

Ludovic BOURSIN
Lætitia PUYFAUCHER

Le média humain

Dangers et opportunités des réseaux sociaux
pour l'entreprise

© Groupe Eyrolles, 2011

ISBN : 978-2-212-54984-3

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Sommaire

Introduction	IX
--------------------	----

PARTIE I

La fin de la communication « à la papa »

Chapitre 1. La fin du paradigme émetteur-récepteur	3
Ancien monde et nouveaux vocables	4
Suppression de la frontière entre communication interne et externe	17
Presse, radio, TV... en entreprise : clap de fin?	27
Chapitre 2. Des collaborateurs au bord de la crise de nerfs .	31
Infobésité : des collaborateurs en « surcharge d'information »	32
Manager 3 en 1, parce qu'il le faut bien!	39
Les nouvelles formes d'insolence en entreprise	42

PARTIE II

Ère digitale : dangers et opportunités

Chapitre 3. Le 2.0 ou le nouveau « Webstern »	61
Les principaux réseaux sociaux	61
La face cachée de Facebook & co	76
Un monde d'influence : l'e-réputation	89
Les nouvelles règles du jeu	97
Chapitre 4. Mariages et divorces 2.0	103
Réseaux sociaux et salariés : pour le pire	103
... Mais aussi pour le meilleur!	110
Les réseaux sociaux professionnels (RSP)	114
Un collaborateur ouvert, une entreprise fermée?	124

PARTIE III

Vers le média humain

Chapitre 5. Penser le média humain.....	137
Du média d'information au média du spectacle et des services...	137
Le média humain ou l'homme créateur de contenus.....	139

Les dangers du « netayage »	141
Chapitre 6. Créer un Nouveau Paysage Médiatique Interne : le NPMI	145
Les nouveaux outils 2.0 au sein de l'entreprise	145
Les réseaux sociaux d'entreprise (RSE)	150
Prendre pied sur les réseaux sociaux d'entreprise.....	153
Les anciens supports ne sont pas morts.....	161
Chapitre 7. Libérer la parole	165
La parole du collaborateur: un contre-pouvoir nécessaire	166
Quelle place pour les managers dans l'entreprise 2.0?	174
Chapitre 8. Communiquer différemment	187
Les « 3 P ».....	187
Une nouvelle fonction: <i>community manager</i> interne	194
Chapitre 9. Le média humain, un avantage comparatif pour l'entreprise	197
Les HEROes, figures de proue de l'entreprise 2.0	197
Le capital marque de l'entreprise sous bonne garde	201
Davantage de création de valeur dans l'entreprise	205
Vers un nouveau modèle d'entreprise grâce au média humain? ..	208
Conclusion	215
Glossaire	219
Bibliographie	227
Index des notions clés	231
Index des marques et des noms propres	235
Table des matières	239
Remerciements	243

Introduction

Tout commence par une histoire. Voici celle de ce livre.

C'est un « dîner de com' » des plus classiques, rien à voir avec *Le Dîner de cons* de Jacques Weber : pas d'invité surprise. Nous sommes tous trentenaires autour de la table. Pas de « querelle des Anciens contre les Modernes¹ » au menu. Le bel âge, diront certains : assez d'expérience pour remettre en cause et critiquer un modèle établi, pas assez blasés pour renoncer à réfléchir à notre métier. Nous travaillons dans la communication par choix (et non par défaut). Nous croyons farouchement à notre métier de communicant, si souvent décrié. Nous travaillons en entreprise, en agence, dans le privé ou dans le public. Nos parcours sont différents : atypiques pour certains, classiques pour d'autres. Ce soir-là, nous parlons de notre métier et, fait rare, pour une fois nous sommes d'accord : ces derniers mois, tout change. Le modèle qui nous a été enseigné ne correspond plus à ce que nous vivons au quotidien dans nos entreprises. Les médias sont devenus des marques et les marques sont devenues des médias qui produisent des contenus. Les consommateurs sont, certes, encore des cibles de messages publicitaires, mais ils sont surtout devenus eux-mêmes de puissants médias à part entière qui font et défont les marques. Le « F » et le « T » de Facebook et Twitter sont partout sur nos écrans, à la fin des pubs, sur les packagings, sur nos portables. Les collaborateurs créent leur compte Twitter et communiquent sur leur métier en leur nom pendant les heures de travail. Bref, pendant que « papa était en voyage d'affaires », la communication a radicalement changé.

1. Marc Fumaroli, *La Querelle des Anciens et des Modernes*, Gallimard, 2001.

Au fil des départs, nous ne nous retrouvons plus que deux autour de la table. L'un travaille en agence, c'est elle ; l'autre chez l'annonceur, c'est lui. Nous avons tous les deux 35 ans, tous les deux plus de 10 ans d'expérience dans la communication d'entreprise. Et notre constat est commun : les réseaux sociaux sont en train de bouleverser notre manière de faire de la communication. Et, au-delà, les pratiques managériales de l'entreprise.

C'est une mutation, à notre sens, aussi importante que celle décrite par Jean-Noël Kapferer dans son livre référence¹ sur l'émergence des marques, avec son célèbre exemple sur ces grands groupes alimentaires, qui, après les années 1980, n'étaient plus tant intéressés par l'acquisition des capacités de production que par l'acquisition des marques. Nous sommes au restaurant Les Éditeurs², un symbole. C'est décidé, nous écrivons un livre sur le sujet.

L'impact des réseaux sociaux est abondamment étudié depuis quelques années dans le domaine de la sphère publique (de l'élection d'Obama à l'Égypte, en passant par l'Iran et la Tunisie), dans le domaine du marketing et de la publicité, mais peu sous l'angle des mutations qu'ils ne vont pas manquer d'entraîner au sein de l'entreprise.

Et pourtant, les questions qui émergent sont nombreuses : quelle place reste-t-il pour les managers entre des salariés connectés et un CEO blogueur ? Que faire des phénomènes de « *personal branding* » et de contestation virale au sein de l'entreprise ? Les licenciements pour cause de statut Facebook entérinent-ils définitivement le divorce entre l'entreprise et ses collaborateurs ? Quelles frontières y a-t-il entre vie privée et vie professionnelle sur les réseaux sociaux ? Comment intégrer des réseaux sociaux dans une entreprise ? Voici quelques-unes des questions auxquelles nous avons voulu répondre en écrivant ce livre.

Nos réflexions, recherches et questionnements couchés sur le papier, nous avons voulu confronter nos idées en rencontrant

1. Jean-Noël Kapferer, *Les Marques, capital de l'entreprise*, Eyrolles, 1991.

2. Les Éditeurs, 4, carrefour de l'Odéon – 75006 Paris.

quelques grands communicants d'aujourd'hui, mais aussi des sociologues, des chercheurs, des journalistes spécialisés, etc. La préparation de ce livre nous a amenés dans des cabinets ministériels, des sièges d'entreprises du CAC 40, en passant par des universités, écoles, cabinets d'avocats, agences, sans oublier les conversations sur Skype avec San Francisco au beau milieu de l'enneigée nuit parisienne. Bref, un peu partout où la communication est en train d'être repensée pour mettre l'homme au cœur du dispositif.

Nous avons voulu que ce livre de réflexion puisse apporter des réponses concrètes.

Nous avons surtout voulu que ce livre soit un début et non une fin. Le début d'un dialogue sur le concept de « média humain », que nous avons développé tout au long de ce livre pour décrire pourquoi et comment le collaborateur est désormais devenu le premier des médias de l'entreprise.

Nous proposons ainsi à nos lecteurs de nous retrouver sur la page Facebook du livre <http://www.facebook.com/mediahumain> et sur notre blog www.lemediahumain.com

Partie I

La fin de la communication « à la papa »

“Advertising is based on one thing, happiness. And you know what happiness is? Happiness is the smell of a new car. It’s freedom from fear. It’s a billboard on the side of the road that screams reassurance that whatever you are doing is okay.”

Don Draper, saison 1, *Mad Men*

Le modèle de l'entreprise communicante, tel qu'il a été pensé dans les années 1990, est en panne. Pis : dépassé. Balayé par une pléthore de médias et de micromédias interactifs qui ont permis l'irruption de millions d'invités au banquet de la communication d'entreprise.

Finie l'ère de la communication corporate «au sourire ultra *brite*», calibrée jusqu'à la moindre virgule, déclinant ses messages *via* une panoplie de supports sous contrôle destinés à des cibles prédéfinies.

Désormais, avec l'émergence des outils et réseaux sociaux, l'heure de la participation – voire de la contestation – a sonné. La suprématie du communicant a vécu. Vous, nous, tout un chacun a son mot à dire sur l'entreprise et possède désormais les moyens de se faire entendre.

La fin du paradigme émetteur-récepteur

Les réseaux sociaux sont-ils un « simple » mode de communication supplémentaire qui vient s'ajouter à la masse de ceux déjà existants ? Non : les derniers venus des médias sont autrement plus redoutables. De par leur nature, ils bousculent tous les schémas de communication jusque-là en vigueur : le duo émetteur-récepteur, les notions de message et de cible, la verticalité de la communication descendante ou ascendante. Désormais l'entreprise – et ses intermédiaires privilégiés (journalistes, etc.) – ne détient plus le monopole du discours sur ses produits et sur elle-même.

Les collaborateurs et les clients peuvent, eux aussi, prendre la parole pour lui répondre, la contredire. Toute information *corporate* potentiellement confidentielle est susceptible de sortir et d'être commentée sans ménagement par des observateurs critiques. Paradoxalement, au cœur de cette cacophonie, les entreprises continuent à démultiplier leurs supports de communication alors que leur légitimité est de plus en plus contestée, en interne comme à l'extérieur. De quoi renforcer encore le brouhaha ambiant.

Sur la scène de la communication d'entreprise, tout est désormais à réinventer. La trame de la pièce. Le jeu des acteurs. Les mots utilisés. Les échanges avec le public. Le brigadier a tapé les trois coups... nous vous proposons de lever le rideau avec nous.

ANCIEN MONDE ET NOUVEAUX VOCABLES

Certains des concepts qui ont fait les beaux jours de l'entreprise communicante ces vingt dernières années ont été vidés de leur substance. À univers nouveau, terminologie nouvelle...

QUAND MESSAGE DEVIENT DIALOGUE

Au commencement était le message. Le modèle de communication énoncé par les théoriciens Shannon et Weaver se concentre sur sa transmission: «*Un émetteur, grâce à un codage, envoie un message à un récepteur qui effectue le décodage dans un contexte perturbé de bruit¹.*» Même si ce modèle, le plus connu à ce jour, présente de nombreux défauts, tous ceux qui ont été proposés par la suite ont en commun cette mise en avant de la relation émetteur-récepteur.

LES PREMIÈRES THÉORIES DE LA COMMUNICATION: DE L'ÉMETTEUR ROI AU RÉCEPTEUR ÉCLAIRÉ

Pourquoi, lors des premières tentatives de modélisation de la communication moderne, est-il question de message et jamais de dialogue? Tout simplement parce que le récepteur n'est alors pas pensé comme sujet. Une conception qui évolue au fil du temps.

Le modèle de Shannon et Weaver (1948), dit «modèle canonique de la communication», a été forgé par deux mathématiciens pendant la Seconde Guerre mondiale. Son schéma a été initialement conçu pour décrire le renseignement militaire. Il y était donc question de «signal» et non pas de «message», et de «brouillage» plutôt que de «bruit». Ce modèle, malgré sa popularité, ne peut donc s'appliquer à toutes les situations de communication. Il pré-suppose notamment que le récepteur est totalement passif et, de plus, unique – alors qu'il peut en réalité y avoir une multiplicité de récepteurs. Claude Shannon était pleinement conscient que son schéma, adéquat pour décrire la communication entre machines,

1. Claude Shannon et Warren Weaver, *Théorie mathématique de la communication*, The University of Illinois Press, 1948.

était imparfait pour illustrer la communication humaine et il a toute sa vie récusé la généralisation de ses recherches.

Le modèle de Harold D. Lasswell (1948), dit également « des 5 W » (Who says What to Whom through Which channel with What effect), a été conçu par un politologue et psychiatre américain, auteur d'un ouvrage de référence sur l'usage de la propagande au cours de la Première Guerre mondiale¹. Ce modèle considère la communication de masse comme un processus d'influence et de persuasion. Selon Lasswell, une action de communication ne peut être décrite qu'en répondant aux questions suivantes : « *Qui dit quoi, à qui, par quel canal, avec quel effet ?* » Il envisage donc la pluralité des récepteurs. Cependant, tout comme dans le modèle de Shannon et Weaver, la communication y est vue comme un processus linéaire centré sur le transfert d'informations. Émetteurs et récepteurs restent totalement différenciés et les derniers sont toujours considérés comme passifs. Lasswell a, par ailleurs, une vision paternaliste et autoritaire de la communication, défendant la théorie que les démocraties ont besoin de propagande pour que leurs citoyens approuvent ce qui a été déterminé à l'avance pour leur bien.

Ces deux modèles (Shannon et Weaver, Lasswell), qui consacrent la domination de l'émetteur, reflètent une forte influence behavioriste : un stimulus extérieur (le message) provoque une réponse « réflexe » (du récepteur), tous les autres mécanismes – les processus mentaux tels que la réaction du récepteur face au message, par exemple – sont exclus de leur champ. Et pourtant, le récepteur pense !

La théorie de McLuhan (1964). Ce sociologue, philosophe et professeur de littérature canadien, l'un des fondateurs des études contemporaines sur les médias, également inventeur du concept de « village global », s'est rendu célèbre par sa formule « *le message, c'est le médium*² ». Son idée ? Le média est, certes, vecteur de communication, mais surtout et d'abord, il est lui-même communication. Il n'est pas un contenant passif, mais un processus actif qui structure la société. Par goût du jeu de mots, McLuhan publiera par la suite *Message et massage, un inventaire des effets*³, soulignant le fait que

1. Harold Dwight Lasswell, *Propaganda Technique in World War*, Harper, 1948.

2. Marshall McLuhan, *Pour comprendre les média*, Seuil, 1977.

3. Marshall McLuhan, *Message et massage, un inventaire des effets*, Éditions Jean-Jacques Pauvert, 1967.

les mass media « triturent », « malaxent » et finalement façonnent le public. Bien entendu, cette conception du média trouvera de nombreux opposants, notamment Umberto Eco, qui rappelle l'importance du... récepteur : « *Le média n'est pas le message ; le message devient ce que le récepteur le fait devenir en l'adaptant à ses propres codes qui ne sont ni ceux de l'émetteur ni ceux du chercheur en communication. Le média n'est pas message parce que pour le chef cannibale, la montre ne présente pas la volonté de spatialiser le temps, mais n'est qu'une breloque cinétique à se mettre au cou*¹. »

La théorie de la réception de Hans Robert Jauss, qu'il développe dans son ouvrage *Pour une esthétique de la réception* (1972), insiste également sur le rôle du récepteur, en s'appuyant sur l'exemple de la littérature, considérée comme une activité de communication véhiculant des valeurs esthétiques, éthiques et sociales propres à modeler la société. Selon Jauss, sans lecteur (récepteur) une œuvre n'entre pas dans l'histoire. Car le sens de son texte reste toujours à actualiser, et ce rôle d'actualisation revient au public : la réception de la littérature, à travers la lecture, est productrice de sens. On est loin du récepteur chosifié et passif!

Quelle qu'ait été sa nature – *corporate* ou publicitaire – ou son support – papier, vidéo ou Web 1.0 –, les communicants ont pendant un certain temps vécu sur l'illusion que le message fonctionnait à sens unique : émis par l'entreprise en direction d'une « cible » qui le réceptionnait sans avoir les moyens d'y répondre directement. En ce sens, il faisait autorité : aucune réaction, positive ou négative, n'était possible *via* le canal émetteur.

C'était la « belle époque »... celle du publiciste Don Draper au sein de l'agence publicitaire fictive Sterling Cooper sur Madison Avenue dans la série multirécompensée (treize Emmys et quatre Golden Globes) *Mad Men* qui se déroule dans les années 1960 à New York. Le temps où il « suffisait » de bombarder le consommateur avec le même message sur l'ensemble des médias de l'époque, à savoir la presse, la radio, le cinéma et la télévision naissante, pour accomplir sa mission de publiciste.

1. Umberto Eco, *Le Cogitos interruptus*, Quincidi, 1967.

Avec le Web 2.0 et les réseaux sociaux, un changement de paradigme s'opère: les interlocuteurs en présence ne sont plus enfermés dans un rôle unique, émetteur ou récepteur. Ils peuvent être l'un comme l'autre. Les récepteurs, en particulier, deviennent de puissants émetteurs, capables de véhiculer le message reçu à un grand nombre d'autres récepteurs-émetteurs grâce à la fantastique « caisse de résonance » que constitue Internet... Et cela change complètement la donne!

ZOOM SUR LE MESSAGE PUBLICITAIRE: DE LA RÉCLAME À LA COMMUNICATION GLOBALE

De l'immédiate après-guerre à nos jours, le contenu et les visées du message publicitaire n'ont cessé d'évoluer pour accompagner les changements de la société occidentale.

Les années 1950 marquent le début des Trente Glorieuses et de la consommation de masse. C'est l'âge d'or de la réclame, qui accompagne l'apparition de nouveaux biens de consommation: réfrigérateurs, lave-linge, aspirateurs, couches jetables, etc. Elle fait connaître de nouveaux produits et doit également en expliquer les nouveaux usages. La réclame adopte ainsi un langage « *pédagogique, optimiste et direct, fait de calembours, de répétitions de rimes, porté par un graphisme explicatif, vivant et enthousiaste*¹ », explique Laurent Habib, P.-D.G. d'Euro RSCG C & O et directeur général d'Havas en France dans son dernier ouvrage. Ses médias favoris? L'affiche et la radio. C'est l'obsédant « Dubo-Dubon-Dubonnet » des tunnels du métro parisien ou les peintures murales sur toute la hauteur des immeubles des grandes villes. Mais rapidement, la création de notoriété ne suffit plus pour déclencher l'acte d'achat et gagner des parts de marché.

Dans les années 1960 et 1970, les marchés de masse deviennent concurrentiels et l'enjeu se déplace: il ne s'agit plus de créer de la notoriété mais de la préférence. La réclame devient publicité et s'attache à différencier la marque afin que le consommateur opte pour elle plutôt que pour l'une de ses rivales. La théorie marketing des « 4 P »², les

1. Laurent Habib, *La Communication transformative*, PUF, 2010.

2. Les 4 éléments du mix marketing: Produit, Prix, Place (canaux de distribution), Promotion (communication, publicité).

premières études de motivation des consommateurs datent de cette époque, où la publicité se professionnalise et s'organise en grandes agences. C'est l'apparition du fameux « plus produit », permettant à une marque de se distinguer dans la multitude des références disponibles dans les linéaires de la grande distribution, par la mise en avant de ses bénéfiques fonctionnels. La conquête du petit écran, dès 1968, va amorcer un nouveau virage : à l'idée différenciante, séduisante mais rationnelle vont venir s'ajouter l'émotion et le grand spectacle.

Les années 1980 transforment les marques en stars. Le message publicitaire perd en rigueur et en réflexion mais gagne en spectaculaire. C'est l'époque des spots télévisés somptueux et provocants de Jean-Paul Goude, aux budgets faramineux. L'image prime sur le sens, la publicité devient une « *fête permanente* », selon l'expression de Laurent Habib. L'univers de la communication se rapproche également de la politique. Jacques Séguéla invente pour François Mitterrand deux campagnes qui resteront dans les annales : « La force tranquille » de 1981 et la « Génération Mitterrand » de 1988. Mais la première guerre du Golfe et la crise qui s'ensuit signent l'arrêt de la fête : les annonceurs veulent moins de divertissement et davantage de retour sur investissement. Ils congédient les paillettes et renvoient les publicitaires à leur fonction première : la création de valeur.

Les années 1990 marquent le retour du marketing opérationnel, de la promotion des ventes et l'apparition de la communication globale. Les marchés sont désormais saturés de biens : le but de la publicité n'est plus de recruter de nouveaux consommateurs, mais de les fidéliser à la marque, de promouvoir des produits entrés en phase de maturité. Parallèlement émerge la communication *corporate* : l'entreprise elle-même doit se vendre. Elle développe une image en propre. Avec le concept de « disruption » inventé par Jean-Marie Dru¹, la publicité traditionnelle casse les codes des marchés pour mieux les réinventer autour d'une idée créative forte et innovante, qui irrigue l'ensemble des supports d'expression de la marque, conçus comme autant de déclinaisons. L'écueil : les marques s'expriment de manière de plus en plus monolithique alors qu'au tournant des années 2000, Internet fait irruption. Ses multiples usages rendent difficile, sinon impossible, la déclinaison contrôlée de l'idée centrale de marque. L'ère du digital sonne le glas du message publicitaire « dogmatique ».

1. Créateur en 1984 de l'agence de publicité BDDP, actuel président du groupe de communication TBWA Worldwide, filiale d'Omnicom.

Avec l'arrivée des outils et réseaux sociaux, le communicant ne peut plus se contenter de publier des contenus sans se préoccuper de leur devenir : il doit les accompagner, sinon ils risquent tôt ou tard de lui revenir en boomerang ! Aujourd'hui, chaque internaute peut réagir instantanément aux messages diffusés : ajouter des commentaires, exprimer son accord ou son désaccord. Une photo, un statut, un article de presse, un billet de blog... le moindre contenu *online* peut rencontrer un écho immédiat. Tout est désormais prétexte à échange. L'émetteur doit impérativement prendre part à la discussion initiée par sa publication *online*. Et ce même émetteur se retrouve de plus en plus récepteur, quand il découvre que telle ou telle page Facebook appelant au boycott de sa marque a été créée.

Au règne du message tout-puissant succède le flux (*stream* en anglais), théorisé par l'auteur américain Nova Spivack. Selon lui, « *l'émergence du flux est un changement de paradigme intéressant qui pourrait révéler une caractéristique de la prochaine évolution du Web pour la troisième décennie qui arrive¹* ». Le flux peut être défini comme une « *séquence d'informations se succédant rapidement sur un même thème²* ». Il se démultiplie grâce aux fils d'alimentation RSS, aux nouveaux outils de microblogging (Twitter) et aux différents services développés pour la téléphonie mobile (MMS, applications, etc.) permettant de converser à tout moment depuis n'importe quel endroit. Plusieurs éléments distinguent le flux du Web 1.0 :

- il tire sa valeur de son actualisation permanente ;
- il n'est pas lié à une interface particulière (navigateur), il s'adapte à toutes celles existantes ;
- créé par l'acte de conversation (commentaires, « *retweets* », évaluations, « *follows* »), il s'affranchit des liens hypertextes ou

1. Nova Spivack, *Welcome to the Stream – Next Phase of the Web*, 8 mai 2009, <http://www.novaspivack.com>

2. *Idem*.

des recherches Google indispensables pour la navigation sur les pages Web 1.0 traditionnelles.

Le flux focalise l'attention des internautes sur le « présent immédiat », à savoir les informations émises dans les toutes dernières minutes, voire les toutes dernières secondes. Ce qui a de nombreuses conséquences, comme nous le verrons ultérieurement.

QUAND INFORMATION DEVIENT ATTENTION

Dans sa thèse puis lors de la conférence Web 2.0 Expo de 2009¹, la sociologue américaine danah boyd a détaillé les caractéristiques de la « société du flux » : un monde où l'information est omniprésente et où chacun peut la produire à moindre coût, touchant un nombre illimité d'autres personnes. L'enjeu se déplace : *« Le pouvoir n'est plus entre les mains de ceux qui contrôlent les canaux de distribution [de l'information], mais de ceux qui contrôlent les ressources limitées de l'attention. »* Désormais, la source de valeur réside dans la capacité à capter et à retenir l'attention d'autrui. Et, *in fine*, à influencer son jugement – ou ses choix.

Le cabinet Forrester opère une analyse de ceux qu'il nomme les « *mass influencers* » du Web, qu'il répartit en deux catégories² :

- les « *mass connectors* » (réseauteurs compulsifs) : jeunes (32 ans en moyenne), aisés, ils sont les rois des réseaux sociaux ; ils ont beaucoup plus de *followers* Twitter ou d'amis Facebook que la moyenne. Très présents sur le Web, leur apport conversationnel reste toutefois assez superficiel : ils passent les messages en « retweetant », en commentant les posts de

1. danah boyd, "Streams of Content, Limited Attention : The Flow of Information through Social Media", 17 novembre 2009. Cette chercheuse, spécialisée dans l'analyse des réseaux sociaux et de leurs usages par les adolescents, désire que son nom soit écrit en minuscules. Un bon exemple de *personal branding* comme nous l'étudierons plus loin !

2. Forrester's North American Technographics Empowerment Online Survey, Q4 2009 (US).

leurs connaissances, etc. Ils représentent seulement 6,2 % des 176 millions d'Américains connectés, mais tirent leur puissance et leur influence de leur « force de frappe » due à leurs innombrables connexions. C'est, par exemple, eux qu'une marque doit cibler pour réussir le démarrage d'une campagne de marketing viral.

- les « *mass mavens* » (producteurs de contenus compulsifs) : plus âgés que les « *mass connectors* » (38 ans en moyenne), moins aisés, ils bloguent et participent activement aux forums. Ils représentent 13,8 % des Américains en ligne. Ils ont des opinions et aiment en faire part. Sur les réseaux sociaux, ils ont une influence plus durable que les « *mass connectors* ». Pour s'assurer leurs faveurs, les marques doivent les nourrir régulièrement d'informations (au moyen d'un blog *corporate* ou d'autres formes de communication officielles) qu'ils pourront, s'ils le souhaitent, relayer auprès de ceux qui les écoutent.

Nous assistons donc à la fin de l'économie de l'information incarnée par Ted Turner et l'empire CNN dans les années 90 et à l'avènement de l'économie de l'attention représentée par un jeune écolier britannique de 16 ans, Christian Owens, fondateur de Branchr.

Cette start-up, créée en janvier 2009, fournit aux PME une plateforme publicitaire permettant de générer des revenus grâce au « paiement au clic », capitalisant sur l'attention et non plus sur le schéma traditionnel de l'audience des sites – un concurrent donc de Google AdSense. Moins de deux ans après son lancement, Branchr produit 300 millions de publicités par mois sur plus de 17 000 sites Web et son chiffre d'affaires atteint le million de dollars. La start-up compte désormais 8 salariés, dont la mère du jeune fondateur, qui a lui-même gagné en 2010 un prix récompensant les jeunes entrepreneurs « The Daily Mail Enterprising Young Brit ». Son objectif : devenir le Google de la publicité pour mobiles. Rien de moins !

QUAND CIBLE DEVIENT COMMUNAUTÉ

Une cible, on la vise. Une communauté, on la nourrit. Une cible, on l'isole pour lui délivrer un message. Une communauté, on la regroupe pour y initier un dialogue.

Dans le rapport de l'entreprise à ses publics, deux logiques coexistent donc désormais : une logique d'affirmation – celle de l'ancien monde – et une logique de participation, qui a émergé grâce aux médias sociaux.

À l'ère du message, les médias offraient aux grands groupes une tribune pour s'adresser à une cible « captive » en utilisant des procédés de communication de masse peu élaborés, tels que le *carpet bombing* – technique utilisée en temps de guerre pour annihiler une cible en la noyant sous un déluge de bombes. À l'heure du dialogue, il n'est plus question pour l'entreprise de pilonner des messages à des individus isolés, mais de fédérer autour d'elle (voire d'aller à la rencontre de) un public – une communauté de collaborateurs, de clients – avec qui entretenir un échange équilibré durable autour de son positionnement, son devenir et ses produits... Une véritable révolution !

Dans leur ouvrage *Brand content*¹, Daniel Bô et Matthieu Guével décrivent ce glissement de la cible à la communauté dans la communication de marque : « *La notion de public, telle qu'elle est développée dans les œuvres de philosophes comme Emmanuel Kant ou Jürgen Habermas, est d'abord une assemblée de discussion et un espace de délibération. Les personnes qui le composent débattent, échangent, argumentent et discutent entre elles d'un objet. On discute de savoir si telle œuvre est belle, si telle décision politique est justifiée. Si l'on part du principe qu'une marque s'adresse à un public, alors l'enjeu ne consiste plus à envoyer des messages ou des slogans (comme on harangue une foule), mais à mettre à disposition du public des contenus et des*

1. Daniel Bô, Matthieu Guével, *Brand content, comment les marques se transforment en médias*, Dunod, 2009.

matériaux qui seront ensuite récupérés et seront le support de la discussion. Il devient plus pertinent de susciter le débat autour de sujets de société portés par la marque plutôt que d'opter pour une posture publicitaire pyramidale top-down.»

QUAND GRP DEVIENT ROA¹

LA PUBLICITÉ À L'HEURE D'INTERNET

LE MÉDIA N'EST PLUS LE CENTRE DU SYSTÈME PUBLICITAIRE. C'EST L'HOMME.

Internet ouvre « *une nouvelle page dans l'histoire de la publicité* », affirme Alain Lévy, P.-D.G. de Weborama², dans son ouvrage *Sur les traces de Big Brother*³. À la fin des années 1990, « *annonceurs et publicitaires se heurtent à l'état encore balbutiant de l'Internet commercial* » et reproduisent donc les méthodes utilisées dans les médias classiques : achat d'espace sur les sites à plus forte audience, mesure de leur « audience » grâce au concept de « visiteurs uniques ». Rien de révolutionnaire. Jusqu'à ce que Google monte en puissance et change les règles du jeu. La firme de Mountain Views est en effet capable de proposer un modèle publicitaire différent. Avec AdWords, Google se met à afficher sur la page de résultats de son moteur de recherche des liens sponsorisés vers des marques ayant acheté les mots clés recherchés par les internautes. L'annonceur ne paie Google que si les prospects cliquent sur son encart. AdSense va encore plus loin : il permet de placer des bannières publicitaires sur les pages des sites vers lesquels pointent les résultats de la recherche Google. « *Autrement dit, l'association entre le paiement au clic et l'AdSense permet de monétiser n'importe quelle audience sur le Web, même les plus minimes. Le marché potentiel de la publicité sur Google est donc*

1. Return On Attention.

2. Créée en 1998, la société Weborama est spécialisée dans les technologies de marketing *online* : *advertising*, mesure d'audience et d'efficacité sur Internet, ciblage comportemental, etc.

3. Alain Lévy, *Sur les traces de Big Brother*, L'Éditeur, 2010. Toutes les citations présentes dans ce zoom sont extraites de cet ouvrage.

“tout” le Web, un changement total d’échelle et d’univers.» Le moindre site amateur peut générer du revenu : il suffit qu’il soit visité par quelques internautes qui cliquent sur l’encart publicitaire d’AdSense pour qu’il génère une somme qu’il partagera avec Google. Avec AdWords et AdSense, le *business model* de Google devient rentable et sa croissance s’accélère. En 2002, la firme quadruple ainsi son chiffre d’affaires, qui atteint 439 millions de dollars.

Par ailleurs, avec ce nouveau système, l’annonceur peut connaître précisément le retour sur ses campagnes *online* : en temps réel, il connaît le nombre de clics et le nombre d’actes d’achat. *« Cela signifie que l’on peut travailler en permanence, piloter la campagne, opérer des ajustements, adapter la création s’il le faut, modifier l’argumentaire. »* Les données, récoltées par les *cookies*, permettent de personnaliser les messages adressés aux internautes, en fonction de leurs précédentes navigations sur Internet : *« Aujourd’hui, des calculateurs très puissants, pilotés par des “adserver”, déterminent en quelques microsecondes le type de publicité qu’il faut insérer dans la page sur laquelle un internaute vient de cliquer. »* Nouveau métier de la publicité, l’*advertising* consiste à optimiser les formats, les rythmes et les emplacements publicitaires sur les pages des sites choisis. *« On peut le comparer à un colleur d’affiches dans le métro qui collerait une affiche différente pour chaque passant. »* L’étude de la navigation des internautes (*Web analytics*) et de leurs comportements fait également partie des nouvelles fonctions de la publicité *online*. Alain Lévy conclut : *« Nous nous orientons vers une individualisation de la publicité, tout simplement parce que c’est plus efficace pour nombre d’annonceurs, que la technologie rend cette approche possible à un coût acceptable, que les outils de collecte d’informations et d’analyse des comportements se sont sophistiqués et permettent d’établir des profils fiables de consommateurs qui peuvent y trouver leur compte puisqu’ils seront moins exposés au matraquage. »* Désormais, on s’intéresse d’abord à l’internaute et non plus au site qu’il visite : le média n’est plus le centre du système publicitaire. C’est l’homme.

Dans ce nouvel environnement publicitaire, le sacro-saint GRP¹, outil de mesure de la pression publicitaire sur une cible donnée, est mis à mal. En effet, il est quasi impossible de mesurer les notions de couverture et de répétition de l'exposition aux contenus sur le Web et *a fortiori* dans un univers 2.0. La présence des internautes surfant sur le flux est si fugitive qu'il devient nécessaire de s'appuyer sur d'autres mesures. À terme, un annonceur pourrait, par exemple, distribuer ses annonces sur les pages les plus recommandées sur Twitter à un instant précis. Lorsque le nombre de RT (forwards *via* Twitter) par minute commencerait à décliner sur ces pages, les publicités se déplaceraient alors vers d'autres URL qui commencent à gagner en popularité. Ceci est une éventualité parmi d'autres : tout reste à inventer en matière de suivi du flux.

Estimé fin janvier 2011 à 82,9 milliards de dollars sur le Second Market², Facebook, créé en 2004, a déjà, tout comme les autres nouveaux lieux de discussion *online* (Twitter), fait la fortune de ses créateurs. Qui saura, à son tour, trouver la formule magique permettant de tirer parti du flux ? Qui seront les futurs champions du ROA (Return On Attention) ? Les agrégateurs (Tweetdeck, Friendfeed, Seesmic) permettant de suivre simultanément l'activité des différents réseaux sociaux ? Les régies publicitaires dédiées aux smartphones, telles que les plateformes Admob de Google et iAd d'Apple (ou Branchr), qui intègrent des publicités dans les applications mobiles ? Les prochains milliardaires de la toile seront ceux qui parviendront à quantifier, localiser, analyser en temps réel ce flux, et donc le monétiser à prix d'or.

1. Gross Rating Point: nombre moyen de contacts établis par une campagne publicitaire sur 100 personnes de la cible visée. Le GRP s'obtient en multipliant le taux de couverture (du média) par la répétition (de la publicité).

2. <http://www.businessweek.com/news/2011-01-29/facebook-valuation-tops-amazon-com-trailing-only-google-on-web.html>

QUAND 1 = 120

En moyenne, l'utilisateur de Facebook compte 120 « amis ». Les réseaux sociaux ne nous invitent donc pas seulement à réviser notre vocabulaire, ils nous obligent également à revoir quelques-uns de nos fondamentaux mathématiques... et notamment nos aptitudes au dénombrement ! Pour illustrer notre propos, posons le petit problème suivant. Vous êtes directeur de la communication d'un groupe employant 50 000 salariés. Selon vous, à combien d'individus votre communication interne s'adresse-t-elle ? 50 000 ? Erreur : grâce aux réseaux sociaux votre « force de frappe » conversationnelle s'élève en réalité à... 50 000 x 120, soit 6 millions de personnes !

Ladite « caisse de résonance » ne se limite d'ailleurs pas aux seuls réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn, Viadeo), actuellement sous les feux des projecteurs du fait de leur spectaculaire développement. Les blogs, forums ou sites persos continuent, eux aussi, de se répandre, s'adressant à une audience extrêmement large et en constante progression. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : en France, début 2011, on décomptait plus de 20 millions de comptes Facebook, plus d'un million d'utilisateurs de Twitter, 3,7 millions sur Viadeo, 1 million sur LinkedIn... Un blog « influent » peut compter jusqu'à plusieurs dizaines de milliers de visites par jour... et un forum comme Aufeminin.com peut rassembler jusque 12,2 millions de visiteurs uniques en un mois (mars 2010).

Il n'est plus possible, dans un tel contexte, de communiquer à ses collaborateurs en ignorant que chacun d'entre eux est susceptible de transmettre l'information fournie à des dizaines, voire des centaines de « *followers* » sur Twitter, d'amis sur Facebook, de contacts sur Viadeo, etc. Les règles du jeu ont changé : la relation à l'autre se tient aujourd'hui dans un contexte de foisonnement, de multiplication de la parole et de diffusion émiettée. L'horizon s'est déplacé : avec les outils sociaux, on ne s'adresse plus à un collaborateur mais à un collaborateur et son audience. Par conséquent, en termes de communication, le collaborateur ne doit plus se voir comme un point d'arrivée mais comme un point de départ.

SUPPRESSION DE LA FRONTIÈRE ENTRE COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE

Les nouvelles technologies et leurs conséquences sur nos pratiques de communication imposent également de repenser la dichotomie interne/externe. La frontière qui sépare communication interne et externe devient en effet de plus en plus poreuse. Les salariés, en intervenant sur les médias sociaux, se rendent acteurs d'une nouvelle forme de communication externe de l'entreprise, laquelle séduit une large audience. Désormais, tout ce qui est dit à l'intérieur de l'entreprise est susceptible d'en sortir aussitôt et d'être considérablement amplifié!

MA BOÎTE DE PANDORE

Stéphane, directeur de clientèle d'une SSII, a rendez-vous avec l'un de ses grands comptes. En pleine réunion, coup de théâtre : la responsable de la communication du groupe lui annonce que des données confidentielles concernant le dossier en cours viennent d'être divulguées sur un compte Twitter... qui se révèle être celui d'un des proches collaborateurs de Stéphane ! Impossible ? Non : les exemples comme celui-ci sont légion de nos jours. Ils illustrent une problématique bien réelle, que rencontrent tous les acteurs de l'entreprise moderne et qui affecte leur business : la fuite de l'information, à grande échelle, en temps réel et par tous ses pores.

Sceptique ? Quelques chiffres, publiés par le fournisseur de solutions de sécurité Proofpoint pour le millésime 2010 de son étude annuelle auprès de grands groupes américains¹, soulignent l'ampleur – encore mésestimée – du phénomène. Plus d'un tiers des entreprises interrogées déclarent avoir été victimes de fuites de données sur l'année passée : divulgations d'informations sensibles ou jugées compromettantes, fuites de données clients,

1. "Proofpoint – Outbound Email and Data Loss Prevention", 2010, <http://www.proofpoint.com/id/outbound/index.php>

atteintes à la propriété intellectuelle. Si l'e-mail reste encore le principal « siphon » (35 %), la part des médias sociaux ne cesse de s'accroître... Ils sont désormais dans le collimateur des entreprises. Pour preuve, au moment du sondage (juin-juillet 2010), un quart des entreprises sondées menaient des enquêtes sur la divulgation d'informations confidentielles, sensibles ou privées *via* différents réseaux sociaux ou médias assimilés :

- 25 % enquêtaient sur des fuites émanant d'un blog ou d'un forum ;
- 20 % sur des fuites émanant des réseaux sociaux (exemples : Facebook, LinkedIn) ;
- 18 % sur des fuites émanant de sites de partage audio et vidéo *online* (exemple : YouTube) ;
- 17 % sur des fuites émanant de SMS ou de systèmes de microblogging (exemple : Twitter).

Conséquence logique, plus de 50 % de ces grands groupes se déclarent très préoccupés par le risque de fuites *via* l'ensemble des médias sociaux (blogs, réseaux sociaux, forums, sites de partage audio et vidéo, microblogging).

Leur réponse à ce jour ? Beaucoup coupent les canaux de discussion. Ainsi, 53 % des entreprises interrogées interdisent l'utilisation de Facebook sur le lieu de travail ; 31 % bannissent LinkedIn ; et 49 % Twitter. À noter : les groupes comptant entre 5 000 et 20 000 collaborateurs sont, de loin, les plus restrictifs, interdisant Facebook et Twitter à plus de 60 %.

Verrouiller le système semble pourtant une solution bien illusoire sur le long terme. D'autant qu'il est extrêmement facile pour les salariés, une fois rentrés chez eux, de parler, sous un pseudo, de ce qu'ils ont tu quelques heures auparavant ou de se connecter depuis leur lieu de travail avec leur smartphone. Et même si les « révélations » qu'ils font sur leur entreprise semblent vénielles, il faut y attacher de l'importance...

LE CAS SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

« Mon travail de directeur de la communication interne consiste à faire en sorte que les salariés restent du côté de l'entreprise. »

Comment une grande banque française résout-elle la problématique de la porosité interne/externe? Nous avons interrogé Denis Marquet, alors directeur de la communication interne de la Société Générale: « *La Société Générale a pris la décision d'ouvrir les réseaux sociaux à tous nos services. Elle sera effective dès que nous serons équipés de logiciels spécifiques permettant la traçabilité intégrale des conversations tenues sur les réseaux sociaux depuis les salles de marché. Nous devons pouvoir contrôler, enregistrer et tracer l'ensemble des actions des traders, y compris sur les réseaux sociaux. En France, en Allemagne et en Espagne, nous sommes en cours de rédaction de la charte d'utilisation des outils de communication. La dimension RH et juridique est calée à la Société Générale, il ne reste plus qu'à réaliser l'investissement en logiciels.* » Concernant la tolérance par rapport à l'expression des salariés sur les réseaux sociaux, Denis Marquet considère que les collaborateurs ont un devoir de réserve par rapport aux réseaux sociaux: « *Si le salarié fait sortir une information confidentielle, fait de la délation ou de la diffamation, il s'agit d'une faute professionnelle.* » Il émet cependant des réserves sur les dangers que les réseaux sociaux représentent pour le groupe. Il pense, en effet, que ceux-ci ne sont pas nouveaux: « *De nos jours, tout le monde va sur Internet mais peu de gens s'expriment réellement. C'est particulièrement flagrant dans le secteur bancaire. À l'exception d'énergumènes peu crédibles qui rebondissent sur tous les sujets – les trolls – il n'y a pas de véritable prise de position, sérieuse et argumentée sur Internet. Dans une société de services, les salariés ont toujours eu, dans la vie réelle, un pouvoir de nuire très fort. Ainsi, les conseillers clientèle d'une banque ont toujours pu exprimer leur insatisfaction envers le groupe en direct auprès des clients: l'effet est désastreux... et les réseaux sociaux ne vont pas modifier grand-chose à ce phénomène. Mon travail de directeur de la communication interne consiste à faire en sorte que les salariés restent du côté de l'entreprise. Les technologies 2.0 ne m'ont pas rendu plus ou moins vigilant qu'avant.* »

La parole du salarié est effectivement loin d'être anodine. Le public lui accorde *a priori* au moins autant, sinon plus, de crédit

qu'aux discours de la communication institutionnelle. En effet, le collaborateur s'exprime sans fioritures, avec les mots de tout le monde. Plus « proche » de ses auditeurs que les figures lointaines du P.-D.G. et des membres de la direction, il expérimente l'entreprise de l'intérieur, dans ses rouages intimes.

Surtout que depuis une dizaine d'années environ, le public a acquis des réflexes de méfiance forts face aux discours de l'entreprise, qu'ils soient institutionnels ou de nature publicitaire. Les nombreux ouvrages critiques publiés alors¹ attestent de cette fronde, qui ne cesse de s'amplifier. La récente enquête « Mensonges et vérités »² a démontré que la perception que les Français ont du discours des sociétés est déplorable : 56 % n'y croient pas, 75 % estiment que la communication des entreprises n'est pas sincère et 78 % pensent qu'elles ne sont pas transparentes. Qu'il s'agisse des rapports annuels, des communiqués de presse, des sites Internet ou des discours des dirigeants, tout est sujet à suspicion, y compris les résultats financiers. Deux Français sur trois sont incapables de citer le nom d'une entreprise qu'ils jugent crédible dans son discours. Ils les accusent également de ne parler que du positif et d'offrir une image déformée d'une réalité beaucoup moins flatteuse.

S'il est devenu ultracritique face au discours *corporate*, le public n'a, en revanche, pas encore tout à fait appris à se méfier de la parole individuelle livrée spontanément (du moins en apparence) ou à questionner la fiabilité des informations puisées sur les réseaux sociaux. Par conséquent, le « témoignage » d'un collaborateur a tendance à attirer plus l'attention – voire la sympathie – qu'un communiqué officiel.

Toutes les fuites ne concernent heureusement pas des « secrets défense » ou des renseignements essentiels pour la bonne

1. Le plus emblématique d'entre eux reste *No Logo*, de Naomi Klein, Actes Sud, 2001.

2. « Mensonges et vérités, les entreprises face aux Français », enquête issue du premier Observatoire de l'authenticité, septembre 2010.

marche de l'entreprise. Mais elles n'en sont pas moins potentiellement gênantes. Une expertise interne, le détail de la méthodologie d'un projet, le montant d'un budget ou la vidéo potache¹ d'une convention interne peuvent ainsi se trouver divulgués sur les réseaux professionnels de type LinkedIn ou Viadeo, ou sur des plateformes telles YouTube.

MALVEILLANCE, NÉGLIGENCE... OU SIMPLE IGNORANCE ?

Si les fuites mal intentionnées n'ont pas attendu les réseaux sociaux pour exister, ces nouveaux médias confrontent les entreprises à un nouveau type d'hémorragie causée, le plus souvent nous le pensons, par inadvertance et par méconnaissance de la puissance et de la rémanence de ces outils.

Le bien connu « principe de Peter », théorisé en 1969 par Laurence J. Peter et Raymond Hull dans leur ouvrage éponyme, expose le fait que *« tout employé tend à s'élever jusqu'à son niveau d'incompétence² »*. Il s'avère particulièrement juste et piquant à propos des outils 2.0 et des soi-disant professionnels de ces outils. Les salariés normalement le plus au fait de ces questions sont ceux qui, justement, diffusent le plus d'information de l'entreprise à l'extérieur de celle-ci ou commettent les plus grosses « e-boulettes ».

Un test mené en 2010 par BitDefender, fournisseur de solutions antivirus, souligne bien ce paradoxe : le partage d'informations confidentielles sur les médias sociaux provient souvent des collaborateurs qui devraient en théorie être les mieux avertis des dangers de ces outils. Réalisée auprès de 2 000 utilisateurs de réseaux sociaux, l'étude met en avant leur propension à accepter trop rapidement une demande d'« ami », sans opérer de vérification ni prendre de précaution quant au contenu

1. « La diffusion de vidéos internes met le laboratoire Lilly dans l'embarras », http://www.lemonde.fr/societe/article/2011/02/07/la-diffusion-de-videos-internes-mettent-le-laboratoire-lilly-dans-l-embarras_1476517_3224.html

2. Laurence J. Peter, Raymond Hull, *Le Principe de Peter*, Stock, 1970.

partagé ultérieurement. Ainsi, 94 % des personnes de l'échantillon ont accepté la mise en relation avec une jeune femme totalement inconnue sur un célèbre réseau professionnel. Pire : plus de 86 % de ces utilisateurs imprudents travaillaient dans le domaine des technologies de l'information... dont 31 % dans la sécurité informatique ! Après une demi-heure de test, 10 % des cobayes avaient déjà communiqué à leur mystérieuse interlocutrice des informations personnelles sensibles telles que leur adresse, leur numéro de téléphone, le nom de leurs parents (informations habituellement demandées lors de la récupération d'un mot de passe perdu). Enfin, au bout de deux heures de conversation en ligne, 72 % d'entre eux avaient révélé des éléments de stratégie de leur entreprise et 83 % mentionné les produits en cours de développement... Conclusion : en termes de sensibilisation aux fuites du Web 2.0, les cordonniers de l'IT sont bien mal chaussés. Fini le temps du « Plug and Play », voici le temps du « Plug and Pray » : prions pour que cela ne sorte pas !

Il nous semble que la meilleure réponse à ce nouveau problème est l'éducation et la sensibilisation de tous aux bonnes pratiques 2.0. De plus, dans un monde où tout « fuite », ne faut-il pas apprendre à penser différemment pour transformer la « menace » que représente la libre expression des collaborateurs en opportunité ?

ZOOM SUR WIKILEAKS, EXPERT ÈS FUITES, ET SON COUSIN FRANÇAIS FRENCHLEAKS

Qui, désormais, peut ignorer WikiLeaks ? Site spécialisé dans la diffusion de documents inédits, fondé en 2006 par l'Australien Julian Assange, il s'est donné pour but de révéler des informations tenues secrètes par les gouvernements ou les grandes entreprises privées. WikiLeaks fonctionne grâce à un réseau d'internautes, des « désobéissants 2.0 » qui s'impliquent dans le travail de vérification des données et, surtout, le soutiennent financièrement – le site n'est rien sans les dons qu'il reçoit. Sa notoriété s'est considérablement accrue depuis le « Cablegate » de novembre 2010, qui a dévoilé au monde entier les dessous de la diplomatie américaine.

Quelle est sa portée ? Dès juillet 2010, la publication de documents relatant le vécu de la guerre en Afghanistan par les soldats a eu un impact important sur l'opinion publique américaine. Washington a été ébranlé à partir de ce moment. En octobre, ce sont les rapports du Pentagone sur la guerre en Irak qui « fuitent ». Puis, le 28 novembre 2010, le site commence à publier 250 000 notes et câbles diplomatiques en provenance du département d'État et des ambassades et consulats américains présents dans le monde entier – 90 % de ces télégrammes couvrent une période récente (2004-2010). Les coulisses de la diplomatie américaine sont dévoilées, ce qui constitue un revers majeur pour les États-Unis et pose la question de la sécurité des documents du département d'État. Outre des portraits au vitriol des grands dirigeants mondiaux, ces documents regorgent d'informations sur les politiques intérieures et extérieures des États : un haut responsable chinois est accusé d'avoir ordonné des cyberattaques contre Google, le système pénitentiaire russe n'aurait pas évolué depuis les goulags, etc. Le monde entier vit à l'heure de ces petites et grandes révélations, qui, il faut le souligner, ne rencontreraient pas un tel écho si les médias classiques ne les relayaient pas. Les grands journaux de la scène internationale jouent en effet un rôle d'amplificateur et de filtre de ces informations. Cinq grands titres (*The New York Times*, *The Guardian*, *Der Spiegel*, *El País*, *Le Monde*) se sont ainsi rassemblés pour les étudier et les recouper avant de les reprendre dans leurs colonnes. Ainsi, il a été reproché au *Monde* de ne pas publier le câble accusant Omar Bongo d'avoir détourné des fonds pour financer des campagnes présidentielles françaises, alors qu'*El País* l'a fait¹.

Le Web a-t-il tué la censure ? Le phénomène WikiLeaks met en évidence qu'il est difficile d'arrêter une fuite une fois qu'elle est publiée quelque part sur Internet. « *Jeff Jarvis, journaliste américain auteur de La Méthode Google estime que : "WikiLeaks fournit un travail qu'un journal ne voudrait ou ne pourrait pas faire. Et, pour un gouvernement ou une entreprise, un journal est plus facile à attaquer." De plus, il est quasi impossible de "bloquer" le site : multiplicité des serveurs oblige, supprimer*

1. Le quotidien français s'est expliqué : en l'absence de source authentifiée, il souhaitait d'abord mener une enquête pour s'assurer de la véracité de cette affaire.

l'accès à WikiLeaks et à toutes ses ramifications dans un pays reviendrait à couper l'accès à Internet tout court¹. Pourtant, depuis le Cablegate, WikiLeaks a subi de multiples attaques en règle, tant de la part des gouvernements que de ses différents fournisseurs et partenaires. Son hébergeur Web, Amazon, le « lâche » le 1^{er} décembre, après que la Maison-Blanche a qualifié le site de « criminel ». Le 3 décembre, son hébergement en France est remis en cause. Le 4 décembre, son compte PayPal est suspendu et Reporters sans Frontières dénonce une « *censure à l'échelle internationale* » à l'encontre du site. Mastercard et Visa International décident d'empêcher WikiLeaks d'accéder à ses dons, le nerf de la guerre. De nombreuses autres poursuites sont dirigées contre le site ou son animateur, Julian Assange. Mais en contrepartie, le site bénéficie à plein de l'« effet Streisand² ».

Qui sont ses défenseurs ? Avant que n'éclate le scandale, l'Islande a adopté en juin 2010 l'Icelandic Modern Media Initiative, une loi faisant de l'île un « *paradis de l'information* » – en référence aux paradis fiscaux –, directement inspirée par l'action de WikiLeaks. Le pays, échaudé par l'effondrement de son système bancaire, rendu possible par la complaisance des médias, a souhaité consolider la liberté de la presse à l'ère du numérique. WikiLeaks, qui y est quasiment reconnu d'utilité publique, y possède toujours un compte bancaire non bloqué – vital pour assurer sa survie. Le journaliste Kristinn Hrafnsson, nouvelle figure de proue du site, est Islandais et continue à s'appuyer sur une centaine de bénévoles pour assurer la publication des documents. Partout dans le monde, et plus parti-

1. *Libération*, 28 juillet 2010, <http://www.liberation.fr/medias/0101649250-wikileaks-scoop-toujours>

2. Sur Internet, plus une information fait l'objet de tentatives de censure, plus sa diffusion s'accroît : c'est l'« effet Streisand ». Ce phénomène, maintes fois constaté, doit son nom à la chanteuse Barbra Streisand, qui, en 2003, a attaqué un photographe ayant diffusé sur le Web une vue aérienne de sa maison de Malibu, sans son autorisation. La photo incriminée, prise parmi des milliers d'autres dans le cadre d'une étude sur l'érosion du littoral californien, risquait pourtant peu d'attirer l'attention. Mais la poursuite judiciaire qui suivit attisa la curiosité du public. Résultat : au lieu d'être retirée, l'image fut visionnée par plus de 420 000 visiteurs le mois suivant la polémique – elle est d'ailleurs toujours visible sur <http://www.californiacoastline.org/> La chanteuse a obtenu exactement l'effet inverse de ce qu'elle recherchait !

culièrement dans la vieille Europe, les internautes se sont mobilisés pour créer des milliers de sites miroirs pour héberger WikiLeaks, suite à l'appel au volontariat lancé début décembre. Un groupe de « *hacktivists* », les Anonymous, a attaqué plusieurs sites « hostiles à WikiLeaks » : Visa et Mastercard ont été parmi leurs premières victimes. Même l'ONU, par le biais de son haut-commissaire aux droits de l'Homme, Navi Pillay, a pris la défense du site : « *Il n'est pas encore défini si les mesures prises par des compagnies privées enfreignent les obligations des États sur les droits de l'Homme garantissant le respect de la liberté d'expression. Mais elles peuvent être interprétées comme une tentative de censure contre la publication d'informations, et pourraient potentiellement constituer une violation du droit à la liberté d'expression de WikiLeaks.* »

WikiLeaks, le règne de la transparence ? WikiLeaks ne peut fonctionner qu'en garantissant l'anonymat des sources. S'il prétend œuvrer pour davantage de transparence, celle-ci n'existe guère que d'un seul côté. Dès lors, quelle valeur accorder à ses révélations ?

Et en France ? Julian Assange a fait un émule, Edwy Plenel, président de Mediapart, qui a créé en mars 2011 le site FrenchLeaks. Premier fait d'armes de ce site, la publication d'une lettre interne du P.-D.G. d'EDF adressée à l'ensemble des collaborateurs du groupe, au lendemain de Fukushima². Preuve supplémentaire, s'il en était besoin, que tout document interne sort et peut se retrouver dans la minute à la une d'un média en vue et en vogue.

ATTENTION : TOUT RENTRE !

Autre problématique, non moins redoutable que les fuites : les messages déstabilisants en provenance de... l'extérieur ! Chaque collaborateur, *via* son écran d'ordinateur ou son mobile, peut recevoir, en temps réel, une multitude d'informations... dont certaines sont parfois perturbantes. Que faire lorsqu'en pleine réunion au sein d'un grand groupe, un collaborateur reçoit sur son mobile l'annonce de la soi-disant démission de son P.-D.G. ?

1. Le 09/12/2010 lors d'une conférence de presse.

2. <http://www.mediapart.fr/journal/international/150311/proglio-edf-impensable-chez-nous-francais>

L'information s'invite alors à la table des débats... et remet en cause la parole managériale! Que le message reçu soit rumeur ou réalité importe peu, comme le démontre Jean-Noël Kapferer: « *Le logiciel mental du public est explicite : pour lui, derrière toute fumée il existe un brin de vérité. Sachant cela, les stratèges ont tiré une règle d'action bien connue : calomniez, calomniez, il en restera toujours quelque chose...¹* »

L'entreprise est confrontée en permanence au risque de collision entre l'information diffusée par les médias externes et les messages internes délivrés sur l'intranet, la télévision ou l'affichage dynamique interne. Gare si ceux-ci se contredisent et qu'*in fine*, ce sont les sources extérieures qui se révèlent exactes... le top management aura tôt fait d'y entamer son capital confiance!

De plus, lorsqu'une entreprise traverse une passe délicate (restructuration, fusion-acquisition, plan de rigueur, crise conjoncturelle), sa perméabilité aux buzz extérieurs s'accroît à hauteur des difficultés rencontrées. Inquiets du futur de leur entreprise et de leur emploi, les collaborateurs déploient toutes leurs antennes. Ils partent à la recherche d'éléments de réponses à leurs questions, multipliant leurs connexions pour tenter d'en savoir davantage. En un clic, le monde des supputations s'ouvre aux salariés parfois peu informés en interne².

Les organisations de type multinationales sont particulièrement exposées à la propagation des rumeurs. En effet, pour ce type d'organisation, la frontière interne/externe est déjà très floue: la communication dite « interne » est-elle la communication au niveau local, ou celle du groupe? Les messages diffusés à l'ensemble des salariés par intranet, signés par des dirigeants lointains que les collaborateurs n'ont jamais rencontrés, sont parfois peu adaptés aux problématiques locales et paraissent, de fait, bel et bien venir de l'extérieur.

1. Jean-Noël Kapferer, *Rumeurs, le plus vieux média du monde*, Seuil, 1987.

2. L'absence d'information des collaborateurs peut parfois être justifiée, notamment par des obligations légales, dans le cas d'une fusion par exemple.

PRESSE, RADIO, TV... EN ENTREPRISE : CLAP DE FIN ?

Depuis le milieu des années 1980, une boulimie de médias s'est emparée des grands groupes qui ont multiplié leurs supports de communication interne. Journaux internes, *newsletters*, écrans plats et bornes interactives rejoints dans la danse par les outils Web 1.0 puis 2.0 : Web TV, Web radio, intranet, blogs et wikis... Des outils empilés au fil des innovations et des pratiques dans l'air du temps, comme si à chaque nouveau saut technologique, les communicants se sentaient obligés d'embrasser au plus tôt les dernières nouveautés. Problème : cette succession de strates fait de la communication d'entreprise un mille-feuille cuisiné à toutes les sauces, bien peu digeste pour ses collaborateurs.

LES DANGERS DU COPIER-COLLER DES MÉDIAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Vouloir répliquer les dernières évolutions des médias en interne est une course en avant illusoire pour deux raisons. Premièrement, le public interne n'accorde pas toute légitimité à ces médias d'entreprise car il accorde peu de légitimité aux médias en général. À trop vouloir les copier, l'entreprise récolte la méfiance qui les entoure. Secondement, les entreprises, sortant de leur domaine d'expertise, se retrouvent, malgré leurs efforts, « à la traîne » et, par conséquent, négligent le contenu au profit du contenant.

DES MÉDIAS QUI SUSCITENT LA MÉFIANCE DU PUBLIC

Alors que les grandes entreprises galopent à coup de millions d'euros pour créer leur intranet en temps réel, leur agence de rédaction intégrée, leur plateau télé maison, le scepticisme face aux médias qu'elles répliquent ne cesse de s'accroître. Le baromètre 2011 TNS Sofres pour *La Croix*¹ indique ainsi que seuls 46 %

1. <http://www.la-croix.com/illustrations/Multimedia/Actu/2011/2/7/sondage-medias.pdf>

des Français accordent une crédibilité à l'information télévisée – contre 65 % en 1989 – 49 % déclarant en douter... D'ailleurs les traditionnels médias « grand public » sont de plus en plus désertés : la télévision comme la presse papier sont sur le déclin. Pourquoi les médias d'entreprise échapperaient-ils à cette tendance de fond ?

TOUJOURS UN TEMPS DE RETARD

La volonté de coller au plus près aux nouveaux médias peut s'avérer un leurre pour les entreprises. Tout simplement parce que, pour la plupart d'entre elles, la communication n'est pas leur cœur de métier. Elles ne possèdent pas le savoir-faire et/ou la culture pour imaginer leur propre média puis le faire vivre. Elles doivent importer les médias existants et les adapter à leurs propres pratiques. Conséquence : les entreprises ne seront jamais à la pointe de l'innovation, elles ne font que lui courir après.

Il suffit de regarder les catégories primées par les grands prix de la communication *corporate* : elles ont toujours au minimum deux ou trois ans de retard par rapport aux nouvelles innovations technologiques. On récompense encore des sites Internet *corporate* alors que l'heure est aux réseaux sociaux. On commence tout juste à primer des Web TV d'entreprise alors que l'explosion de YouTube a plus de trois ans.

Autre exemple, celui des « wikis ». Wikipédia, lancé en version française depuis 2001, connaît depuis 2006 une progression record dans notre pays. Mais très rares sont encore aujourd'hui les entreprises qui parviennent à utiliser à bon escient cette nouvelle technologie-média en interne. Il faut souvent des mois, voire une année pleine, pour convaincre la DSI de s'intéresser à ce type d'outil. Le risque est donc certain de voir les porteurs du projet s'épuiser dans la phase amont de conception et ne plus avoir d'énergie quand il s'agit de s'attaquer au contenu et de faire vivre les communautés. En matière d'usages, même constat. En 2010, aucune entreprise du CAC 40 ne disposait d'un intranet accessible depuis un téléphone mobile – alors que la déferlante des

smartphones et des tablettes numériques a démarré dans notre pays avec la commercialisation de l'iPhone en novembre 2007.

Ce temps de latence des entreprises, inévitable, a toutefois une utilité : il permet de mener une réflexion approfondie sur le nouveau média, son intérêt potentiel en interne et la pertinence de s'en emparer... ou non. Car céder aux sirènes de l'innovation pour l'innovation n'est guère recommandé, voire hautement contre-indiqué.

ATTENTION À NE PAS OUBLIER LE CONTENU !

Une télévision d'entreprise, une Web radio, un intranet, pourquoi pas ? Mais surtout, pour quoi faire ? Dans cette production à marche forcée de médias, la réalité rattrape les communicants. Non, il ne suffit pas de déployer un forum ou un e-magazine interne avec une page « mur » pour que la conversation électronique interne advienne... Tous ces canaux ne servent à rien si on ne les « remplit » pas et si les collaborateurs ne s'en emparent pas... Quelle que soit la sophistication du contenant, publication papier, outil 1.0 ou réseau social, il restera un gadget superflu – et coûteux ! – s'il n'est pas alimenté par un contenu adapté. Hélas, le média tend actuellement à devenir lui-même élément de communication. Une entreprise qui se veut innovante cherchera à adopter des médias novateurs, tombant ainsi dans l'écueil de la vitrine adoptée par suivisme.

Dans certains grands groupes, entre les supports internes du groupe, de la filiale, de la *business unit*, du site, des directions fonctionnelles, etc., un même collaborateur peut recevoir jusqu'à 13 publications « print » différentes. Les salariés ne s'approprient pas ces outils, devenus trop nombreux. Et les communicants passent plus de temps à créer les supports, à les recenser... qu'à les utiliser. La gestion de cette pléthore de supports se fait au détriment d'une réflexion sur le fond et les contenus. Dans ce brouhaha interne, le message n'est plus audible. C'est le règne de la cacophonie. Et elle devient de plus en plus difficile à supporter pour les collaborateurs...