboration qui ne sont que des supports au travail, et entre différents outils d'un même type a une conséquence : il évolue et collabore dans de nombreux contextes mais ne

ne veut pas que les contextes en question se traduisent par autant d'environnements sur son poste de travail. Collaborant et interagissant autour d'informations il veut pouvoir les centraliser en un flux unique et structuré (voire priorisé) et initier des interactions autour d'une information donnée, dans un périmètre donné à partir de ce flux unique. Idéalement autant vers l'intérieur de l'entreprise que vers l'extérieur.

C'est le mythe de la boîte à lettres unifiée dont on a vu un avatar mal dégrossi arriver l'an dernier avec Google Wave qui malgré sa réalisation perfectible (en tout cas au regard des standards de l'entreprise) nous donne une vague idée de ce que à quoi l'avenir pourrait ressembler une fois que le concept sera mieux maîtrisé. Il semblerait que l'avenir de

Lotus Notes aille dans cette direction, mais gageons que beaucoup travaillent sur le concept actuellement et que beaucoup de produits allant dans cette direction devraient voir le jour dans les mois ou les années à venir.

Je dis souvent que l'outil ne fait pas le moine. Mais la manière dont les outils s'intègrent, communiquent et structurent l'information d'une manière non seulement transparente pour l'utilisateur mais qui permet aussi de passer de manière intuitive d'un contexte de travail à un autre est également clé dans l'adoption de nouveaux modes de travail par les collaborateurs..

source : <http://blogs.zdnet.com/Hinchcliffe/?p=1317&tag=col1;post-1317#more-1317>

Webciety and Enterprise 2.0 : A snapshot of today's social computing conversations

Though smaller than in years past, this week's CeBIT trade show in Hanover, Germany remains one of the giants of the industry and is a must-attend event for much of Europe's technology leaders. For the last two years, I have been participating in Webciety, a show within the show that explores the emerging 21st century digital lifestyle.

Webciety has a focus on both consumer and enterprise applications of Web 2.0 technologies as well as closely related trends such as cloud computing. Given its access to a wide cross section of attendees, it's also a good crucible for gauging the latest trends, albeit in a largely tech-savvy audience.

At the moment the use of consumer social Web tools is as big here in Europe as it is in the United States, even it doesn't always involve Facebook or Twitter, though those social networking services are widely used too. Social sites that are popular here currently include what is often referred to as Germany's Facebook, studiVZ and Europe's version of LinkedIn, XING.

What is slightly more of a hurdle in Europe, but is nevertheless making inroads, is the rising use of social tools in the workplace. Business leaders here — and make no mistake, in the United States as well — still want to be convinced that enterprise social software is a good way to improve communication and collaboration for their organizations. Although the wide adoption of social tools in

private life globally is starting to underscore the urgency for many decision makers, much of the discussion here this week in Hall 6 on the gigantic CeBIT fairgrounds is over the specific issues and concerns of the business adoption and ROI of social tools.

Related: What will power next-generation enterprises?

As the eponymous title suggests, Webciety itself is a fascinating experiment in bringing both topical and bleeding edge topics in culture, society, and technology to the often-staid and buttoned down European IT industry. The content itself is organized by Kongress Media's Bjoern Negelmann (who in the mode of full disclosure is my host here at the event this week) and is a well-known figure in the Enterprise 2.0 space in Europe. The result this week has been, by most accounts, an intriguing and successful mix of consumer and enterprise perspectives on today's increasingly Web-driven society.

Focusing on adoption and ROI for Enterprise 2.0

The last few days of panel discussions amongst practitioners, vendors, and customers has captured a snapshot of where businesses are in terms of their mindset and overall readiness to begin adopting social and cloud technologies largely coming from the Web. Many organizations I talk to here seem to clearly be somewhere in the adoption phase,

either just starting or trying to understand how to improve the early results of their efforts.

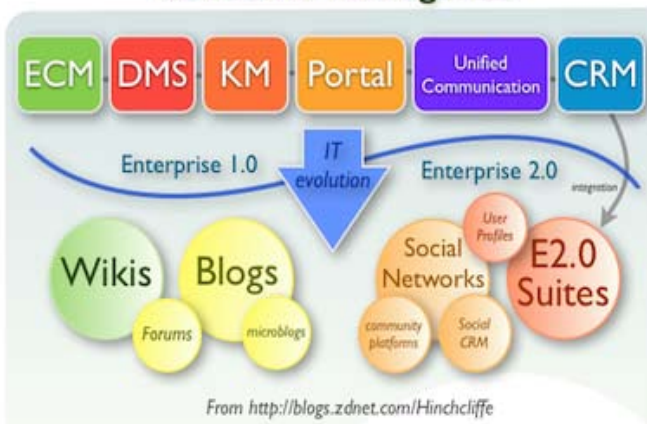
Though some corporations have been employing Enterprise 2.0 here on the continent for a while now, such as DrKW, T-Systems, and Vodafone, one does occasionally wonder where the executives are from McKinsey's global study of Web 2.0 adoption last year, which stated that an impressive "69 percent of respondents report that their companies have gained measurable business benefits, including more innovative products and services, more effective marketing, better access to knowledge, lower cost of doing business, and higher revenues."

Related: Determining the ROI of Enterprise 2.0

Thus — as is the culture here — interested skepticism is the norm. Yet, it's also evident in my discussions with attendees that many organizations are currently having to deal broadly with newly arrived and often competing social technologies at the departmental, division, and enterprise-wide level. Like it is in the rest of the world, the Social Web seems to be moving inexorably into today's European workplace. How companies respond will likely define the possibilities in terms of how well their employees will be able to communicate and work together with the rest of the world.

IT organizations in Europe are generally regarded as more organized and disciplined in their use of information technology. They've classically been large-scale adopters of highly structured IT solutions including enterprise content management (ECM), document management (DMS), knowledge management (KM), enterprise portals, unified communications (UC), customer relationship management (CRM), ERP, HCM and the whole alphabet soup that makes up today's in-house IT systems, 3rd party products, and associated enterprise architectures.

Generational Change in Enterprise IT For Communication, Collaboration, and Collective Intelligence



However, as modern IT moves into the 2.0 era, many of these very entrenched technologies, which typically have major constituencies as well as higher levels of use than in the United States, are feeling the pressure of Enterprise 2.0 encroachment, which compete with and augment — though usually not replace outright — many of these enterprise platforms. As IT starts to find itself in the middle of a new business environment that consists of more open, social, and freeform IT solutions, it is this overlap in particular that's becoming ground zero for the discussions of how to better adopt social computing, which even the more skeptical will grant as being much better at maximizing human (and therefore worker and partner) engagement.

To determine ROI or not?

It was a panel I participated in at the related eLearning and Knowledge Management pavilion on the subject of Enterprise 2.0 that ended up generating one of the most interesting discussions of the week. It included Willms Buhse, OpenText's Craig Hepburn, Blogtronix's Ivan Gruev, IBM's Jeff Schick, T-System's Frank Schönefeld, and myself. While the panelists themselves were clearly proponents of enterprise social computing in general, disagreement emerged around whether or not measuring ROI and collecting metrics on usage and performance was an important success factor.

I'd previously found that many early Enterprise 2.0 efforts had been hampered by lack of measurement of the results and I said so. Other panelists agreed that ROI calculations were needed to justify executive buy-in and investment. Taking the contrary position was Willms Buhse, a well-known figure in enterprise social computing in Europe, who noted that you don't have to calculate the ROI of e-mail to understand that it has value to your business and that the same is true of Enterprise 2.0. The issue wasn't resolved in the debate but clearly one's mileage will vary depending on the local business climate and expectations. In general in my experience, the farther a given organization is from the technology industry and the more traditional its business environment, the less likely that social tools will be automatically perceived as important value adds.

One of the more subsequently repeated facts cited in the panel was by IBM's Jeff Schick. He noted that the global technology and business firm has over 400,000 employees and 75,000 contractors and has adopted Enterprise 2.0 broadly. For example, they achieved a rapid uptake of their new microblogging platform to several hundred thousand workers in a relatively short time period. He also cited that new collaborative technology had reduced the email volume in the company by 28%. I'm generally not that impressed when technology companies adopt new technology well, but this is still a head turning result.

Listening to the audience using social media

Integrated tightly with Twitter, the tweet activity under Webciety's hashtag was one of the better sources of unfiltered information about what people are really thinking here about next-generation business and IT. A representative sample of such tweets below and speaks volumes about the range of thinking about social software, cloud computing, and related topics:

- * "Social networks will be like air. Just always there."
- * "Enterprise social networks will have as little control as do rumors and other group dynamics."
- * "It's funny that no old publishers went into the casual game business... WHY? They have experts inside."
- * "Do social media initiatives reach the whole company or just some departments and how long do they survive over time?"
- * "Enterprise 2.0: Not only collaboration inside companies, but it also opens up the supply chain."
- * "Why should managers use/implement Web 2.0 tools?
1. They are too busy anyway 2. They just delegate search information management."
- * "Social Operating Systems will Rule the Future.
#ohmygod"
& information management."
- * "Social Operating Systems will Rule the Future.
#ohmygod"
- * "Webciety is 60% Web 2.0, CMS + 30% + 10% unimportant."
- * "Now companies can reach into the Long Tail through social media. But they have not the slightest clues how that one ticks."
- * "Collaborator was once a dirty word"
- * "How transparent is the future of who provides the content in a fully personalized world?"
- * "The City of Boston seeks stolen bicycles on Twitter and Facebook - with great success"

* "In England, the citizens can actually decide on public budgets. [Http://www.participatorybudgeting.org.uk/](http://www.participatorybudgeting.org.uk/)"

* "After an election, many politicians have sent not one sentence more into the Web"

* "Social media is not a tool for extinguishing one's own thinking processes or trial and error"

Note: Some of these tweets were translated from German using Google Translate.

It's been an interesting three days here in Germany and my take is that compared to overall feelings last year is that it's increasingly clear that Europeans are less wondering about "if" Enterprise 2.0 will happen and are now starting to expect social computing in their workplace in some form sooner or later.

Webciety itself has been an useful blend of the consumer and the enterprise and the sessions have run the gamut from collaboration, open government, cloud computing, SaaS, social media, Social CRM, emerging mobile platforms, and even Food 2.0. For those that couldn't make it, not to worry, you can catch the video of every session online at the Webciety 2010 video archive, though only some sessions (including my two panels and a fireside chat), are in English.

Next stop is the Social Business Summit in Austin and the Enterprise Mashups Summit in San Francisco, both next week. I'll be speaking at each event and will be covering them here along with the latest developments.

source : <http://www.atelier.fr/usages/10/19022010/hierarchie-differences-generationnelles-employes-careerbuilder--39399-.html>

Comment gérer les différences générationnelles dans les positions hiérarchiques ?

Préparer l'arrivée imminente de la génération Y.

Dans les entreprises, de plus en plus d'employés se retrouvent à devoir répondre à un supérieur hiérarchique plus jeune qu'eux. Une situation inhabituelle qui peut poser quelques défis.

Se rappeler que les jeunes travailleurs recourent ainsi plus volontiers aux courriels ou à la messagerie instantanée que leurs collègues plus âgés qui préféreront les discussions de visu. C'est un des conseils prodigués par CareerBuilder. Non pas pour préparer les esprits à l'arrivée imminente de la génération Y mais pour apprendre à accepter une hiérarchie plus... jeune. Car selon les chiffres du site d'emploi américain, près de 45% des plus de 35 ans travaillent pour quelqu'un de plus jeune qu'eux. En particulier, cela concerne plus de la moitié des plus de 45 ans, et plus des deux tiers des plus de 55 ans. Cette situation peut poser quelques problèmes d'ordre générationnel, explique le cabinet qui a commandité le sondage*.

Les jeunes chefs favorisent-ils les employés de leur âge ?

Plus les employés sont jeunes, plus ils auront du mal à accepter l'autorité de quelqu'un de moins âgé qu'eux. Ainsi, alors que 16% des 25-34 ans et 13% des 35-44 ans éprouvent des difficultés à prendre leurs ordres d'un supérieur plus jeune, cela ne concerne plus que 7% des 45-54 ans et à peine 5% des plus de 55 ans. Ce qui peut s'expliquer par le

fait que cette situation est plus fréquente pour des employés plus âgés. Parmi les reproches les plus communément exprimés, la propension des chefs plus jeunes à prétendre en savoir plus que leurs employés, quand c'est loin d'être toujours le cas.

Adapter ses techniques de communication

Par ailleurs, ils agissent comme si tout leur était dû et ne semblent pas toujours mériter le poste qu'ils occupent. Leurs techniques d'encadrement, trop centrée sur les détails et laissant les employés sans consignes claires, est également mal acceptée. Dernier reproche, les jeunes managers donnent l'impression de favoriser les employés de leur âge, aux dépens des seniors. Dans tous les cas, le cabinet rappelle l'importance de l'ouverture d'esprit. Toujours, il faut éviter de catégoriser un collègue simplement parce qu'il est plus jeune ou plus âgé, mais plutôt s'intéresser à ses compétences.

• Plus de 5200 personnes ont été interrogées dans le cadre de cette étude

source : <http://poncier.org/blog/?p=1307>

Quels managers 2.0 pour l'entreprise ?

Un rôle d'animateur et de facilitateur..

Quand on parle de travail collaboratif en entreprise et de management, tout de suite le mot community manager vient sur le tapis. Si la création de communautés est importante et l'une des principales incarnations du travail collaboratif en entreprise, il n'en demeure pas moins que le management traditionnel continue d'exister. J'en avais déjà touché un mot dans mon article sur leadership et collaboratif.

Donc le « modèle » du manager 2.0 n'est sûrement pas celui du community manager. C'est celui que vous croiserez le plus en entreprise le manager « classique », il ne reste plus qu'à espérer qu'il ait une posture 2.0 .

Quel serait donc le rôle d'un manager 2.0 dans une entreprise classique se transformant lentement vers une « entreprise collaborative » ou une « entreprise en réseau » ?

Parlons d'abord du top management, dont le rôle est sans doute celui qui change le moins de son rôle traditionnel. En effet, généralement les collaborateurs n'attendent pas la même chose d'un n+1 que du top management.

Finalement on attend souvent de lui qu'il soit capable de donner une vision ou porter une stratégie qui fasse sens et qui soit déclinable en objectifs opérationnels dans les autres niveaux de l'entreprise (et oui on n'est pas encore dans une entreprise en réseau où la pyramide a totalement disparu). Ce qui n'empêche pas par ailleurs, au contraire, que ce dernier s'appuie sur les feedbacks des autres niveaux et leur donne de l'autonomie (cela veut dire liberté et moyens) pour parvenir à remplir leurs objectifs (on en revient à la notion anglo-saxonne d'accountability, parfois traduit par responsabilisation, mais c'est un peu plus large). De fait, le top management doit être plus focalisé sur le sens, et les résultats que sur un micro-management des équipes. D'ailleurs cette « transmission » de la vision où le retour des collaborateurs peut se faire de manière directe, comme cela se voit dans certaines entreprises, à travers le blog du CEO ou plus largement une plateforme collaborative au sein de l'entreprise. Le lien avec le « terrain » est important. Il ne s'agit pas de se couper de ses équipes tant sur le plan relationnel, qu'informationnel.

Venons en au manager de proximité qui gère ses équipes. Pendant longtemps (mais c'est encore le cas), le manager était celui qui détenait l'information et la transmettait à ses

équipes, sur le modèle information = pouvoir. Il est celui qui fixe les objectifs (de nombreuses études montrent que le management par objectifs n'est pas vraiment un facteur de motivation, au contraire, mais qu'il permet au manager de produire un acte managérial durant cet entretien. Il faudrait peut-être trouver une autre méthode, juste pour produire du management et impliquer ses équipes pour l'année). Enfin il est le garant du résultat de son équipe (ce qui veut souvent dire qu'il s'approprie le mérite du travail de ses collaborateurs, visiblement s'est une spécialité française).

Alors qu'attendre de ce manager « nouvelle génération » ?

Peut-être tout d'abord qu'il instaure la confiance dans ses équipes. Cela veut dire une libre expression et d'échanges, qui dans un second temps devrait pouvoir mener à du management participatif, à savoir des prises de décisions collectives par l'ensemble de l'équipe et donc au final plus d'engagement. Evidemment si le rôle de manager est uniquement conçu dans un rapport de pouvoir et de hiérarchie, cette première étape semble inaccessible. C'est donc plus un rôle d'animateur ou facilitateur que le manager va jouer. En effet, dans tout groupe humain il y a parfois des tensions, des choses à résoudre, et celui qui est au dessus de la mêlée peut aider à faire avancer les choses.

Si le management est participatif, on peut supposer aussi que le niveau de délégation au quotidien est important. En effet, le manager est là pour faire grandir ses équipes et atteindre des résultats (qu'on soit manager hiérarchique ou manager de projet). Il s'agit donc de conduire ses collaborateurs dans la direction souhaitée par l'entreprise et leur donner les moyens de leur autonomie afin qu'ils puissent grandir individuellement mais aussi collectivement. Cela veut dire être là en soutien, donner un conseil ou un coup de mail en cas de besoin. Bref être plus ou moins présent selon le degré d'autonomie atteint par le collaborateur.

Mais surtout plus que la distribution de tâche à effectuer, il développe la volonté de ses équipes à travailler de manière collaborative et les moyens de travailler de manière collaborative (savoir et pouvoir). De fait sa performance est avant tout celle de son équipe. Il est plus celui qui fait faire, que celui qui fait (ce qui ne veut pas dire qu'il se tourne les pouces pendant ce temps là). Le temps qu'il dégage ainsi lui permet de prendre le temps de faire grandir son équipe,

prendre le temps de la réflexion pour donner du sens à l'action et surtout distinguer les priorités pour les hiérarchiser (important/urgent).

Il va enfin être un promoteur. C'est lui qui va faire le lien avec son N+1 ou n+2 pour promouvoir le travail de ses collaborateurs, aider à mettre en valeurs les réalisations personnels et collectives de son équipe.

En fait, cela renvoi tout simplement à quelques notions clés qui sont :

- * le respect au lieu de la domination,
- * La confiance au lieu de la discipline
- * la transparence au lieu de l'opacité
- * le collectif au lieu de l'individuel

* La valorisation au lieu de l'appropriation

Vous allez me dire que cela n'a rien de nouveau, en effet, tout comme le travail collaboratif ou les communautés (on a pas attendu le web 2.0 pour cela, mais ça simplifie drôlement les choses). C'est juste qu'on a du perdre la recette en cours de route. Et puis c'est dans les vieux pots qu'on fait la meilleure cuisine.

Comme vous pouvez le voir, on est bien loin des « tâches » d'un community manager et d'ailleurs le community manager interne à l'entreprise n'a souvent pas les mêmes tâches à effectuer et compétences qu'un community manager « externe », même si on retrouve des points communs (mais ça sera l'objet d'un autre billet).

source : <http://www.duperrin.com/2010/02/16/lentreprise-conversationnelle-opportunit%C3%A9-ou-cul-de-sac/>

L'entreprise "conversationnelle" : opportunité ou cul de sac ?

Un concept qui doit faire ses preuves

Si l'on en croit ce qui se dit ça et là l'avenir de l'entreprise est à la conversation. Une notion pas si évidente à appréhender pour les entreprises et cela pour deux raisons.

- Intuitivement, conversation fait penser à bavardage donc à perte de temps.

- Dans l'idéologie managériale il y a ceux qui parlent et ceux qui font. Converser, discuter est donc l'antithèse d'agir.

On peut le comprendre. Mettons nous une minute à la place d'un manager qui imagine voir toutes ses équipes "avoir des conversations" à longueur de journée. Et même lorsqu'il en perçoit intuitivement la valeur il a bien du mal à expliquer comment cela va au final améliorer la performance de ses équipes car c'est sa préoccupation logique. Quant aux collaborateurs ils se demandent bien de quoi parler...et n'ont en aucun cas envie de discuter de quoi que ce soit au vu et su de leur hiérarchie.

Guère facile pour eux d'acheter le concept.

Et pourtant il s'agit en effet d'une dimension que l'entreprise ne peut pas ne pas développer dans un future proche.

Ne serait-ce que parce que dans une démarche de type social CRM (qui elle a une proposition de valeur claire et compréhensible) la conversation est indispensable pour créer l'engagement nécessaire. De manière générale il y a le domaine des choses connues que l'on veut atteindre et la capacité à saisir les opportunités qui par définition sont

inconnues au départ. Et dans ce second cas tout part de ces fameuses conversations qui au départ ont un sujet mais pas de but et qui sont justement indispensables pour faire émerger des buts nouveaux. La conversation est le terreau sur lequel pousse l'action.

Et pourtant même à ce point de nombreux managers se disent "oui c'est bien....mais ça n'est pas pour moi". Et ils ont raison.

La logique des conversations ne s'applique que minoritairement à un manager en charge d'une équipe. Parce qu'une équipe se connaît, est une structure limitée et formelle qui n'existe que parce qu'elle a un objectif à atteindre. Pas besoin de converser pour s'en trouver d'autres. Bien sur au niveau de l'entreprise les membres de l'équipe peuvent participer à des conversations mais c'est hors du périmètre de leur équipe, c'est alors au niveau de communautés transverses que cela se passe, des communautés qui n'ont pas d'objectif quantifié et daté en termes de production.

Je vous avais déjà expliqué la différence entre le community management et le management "socialisé" (au sens anglo-saxon). Et bien nous sommes exactement dans le même paradigme.

Tout comme la dimension communautaire et le community

management il s'agit d'un axe à développer car il est largement déficient dans l'entreprise. Mais croire qu'il est le seul axe d'amélioration orienté "2.0", voire qu'il doit supplanter le reste amène aux incompréhensions évoquées plus haut. Dans le cadre d'une équipe il s'agit d'optimiser les interactions, au niveau communautaire les conversations.

Quelle est la différence ?

- L'interaction est un moyen de se coordonner pour "faire". La conversation fait émerger ce que l'on va faire (d'ailleurs à la fin d'une conversation il est logique que ce qui a émergé échoie à une équipe qui le traite...en interagissant).
 - On participe aux interactions de manière quasi-contractuelle, parce que le travail pour lequel on a signé nous le demande, parce que le contrat signé avec un client nous amène à travailler avec lui. On participe à une conversation sur le seul fondement du volontariat.
 - Une interaction est "actionnable" dans la mesure où chaque échange a vocation à amener au moins un protagoniste à entreprendre une action. La conversation n'est pas actionnable a priori car on peut converser pendant longtemps en attendant qu'il en émerge quelque chose qui mérite de se traduire en projet. D'ailleurs dans l'interaction tous les participants sont susceptible d'entreprendre une action, dans la conversation seul son hôte (l'entreprise) peut être amené à le faire, pas les participants.
 - L'interaction est conditionnée par l'existence préalable d'un but commun et connu. La conversation a pour but de faire émerger un but.
 - Le moteur de qui participe à des interactions est de se coordonner, prendre une décision ou résoudre un problème. La conversation peut à l'occasion servir à résoudre un problème mais le moteur de ses participants est au départ de parler d'un sujet qui intéresse tout le monde sans idée derrière la tête.
- A titre d'exemple l'équipe projet, le groupe de travail sont les espaces privilégiés des interactions. Les conversations prendront place dans des communautés qui peuvent impliquer des collaborateurs mais également des clients, le grand public.

Toute personne en charge d'un projet s'intéresse aux interactions et à la manière de les fluidifier pour optimiser la performance collective de l'équipe. Les conversations intéressent davantage les directions marketing, communication ou innovation en pour des problématiques de sourcing, d'engagement. Ces mêmes directions, avec leurs équipes dédiées, sont davantage dans une logique d'interaction.

Les communautés et leur dimension conversationnelle s'appliquent à certains besoins et intéressent donc les personnes responsables de les satisfaire. Pour les autres c'est la dimension interaction qu'il faudra mettre en avant, avec ses leviers et ses pratiques spécifiques. L'erreur est de penser que le conversationnel s'imposera dans le travail d'équipe ce qui relève à mon sens de l'utopie et n'aura qu'une contribution minimale à la satisfaction des besoins de celle-ci.

La dernière question est, bien sur : peut on penser "2.0" ou "social management" dans un périmètre autre que communautaire et aussi dépassé et "old school" qu'une équipe projet, un service ou un groupe de travail ? Bien sur et on reparlera ici dans les semaines à venir.

En attendant gardons une chose en tête : les conversations ont une immense valeur à condition de savoir dans quel contexte et avec quel objectif les générer. Et transformer leur résultat en projet. Pour le reste il y a des solutions et démarches complémentaires (les deux devant s'articuler dans l'entreprise), chacune adaptant tout ou partie du "modèle 2.0" à un contexte précis.

Ce qui répond à la question posée dans le titre de ce billet. La conversation est une fantastique opportunité pour agréger son écosystème, le fidéliser, l'écouter, et s'engager dans une logique de construction de valeur à long terme en faisant émerger ses attentes et construire des réponses avec lui. Appliquée à un groupe dont l'objectif commun est un objectif de production, de "delivery" quantifié et datée elle n'a pas de pertinence et mène à un cul de sac.

source : <http://ceciil.wordpress.com/2010/02/16/management-fr-vs-21ieme-siecle-le-cout-de-la-hierarchie-et-du-contrôle>

Management.fr Vs 21ème siècle : le coût de la hiérarchie et du contrôle

L'exemple anglo-saxon à suivre?.

Lorsque je suis arrivé à Londres pour travailler au sein de la DSI de British Airways, j'ai été triplement étonné. D'une part mes managers (N+1 et N+2) étaient toutes deux des femmes. D'autres parts elles n'avaient pas de diplômes en informatique. La première avait une maîtrise en littérature française (et avait réalisé son mémoire sur La Recherche Du Temps Perdu de Marcel Proust : respect). La seconde était diplômée en histoire.

Enfin, j'encadrais un brillant développeur, diplômé de Cambridge. En tant que Bac +2 arrivant du pays où 27% des dirigeants de grandes entreprises sortent de polytechnique, voilà qui était particulièrement surprenant.

Un peu à la manière de la problématique de la représentation des minorités, cette expérience londonienne a fait que depuis lors je garde une distance particulière avec les méthodes de management de mon pays.

Je me demande si ce management est adapté à notre siècle où le travail est mobile, connecté, complexifié par les multiples ramifications des réseaux. En croisant une étude de management interculturel avec une étude récente du Centre d'Analyse Stratégique et un rapport de Cisco, cette question se révèle particulièrement pertinente ...

Right now, your company has 21st-century Internet-enabled business processes, mid-20th-century management processes, all built atop 19th-century management principles. (Gary Hamel – The Future Of Management)

Etude interculturelle @IBM

Geert Hofstede a réalisé une étude dans les années 80 dans diverses filiales d'une grande multinationale. Cette étude visait à démontrer que la culture d'entreprise ne pouvait pas être la même dans toutes les filiales car elle ne faisait nullement disparaître la culture nationale ; dans le meilleur des cas, elle se juxtaposait à elle.

Dans le cadre de cette étude, Hofstede mesure les distances hiérarchiques des différentes filiales. Pour un indice médian de 57, il mesure des distances hiérarchiques faibles dans les pays scandinaves (moins de 31) et anglo-saxons (moins de 40) et élevé en France (68).

Dans cette même étude, Hofstede mesure le contrôle d'incertitude.

Le contrôle faible suppose davantage d'acceptation des

situations comme ambiguës, réversibles dans leurs malheurs et leurs bonheurs. Les personnes sont acceptées comme pouvant changer d'humeur et de décision. Le contrôle fort veut s'appuyer sur des bases assurées qui peuvent aller de précautions concrètes à des précautions juridiques voire religieuses. Le contrôle fort est très en rapport avec le développement de la culture scientifique et technique

Encore une fois, la France se classe en haut du tableau avec un contrôle fort de l'incertitude (un score de 86) tandis que les pays anglo-saxons (35) ou nordiques (moins de 30) affichent des résultats faibles attestant d'un contrôle faible de l'incertitude.

Heavy Mental a déjà longuement expliqué dans quelle mesure cette obsession du contrôle est handicapante lorsque la confiance est essentielle pour fluidifier la collaboration entre travailleurs de la connaissance. Et comment la primauté de la hiérarchie va à l'encontre des valeurs ayant émergé de la culture collaborative internet, cette méritocratie transparente dont Alexander Bard vante les vertus dans les Netocrates.

Développement numérique.fr

Le rapport "Le Développement numérique de la société de demain" commandité par Nathalie Kosciusko-Morizet, secrétaire d'État chargée de la Prospective et du Développement de l'économie numérique semble laisser peu de place à l'interprétation :

Depuis au moins dix ans, la France est en retard sur les principaux pays de l'OCDE en matière de développement du télétravail (notamment dans l'administration), quelles que soient les sources ou les approches statistiques. Dans les pays scandinaves et anglo-saxons notamment, il concerne deux à trois fois plus de salariés.

Un des principaux leviers pour le développement du télétravail en France (...) : une évolution de la culture managériale française en lien avec des transformations des modes d'organisation du travail et de la production pour les adapter à l'économie de la connaissance.

Il est particulièrement intéressant de voir la symétrie entre les résultats remontés par le Centre d'Analyse Stratégique (que

l'on pourra difficilement taxer de déclinisme), auteur de ce rapport, et ceux de Hofstede sur les notions de hiérarchie et de contrôle.

Economics of Collaboration

On pourrait penser qu'il ne s'agit que d'un détail. Mais ce détail a un coût. Cisco a ainsi publié un rapport intitulé *The Economics of Collaboration*, et dans lequel l'entreprise explique comment en mettant en oeuvre des outils collaboratifs et en facilitant la mobilité des employés avec entre autres une démocratisation du télétravail, celle-ci a obtenu des résultats étonnants :

Cisco IBSG analysis shows that Cisco realized net benefits of \$691 million/year through its Web 2.0 and visual collaboration investments in FY08. (...) These benefits represent a 4.9 percent productivity increase for Cisco. We

believe this is just the beginning of the value creation we will see around the new collaborative web.

The monetary benefits, however, only tell only half the story. These solutions achieve their remarkable benefits by removing the costs and inefficiencies with which our employees have been struggling. Eliminating these inefficiencies not only brings financial benefits to the company; it also increases employees' work/life balance, reduces stress and fatigue from extensive travel, and increases job satisfaction.

Voilà le genre de bénéfices et d'avantage compétitif à côté desquels passe un management obsédé par la hiérarchie et le contrôle.