

Tout
savoir sur...

...Les dessous
du Web #

Par l'auteur du journal de BJ au bureau,
de *Managing Softly*
et de *Mode & Internet*

Un livre de Bertrand Jouvenot

Une collection dirigée par Henri Kaufman

Les dessous du Web est un livre qui voyage.

Les lecteurs déposent leur exemplaire, après l'avoir lu, au hasard des villes (sur un banc public, dans le métro, dans un aéroport...), afin qu'un autre lecteur le prenne, le lise et le dépose quelque part, à son tour. Ces lecteurs racontent où ils ont trouvé le livre, où ils l'ont ensuite déposé, sur le site de Frenchweb.fr et sur le site www.lesdessousduweb.fr. L'itinéraire de l'ouvrage, tout au long de sa route, est ainsi décrit.

Plusieurs capitales du monde, Paris, New York, Tokyo Hong Kong, Bombay, Dubaï, etc. ont ainsi servi de points de départ à son lancement.

Table des matières

Mot du directeur de collection	7
Remerciements	9
Préambule	11
Introduction	15
Chapitre 1 ENVIRONNEMENT	17
Quand Harvard inventa le business romantism	17
Arsène Lupin, Gentleman Manager	18
Ce qui brille éblouit	18
Mac vs. PC	19
Le silence des génies anonymes	20
Compétition et coopération	20
La loi du plus... nombreux	21
Le foyer digital.....	22
Dans les nuages.....	23
C'est que... c'est la crise !	24
Nomadisme.com	25
Echantillons gratuits	26
Chapitre 2 ENTREPRISE	31
Picasso contre Michel-Ange	31
Taille et importance	32
Vu à la télé.....	33
KISS	34
En tout affinité	34
La langue originelle	35
Diversion vs. Dix versions.....	36
Peur de son ombre	38
La sagesse des cadets.....	39

	Le droit d'aimer	39
	Free	40
	Concours d'apnée.....	41
Chapitre 3	MANAGEMENT	43
	Petit Google fight	43
	L'imparfait du conditionnel.....	44
	Les deux questions récurrentes	44
	A chacun son rythme.....	45
	Vices et vertus du sport	46
	Verre à moitié plein, verre à moitié vide	47
	La tête, le cœur et le ventre	48
	Nom de Zeus	49
	Ne te fais pas si grand.....	49
	Quelle version du marketing ?.....	50
	Self learning	51
	Le testament de Peter Drucker	52
	Les absents ont toujours raison	53
	Détecteurs de talents	53
	On gagne quand... ..	54
	A chacun son mode.....	55
	Blue collars, white collars et web collars	55
Chapitre 4	TEMPS	57
	Socrate vs. Buddha	57
	New leaders, new ladders	57
	Le virus Y	58
	Passer par le passé.....	59
	L'écume du Web	61
	Molière est mort sur scène	62
	A condition que.....	63
	Le marketing post mortem	63
	Brain vs No brain.....	64
	Entrepreneurs précoces.....	65
	Web tragedy.....	66

Chapitre 5	ESPACE	69
	La tour de Babel.....	69
	Gandhi et l'illettrisme.....	70
	Pelouse au repos.....	71
	En attendant Godot.....	72
	Caisse de résonance	72
	Ce que cela te fait	73
	Invention ici, réalisation là bas	74
	Origami	74
	Hors les murs.....	76
	Le message c'est le medium.....	76
	Le Web de la rue.....	78
Chapitre 6	INNOVATION	81
	Innover autrement	81
	Mieux que l'original.....	83
	Innovation ou invention	83
	Le mythe de l'innovation.....	85
	Re Création.....	86
	Au petit coin	86
	On / Off	87
	Benchmarker ailleurs	89
	La marque rédacteur en chef.....	89
	De l'autre côté du miroir	90
	En grève.....	91
Chapitre 7	ILLUSIONS	95
	Improvisation et préparation	95
	Free, perfect and now.....	96
	Spry	97
	Rollover	98
	Sur le ring	99
	Backstage.....	100
	Et Dieu créa la femme	100
	Chifumi	101

Bla, bla, bla.....	102
Apprendre à se taire.....	104
First moover is the winner.....	104
Pour la bonne forme.....	105
Psychanalyse du Web.....	106
Chapitre 8 STRATÉGIE.....	109
Le temple du roi Salomon	109
La lettre manquante.....	110
La stratégie à la chinoise.....	111
Les 3 C de Monsieur K... ..	111
La science des nombres	113
Ford vs. Sloan	114
Miyamoto Musashi	115
La pomme	116
Baby foot management.....	117
ASCV	118
Au fur et à mesure	120
Du GRP au GRP ⁿ	121
Marketization/De-marketization/Re-marketization.....	122
Chapitre 9 LES DESSOUS DU WEB	125
Quelques principes.....	125
La roue	126
Le dernier kilomètre marketing	128
Demain	128
Post Scriptum.....	128
Conclusion	131
Bibliographie	133
Playlist	142
L'auteur	143
Crédit	144
Notes	145

Mot du directeur de collection

Ce « mot du Directeur de Collection », j'aurais pu l'appeler Les dessous des dessous du Web.

Flashback : je viens d'arriver à New York, et je suis jet-lagué dans ma chambre d'hôtel, l'hôtel 31 dans East Lower Manhattan, à l'occasion de la semaine du Social Media Week. Et je découvre pour la première fois le tapuscrit complet d'un livre... qui n'a pas encore de titre, sauf un titre provisoire et bizarre qui tourne autour de Web 69 (explication ci-dessous au premier §)... C'est le livre que vous tenez aujourd'hui entre vos mains.

Ce livre est étonnant, étonnant à plusieurs titres :

- tout d'abord, c'est, vous l'avez vu, un livre bilingue recto verso. En effet, il est destiné à deux populations, la francophone et l'anglo-saxonne.
- ensuite, c'est un livre voyageur. Dans son introduction, Bertrand vous invite, une fois votre lecture terminée à le laisser dans un espace public afin qu'un autre lecteur s'en empare et puisse donner libre cours à son tempérament de voyeur pour regarder ce qui se passe dans les dessous du Web.
- c'est un livre démonstratif puisque FrenchWeb, l'excellent site dirigé par mon ami Richard Menneveux, nous donnera très régulièrement des nouvelles des tribulations urbi et orbi des volumes qui feront le tour du monde.
- c'est un livre iconoclaste. Foin de la technique, Bertrand prend du recul et tel un Candide du 21^e siècle nous montre à voir ce que la plupart d'entre nous – internautes, blogueurs, twittos et geeks réunis dans le même panier - n'avions pas encore vu (tiens, cette formule me rappelle quelque chose, du côté de Hip Ip Ip...).
- c'est un livre qui n'hésite pas à tutoyer la langue en construisant de multiples barbarismes qui feront date. Parmi ceux-ci, j'ai adoré les Digital Homeless.
- c'est un livre qui agace souvent, tant le point de vue qu'il nous montre semble évident (ah, je le savais, ... mais ne l'avais jamais dit ou je

n'avais pas trouvé les mots pour le dire). Et nous nous retrouvons tel le lapin prisonnier des phares d'une voiture qui éclaire si fort le paysage qu'il en devient tout ébloui (le lapin, pas le paysage !).

- c'est un livre qui prend parti et qui n'hésite pas à appeler un chat un chat. Et qui n'a pas peur d'aborder le terrain psychologique sur lequel se fourvoient souvent les internautes en mal de réputation.
- c'est un livre visionnaire.
- c'est un livre qui vous apprend que par exemple Google Fight existe et qu'il y a 150 fois plus de recherches sur le "Oui mais" que sur le "Oui et"... Le Oui mais est une plaie méconnue des sociétés et l'argument tant redouté de tous les créatifs qui présentent leur nouvelle idée du siècle. Plébiscitons le Oui et, tellement plus positif et énergisant ! Même punition, même motif pour l'utilisation délétère de l'imparfait du conditionnel en entreprise.
- c'est un livre indispensable pour tout internaute qui veut approfondir son métier, et aussi pour tout internaute mondain qui voudra briller en société devant des gens imperméables au Web.

Retour dans ma chambre de l'hôtel 31 à Lower East Manhattan... où je mets le point final à ma lecture du tapuscrit. C'est promis, je n'utiliserai plus jamais le « Oui mais ».

Henri Kaufman

hipipip@gmail.com

Remerciements

Pour commencer et afin de n'oublier personne, nous remercions Pierre, Paul, Jacques et tous les autres.

Merci à Henri Kaufman, Christophe Dussoliet et Xavier Wargnier.

Un grand coup de chapeau à FrenchWeb pour ses contributions, ses idées, ses remarques, son dynamisme, son énergie et son enthousiasme.

Un grand merci à l'équipe de Richard qui a su trouver le temps nécessaire, entre son déménagement, sa levée de fond, ses multiples projets, pour améliorer cet ouvrage et en assurer le lancement.

Une pensée chaleureuse pour les correspondants ou amis, éparpillés dans le monde et qui ont participé au lancement mondial du livre.

Nous remercions aussi celles et ceux qui ont encouragé, inspiré, insufflé l'écriture de ce livre. Nous citons leurs prénoms par souci de discrétion, leur laissant le soin de se reconnaître eux-mêmes : Anne, Anne-Charlotte, Alain, Arnaud, Agnès, Alexandre, Antoine, Annie, Anne-Marie, Alexandra, André, Alban, Anthony, Aïcha, Aude, Aziza, Bruno, Béatrice, Benoît, Brigitte, Bénédicte, Bernard, Bertrand, Christophe, Christelle, Catherine, Christine, Corinne, Carole, Céline, Christian, Cécile, Caroline, Chloé, Cyril, Claude, Claire, Cédric, Cathy, Charles, Coraline, David, Didier, Delphine, Dominique, Denis, Daniel, Damien, Dorothée, Eric, Emmanuel, Emmanuelle, Elisabeth, Etienne, Frédéric, Flore, François-Henri, Franck, Fabrice, Florence, François, Fabienne, Françoise, Frédérique, Florent, Francesco, Gilles, Guillaume, Gwénaëlle, Géraldine, Gérard, Guy, Geneviève, Gilbert, Hervé, Hugues, Henri, Isabelle, Ingrid, Jérôme, Jean, Jean-Baptiste, Jean-François, Jean-Marc, Jean-Pierre, Jean-Luc, Jean-Michel, Jean-Christophe, Jean-Philippe, Joël, Jacques, Jean-Claude, Jean-Marie, Jean-Yves, Jean-Louis, Jean-Paul, Jean-Jacques, Jean-Charles, Julien, Jacqueline, Jean Antoine, Karine, Katia, Laurent, Laurence, Lionel, Ludovic, Laure, Laetitia, Loïc, Luc, Louis, Michel, Marc, Muriel, Marie, Marine, Marina, Marie-Laure, Maude, Michael, Martine, Mireille, Marie-Christine, Matthieu, Minh Tri, Moi-même, Nandita, Nicolas, Nathalie, Olivier, Olga, Paul Henry, Philippe, Pascal, Patrick, Pierre Louis, Patricia, Patrice, Pierre, Pascale, Paul, Richard,

Raphaël, Robert, Stéphane, Sébastien, Sandrine, Sylvie, Sophie, Stéphanie, Sylvain, Sabine, Serge, Sandra, Séverine, Samuel, Serge, Thierry, Thomas, Vincent, Violaine, Valérie, Véronique, Virginie, William, Xavier, Yannick, Yann, Yves, Yi, Yvan, Zina.

Merci également à toutes celles ou ceux que nous aurions pu oublier et qui estiment avoir apporté leur pierre à l'édifice qu'est ce livre.

Merci aux cafés Costes de m'avoir accueilli à ses terrasses. Encore mille excuses à Nathalie, la serveuse d'un autre établissement qui se reconnaîtra et m'aura peut-être pardonné, à l'heure où nous écrivons, d'avoir renversé son plateau. Une pensée pour les cuisiniers et ceux qui nous ont servis (l'équipe FrenchWeb et moi-même), des différents restaurants du marché des Enfants Rouge. Un clin d'œil au(x) poteau(s) de chez Monsieur Richard.

Nous remercions également toutes celles et ceux croisés régulièrement sur nos sites, nos blogs, nos pages LinkedIn, Viadeo, Plaxo, Facebook, Twitter, Google+, Wayn, A Small World, The Sphere, etc.

Préambule

Le Web est tout en contrastes. Il ressemble à une pièce de monnaie dont les deux faces ne se quittent jamais, mais ne se rencontrent jamais non plus.

Du côté face, l'apparition d'une nouvelle économie, des créations d'emplois, la croissance spectaculaire d'un nouveau type d'entreprises, l'invention de nouveaux services, l'accélération de l'innovation, la diffusion des idées et des savoirs, l'évolution des modes d'interaction entre les individus, etc.

Du côté pile, l'hyper-puissance d'acteurs organisant l'information au niveau mondial, la destruction de pans entiers de l'industrie (musique, cinéma...), la disparition de medias traditionnels (journaux, radios...), le remplacement de l'information par l'opinion, la remise en question de la propriété intellectuelle, l'évaporation de prérogatives des États Nations...

Ce livre s'intéresse tantôt au Web lui-même, tantôt à ce qu'il influence, transforme, modifie : des métiers (le marketing, le management, la conception des produits...), des comportements, des mœurs, des idées (sur l'innovation notamment), le travail, la communication, la connaissance, la culture...

Il est destiné à celles et ceux qui ne veulent pas jouer à pile ou face. Il est équivalent à la pièce de monnaie posée sur sa tranche, révélant ainsi les deux faces d'un même phénomène.

Internet a d'abord été un média. Il s'est organisé en une industrie avant de devenir une communauté. Celle-ci se doit de réfléchir à ce qu'elle est, à ce qu'elle fait, à ce qu'elle pense. Ce livre pose, et pose à cette communauté, un certain nombre de questions, amorce des réponses et ouvre des pistes de réflexions.

Il ne dénonce rien ni personne. Il énonce simplement, souvent de manière originale et insolite, parfois de façon iconoclaste, des idées nouvelles hébergées davantage dans l'ère du Web que suspendues dans l'air du temps.

Les dessous du Web n'est ni un ouvrage académique ni un ouvrage théorique. L'intuition et la liberté y occupent une grande place. Il est basé sur une décennie et demi passée dans l'industrie du digital, à côtoyer ses acteurs, ses

entrepreneurs, ses coulisses... sans ne jamais perdre l'occasion de réfléchir, animé par un esprit vigilant et un œil averti.

Soyons clairs, nous ne sommes pas là pour mettre de l'eau dans notre vin, mais pour mettre du vin dans votre eau. Ce livre est un appel à la réaction, au sursaut, à la prise de conscience, à l'action, face à une nouvelle réalité que le Web incarne.

>>> **PASSER L'INTRO**

Introduction

Aux Etats-Unis, la célèbre *Route 66* traverse trois fuseaux horaires et huit États, d'Est en Ouest. Elle fut la première route transcontinentale goudronnée des USA.

Les Américains la surnomment *The Mother Road*. Depuis, elle a rejoint la légende et laissé place à une autre épopée américaine, traversant cette fois-ci tous les Etats et tous les fuseaux horaires du monde entier : le Web.

D'une simple route, nous sommes passés à un monde : le digital. C'est dans ce nouveau monde que ce livre va nous conduire.

A l'instar du sujet qu'il aborde, le Web, ce livre est :

- En plusieurs langues : en Français et en Anglais.
- Incubateur d'idées, de réflexions, de questionnements, de réponses d'origines extrêmement diverses et variées.
- Vecteur d'une écriture fragmentaire, discontinue, procédant par bonds, d'une idée à l'autre.
- Porteur d'une réflexion ressemblant à de la peinture fraîche, puisque à peine répandue sur des pages blanches et n'ayant pas encore sa couleur définitive.
- Agencé plus que structuré, aménagé plus qu'organisé, en construction plus que définitif.
- Planétaire puisque lancé mondialement. Paris, New York, Tokyo, Hong Kong, Bombay, Dubaï, etc. ayant servi de points de départ à son lancement.
- En mouvement, car il voyage à travers le monde, au travers des Etats, des continents et des fuseaux horaires. Les lecteurs déposent leur exemplaire, après l'avoir lu, au hasard des villes (sur un banc public, dans le métro, dans un aéroport...), afin qu'un autre lecteur le prenne, le lise et le dépose quelque part, à son tour. Ces lecteurs racontent où ils ont trouvé le livre, où ils l'ont ensuite déposé, sur le site Frenchweb.fr et sur le site lesdessousduweb.frenchweb.fr. L'itinéraire de l'ouvrage, tout au long de la route digitale, est ainsi décrit.

A l'heure où vous lisez, des exemplaires des *dessous du Web* sont peut-être dans le vol New York - Bombay, ou Paris-Tokyo, en attente d'être ramassés sur des sièges de trains de Shanghai, sur des tables de restaurants d'affaires de Mexico, dans des business centers de Moscou, dans les halls d'accueil d'entreprises californiennes, dans des housses d'ordinateurs...

Quelques précisions sur l'écriture du livre :

Au tout début, cet ouvrage s'est écrit un peu comme un album de rock. Un groupe content d'être réuni et qui, au lieu de se lancer des rifs de guitares, d'échanger des rythmes, de s'envoyer des phrases musicales encore balbutiantes, de chercher les quelques bons accords qui feront que le morceau fonctionnera, s'échange des idées, confrontent des opinions, partagent des expériences, soulèvent des questions, ébauchent des réponses, au fil de carrières professionnelles entremêlées, de conversations avec des connaissances communes, d'échanges d'e-mails, de coups de fils via Skype.

Au final, le résultat ressemble davantage à une jam session, à un concert de jazz, à une séance de free-style, qu'à la partition bien ordonnancée d'une symphonie de musique classique.

Ce livre a comme premier intérêt, l'échange qu'il a permis, les débats qu'il a suscité, les idées qu'il a fait naître, chez les uns et chez les autres. Cet ouvrage n'est pas le nôtre. Il est celui d'une communauté.

Les dessous du Web est, et entend bien rester, un agent actif, un principe positif, un expédient, un stimulant, un excitant. Rien de définitif. Simple-ment une étape le long de la route digitale, que vous avez déjà commencé à parcourir et qui se terminera avec la poursuite des échanges, des débats et des questions que le livre continuera à susciter.

Chapitre 1

ENVIRONNEMENT

Quand Harvard inventa le business romantism

Les parallèles audacieux, entre des choses que l'on ne juxtapose ordinairement pas, peuvent s'avérer fructueux. Tentons l'essai avec la littérature courtoise du Moyen-âge et les *business book* américains.

Au Moyen-âge, l'Europe féodale se civilise peu à peu en devenant le foyer de la Chrétienté¹. L'Église, alors toute puissante, est confrontée à un paradoxe : elle prêche l'amour et la paix parmi les hommes, tandis que les croisades lui ont permis de répandre la bonne parole, mais dans le sang. Les jeunes nobles, à qui leur rang interdit de travailler, ne rêvent que d'exploits chevaleresques, de prouesses militaires, de batailles. Il faut canaliser cette génération.

L'Église invente, finance et promeut alors une nouvelle forme de récit : la littérature courtoise². La quête du Graal en est l'un des chefs d'œuvre et Chrétien de Troyes l'un des maîtres. Ces romans tempèrent les ardeurs de la jeunesse en inventant la figure du preux chevalier qui erre en quête d'aventures, aime sa belle d'un amour courtois, se bat pour son roi, sous le regard de Dieu.

Des siècles plus tard, les colons qui ont arraché l'indépendance des Etats-Unis aux Anglais, rejouent presque le même scénario. La conquête du continent s'est faite dans le sang. L'enjeu est désormais la quête de la prospérité. Mais l'appât du gain est plutôt contraire aux préceptes religieux. On bâtit alors les premières universités. Harvard est conçue pour enseigner la théologie et le commerce. Depuis, les États-Unis n'auront de cesse de développer une nouvelle littérature : la littérature managériale. Celle qui encense de nouvelles théories comme le Fordisme, invente de nouvelles sciences comme le marketing ou le management, mais surtout raconte les *success stories* des entrepreneurs américains. Elle réconcilie les aspirations individuelles des lecteurs (enrichissement, pouvoir, réussite...) avec des valeurs collectives (prospérité, moralité, intégrité, travail...). Tout y est politiquement correct. Les personnages n'ont presque plus rien à voir avec la réalité, tant ils sont irréprochables.

La route digitale est elle aussi jalonnée de héros, d'exploits et de légendes. La véritable réalité est moins belle. Trop observer la légende que la route digitale a su façonner sur elle-même décourage, donne des complexes et conduit à se remplir les poches du pantalon et de la veste, de lest, alors qu'il faut avancer dans le monde digital.

Arsène Lupin, Gentleman Manager

Nous connaissons tous Arsène Lupin, le sympathique personnage de Maurice Leblanc, surnommé le gentleman cambrioleur. En revanche, nous ignorons qu'il est aussi un véritable manager. Bien des romans où il apparaît, le montrent entouré de toute une équipe de complices qu'il organise et manage de main de maître. La préparation de ses cambriolages n'ont rien à envier à bien des stratégies. Les moyens lui permettant de cacher le butin de ses cambriolages dans l'aiguille creuse de la plage d'Étretat, forment un véritable dispositif logistique. La façon dont il récompense ses complices rappellerait presque les politiques de motivations. L'utilisation qu'il fait des journaux pour narguer la police, médiatiser ses projets ou construire sa notoriété est un plan de communication bien orchestré.

Bref, Arsène Lupin est un manager, mais qui n'existe qu'en roman.

En revanche, bon nombre d'organisations illégales bien réelles (mafia, pègres, cartels...) comptent elles aussi des managers dans leurs rangs. A vrai dire, elles sont comparables à des entreprises. Comme elles, elles ont des stratégies, des objectifs, des organisations, des process, une hiérarchie, des collaborateurs, des concurrents, des produits à vendre, des clients... Les étudier est peut-être un moyen d'apprendre, de découvrir, d'identifier des best practices³.

Pour sortir de l'ornière dans laquelle l'entreprise est parfois embourbée, il faut peut-être oser regarder ce qui « n'est pas conforme à la morale et au bonnes meures » pour trouver la solution.

Ce qui brille éblouit

Livres, études, articles, émissions, sites Web, blogs ressassent les sempiternelles mêmes exemples de « meilleures entreprises ».

- Dans les années soixante, on ne jurait que par Chrysler.
- Dans les années quatre-vingt que par IBM.

- Dans les années quatre-vingt-dix que par General Electric.
- Dans les années deux mille que par Microsoft.
- Dans les années deux mille dix que par Apple ou Google.

99,99% des entreprises du monde ne feront jamais aussi bien, n'arriveront jamais à la cheville de ces légendes.

Ne devrions-nous pas nous intéresser à des entreprises moins spectaculaires, nous ressemblant davantage, et plus imitables ?

Mac vs. PC

Mac vs. PC ? Derrière cette simple opposition entre deux marques informatiques, deux philosophies d'affrontent.

Celle du PC, ou *personal computer*, est héritée du passé. Elle demande à l'homme de s'adapter à la machine. Celle du Macintosh est plus moderne. Elle s'efforce d'adapter la machine à l'homme. La première capitalise sur les capacités d'adaptation de l'individu tandis que la seconde s'appuie sur ses potentialités. Dans le premier cas, l'homme est au service de la machine. Dans le second, la machine est au service de l'homme. La première est *machine centric*, la seconde est *human centric*. Toutes nos entreprises, nos stratégies, nos process, suivent la logique PC. L'homme est convié à se plier à des règles, des modes de fonctionnement, des habitudes, une hiérarchie, des tableaux de bord, des ERP, des progiciels, etc. Et quand cela ne marche plus, les organisations demandent à leurs collaborateurs de s'adapter encore plus, en devenant toujours plus flexibles, mobiles, souples... Et parce que nous ne sommes pas à un paradoxe près, on observe les vainqueurs du moment, tel Google ou Apple, et on en déduit que la clef du succès se trouve dans la créativité, l'innovation, la communication... Bref dans les potentialités de l'homme, que la philosophie du Mac se propose précisément de libérer.

En somme, il y aurait deux types d'entreprises.

Celles obnubilées par l'organisation, la planification, l'implémentation d'une stratégie prédéfinie. Les individus y sont conviés encore une fois à s'adapter à un cadre. Même les chantres des nouvelles formes d'organisations ou de travail, tel IBM ou Cisco, ont reproduit malgré elles ce travers. Ces entreprises sont *company centric*.

Et puis, il y aurait les sociétés où l'on part davantage des individus, pour construire le cadre qui leur permettra de donner le meilleur, de travailler plus efficacement, de mieux réussir. Ces entreprises sont *people centric*.

Cette manière d'envisager l'entreprise, ce mode d'organisation, cette philosophie peut permettre d'avancer à l'ère du digital.

Le silence des génies anonymes

Nous savons voir les génies qui ont une œuvre : les musiciens et leurs symphonies, concertos ou opéras ; les peintres et leurs esquisses, leurs dessins ou leurs tableaux ; les scientifiques et leurs découvertes, théories ou théorèmes ; les inventeurs et leurs inventions, leurs exploits ou leurs expérimentations ; les entrepreneurs et leurs sociétés, leur travail et leurs fortunes ; les leaders politiques et leurs campagnes, leurs partis, leurs conquêtes... En revanche, nous ne savons pas repérer, ni même reconnaître, les génies sans œuvre. Les quoi ? Les « génies sans œuvre ». Nombreux sont les génies en puissance, à qui la vie n'a pas donné l'occasion de prendre conscience de leur talent, ou de découvrir le moyen d'exprimer ce talent ou même simplement l'objet de leur œuvre, etc. L'historien Français Jules Michelet leur consacre un chapitre entier dans son livre *Le Peuple*⁴. Selon lui, ces génies en puissance se cachent dans tous les recoins de la société. Ils sont professeurs, employés, fonctionnaires, mères au foyer... éloignés ou à quelques mètres d'un Pygmalion qu'ils ne rencontreront peut-être jamais.

D'ailleurs, est-ce à eux de rencontrer leur Pygmalion ? N'est-ce pas précisément le rôle de Pygmalion que de découvrir un génie et de l'aider à se révéler en tant que tel.

Apprendre à repérer ces génies sans œuvre et à les guider sur la voie qui est la leur est peut-être une façon intelligente de poursuivre sa marche dans le monde digital ?

Compétition et coopération

Nous sommes conditionnés pour la compétition.

Nous le sommes biologiquement, depuis la Préhistoire, pour simplement survivre. Nous le sommes socialement. Nous le sommes psychologiquement. Nous le sommes culturellement.

Nous sommes donc prédisposés à être confrontés, voire à affronter l'autre. Le monde économique est le parfait terrain pour permettre à ce penchant de s'exprimer. Nous abordons nos concurrents animés par un véritable esprit de compétition. C'est la norme.

Or, la coopération a du bon. C'est parfois en coopérant avec ses concurrents que l'on avance dans l'univers digital.

Les FAI ou Fournisseurs d'Accès Internet l'ont compris et, bien que se livrant une concurrence intense, ont adopté en parallèle une démarche de coopération, sur certains sujets pour lesquels ils partagent des intérêts similaires.

Juste un exemple. Tous les fournisseurs d'accès internet proposent à leurs clients des boîtes e-mail. Il leur revient de correctement distribuer à chacun de leurs abonnés les e-mails qui leur sont adressés. Or, le spam fait rage et les internautes déplorent cet envahissement de leurs boîtes e-mails par des publicités non sollicitées. Les boîtes mails trop remplies, explosent. Les courriers que l'internaute attend ne passent plus. Qu'à cela ne tienne ! Les fournisseurs d'accès Internet Français se sont réunis en un club, dont l'un des objectifs est de définir les règles de white listing ou de black listing des sociétés réalisant des e-mailings. Celles qui ne respectent pas les règles définies sont *black listées*. Autrement dit, les e-mailing qu'elles routent et qui passent forcément par l'intermédiaire des fournisseurs d'accès sont automatiquement bloqués par ces derniers, afin de protéger leurs clients du spam. A l'inverse, les sociétés qui respectent les bonnes pratiques et se conforment aux règles édictées par les fournisseurs d'accès sont *white listées*. Leurs e-mailing ne sont pas bloqués et sont bien délivrés aux destinataires finaux.

Par delà l'esprit de compétition qui nous anime, il faut parfois déposer la hache de guerre au bord du chemin à emprunter, comme cela s'est parfois déjà fait dans la jungle digitale.

La loi du plus... nombreux

Les succès commerciaux, marketing, passent la plupart du temps par des effets de masse. On parle du film le plus visionné de l'histoire du cinéma, du produit le plus vendu, de la boisson la plus bue dans le monde, etc.

Le phénomène devrait se renforcer avec la mobilisation en ligne des consommateurs sur les espaces sociaux. Là encore, l'effet de nombre joue à plein. Devenir la marque ayant le plus de Fans, produire le contenu ayant le plus

de Like, mettre en ligne la vidéo la plus téléchargée, sont des challenges qui ont fait leur entrée dans les objectifs, officieux ou officiels, des directions marketing.

Tandis que nous sommes assis derrière nos écrans, l'Inde est en marche avec son milliard d'âmes. L'équipement en téléphones portables explose. Les abonnements Internet aussi.

La « bombe démographique » comme on l'appelle et dont l'Inde n'est qu'une partie, s'accompagne d'un accroissement du niveau de vie des populations pour qui le poste de consommation « téléphone et Internet » passe avant d'autres. Si en Occident, nous nous sommes équipés technologiquement après avoir satisfait d'autres besoins, les pays émergents ne suivent pas le même ordre. Il n'y a pas si longtemps, rappelez-vous, en Occident, il fallait commencer par avoir un logement avant d'avoir une ligne téléphonique, puisque la téléphonie mobile n'existait pas encore. Aujourd'hui à Hong Kong, à Delhi, à Bombay, des jeunes qui sont loin de pouvoir habiter et vivre autrement qu'avec leur famille, ont déjà des téléphones portables, des comptes Facebook et twittent. La hiérarchie dans les priorités de consommation est complètement chamboulée. L'ordre traditionnel dans lequel les classes moyennes émergentes s'équipent en biens est sans dessus dessous.

Le monde se globalise. Il devient un « village » à la vue duquel chacun veut participer au moins de manière digitale. La barrière de la langue s'estompe puisqu'il suffit de maîtriser quelques idiomes (Like, Poke, Tweet, Link...) pour interagir un minimum.

A ce petit jeu, le poids démographique des pays émergents, pourrait énormément compter dans le Web social et devenir un avantage décisif. Quelle entreprise saura en faire un atout pour prendre de l'avance dans le monde digital ?

Le foyer digital

Le monde change, l'économie aussi. Elle se tertiarise comme disent les économistes. Le poids des services dans les PIB et autres PNB augmente.

Les équipements informatiques, les connections Internet, les téléphones et autres terminaux, sont devenus les outils de travail, de production et de productivité des salariés. Les collaborateurs d'une entreprise sont désormais mieux équipés, mieux outillés techniquement, informatiquement, téléphoniquement... à titre personnel, qu'à titre professionnel. Quand ils ont deux

téléphones et qu'ils ne sont pas dans les sommets de l'organigramme, celui que leur a fourni leur entreprise est rarement le mieux des deux. A la maison, l'ordinateur dont ils disposent est souvent plus récent, mieux équipé en logiciels, doté de plus de mémoire que celui qu'ils utilisent au travail.

Pour la première fois, quelques artisans mis à part, un salarié dispose de meilleurs outils de production à titre personnel que ceux que lui fournit son employeur. Le paradoxe est que les uns ont les outils que devraient utiliser les autres. De plus, le phénomène devrait s'amplifier avec le développement de la présence en ligne. De plus en plus de salariés ont une véritable présence en ligne, sans parler des jeunes générations, tombées dans le Web dès le plus jeune âge. La frontière entre ce qui est du domaine personnel ou du domaine professionnel se brouille. Faut-il empêcher un jeune récemment recruté, de continuer à publier sur un blog consacré au marketing, qu'il a démarré alors qu'il était encore étudiant en école de commerce, qu'il a utilisé dans sa recherche d'un premier job et grâce auquel il continue à s'informer sur son métier, à animer une communauté de pairs, à actualiser ses propres connaissances, etc. En plus d'être mieux équipés que leurs entreprises, les salariés sont de plus en plus et de mieux en mieux implantés en ligne.

Il est probable, qu'à l'heure où nous écrivons, l'audience cumulée des sites, des blogs, des pages Facebook des collaborateurs d'une même société, soit supérieure à celle des sites de l'entreprise elle-même.

Et si pour évoluer dans l'univers digital, il fallait que l'entreprise mette à profit cette présence de satellites en ligne qui gravitent dans une même galaxie et dont elle pourrait être le point central ?

Dans les nuages

Curieusement, observer l'évolution de notre environnement technique en général, et informatique en particulier, est souvent riche d'enseignements. Qui ne se souvient pas que l'expression *Big Brother* est emprunté au roman *1984* de George Orwell⁵ ? Fiction prophétique dans laquelle l'auteur prédit de manière volontairement caricaturale un monde où les machines ont pris le contrôle des hommes.

De retour au présent, voici venue l'ère du *cloud computing* ? D'après Wikipedia, le cloud computing « est un concept qui consiste à déporter sur des serveurs distants des traitements informatiques traditionnellement localisés sur des serveurs locaux ou sur le poste client de l'utilisateur ». En clair, au

lieu d'utiliser une machine (un ordinateur) à l'intérieur duquel se trouvent des programmes (des logiciels), vous utilisez ce même ordinateur, mais il n'y a plus rien dedans. Plus de logiciels, plus de données. Juste le strict nécessaire pour utiliser à distance le logiciel dont vous avez besoin, uniquement quand vous en avez besoin et aller chercher vos données (photos, dossiers...) là encore stockées ailleurs, uniquement quand vous en avez besoin. Les programmes et les fichiers ne sont plus dans les machines, mais entre les machines, d'où la métaphore du nuage (*cloud* en anglais). Tout est partagé pour le bien de tous. C'est la réalisation d'un véritable rêve communiste !

Quel usage pourrions-nous faire de cette évolution tandis que nous cheminons sur les routes du monde digital ?

C'est que... c'est la crise !

En temps de crise, l'expression qui revient souvent pour expliquer telle ou telle décision, tel ou tel geste, tel ou tel choix est : « C'est que... c'est la crise ! ».

Tout d'abord, peu importe l'expression elle-même. Ce qui compte est qu'elle soit rentrée dans nos têtes. Que nous le voulions ou non, nous participons à un processus commun qui génère ce que Carl Gustav Jung appelait l'inconscient collectif. Son importance est de taille puisqu'il conduit une société entière à réagir, en partie inconsciemment, conditionnée par ce que contient son inconscient collectif⁶.

De retour au business, rappelons-nous qu'un des aspects du génie de l'économiste John Maynard Keynes⁷ fut précisément d'intégrer l'importance de la psychologie dans l'analyse des comportements économiques.

Ensuite, souvenons-nous que la télévision, puis les médias ont souvent été montrés du doigt comme responsables de nos comportements collectifs, des évolutions de nos sociétés, etc. Aujourd'hui, on lit qu'Internet nous influencerait, nous conditionnerait, alimenterait notre inconscient collectif. Il y a sans doute une part de vrai là dedans.

Pour finir et pour faire la synthèse des trois paragraphes précédents, nous, les internautes, sommes désormais un media. En écrivant tous ensemble, tout le temps, nous nous conditionnons inconsciemment les uns les autres, nous convergeons vers des croyances communes, qui peut-être influencent alors nos actes. Par exemple, en parlant de la crise, nous participons à son installation dans nos économies. En reléguant certaines rumeurs, nous contribuons à les renforcer. Etc.

Comment faire pour prendre conscience de ce phénomène et parvenir à œuvrer ensemble pour le bien commun. Quelle entreprise saurait le comprendre, voir nous guider ?

Nomadisme.com

L'humanité entière a été nomade pendant des millénaires. C'est au cours de la période dite du Néolithique⁸, entre l'an 5000 et l'an 2000 avant Jésus-Christ, que les hommes se sont sédentarisés. De là sont nées les cités, puis les cités-états, puis les royaumes et les empires, jusqu'aux Etats-Nations. Depuis, l'état sédentaire est la norme mondiale.

Pourtant nous sommes redevenus des nomades, différemment, mais des nomades quand-même.

Les premiers internautes se sont tout d'abord agrégés sur des sites de pages perso comme Geocities, Tripod, iFrance. Leurs ancêtres venaient de Mygale. Puis ils ont fini par migrer vers MySpace pour rejoindre une masse d'individus plus importante. Puis ils ont voyagé pour s'installer, sans doute qu'un temps sur Facebook. Plus tard, Twitter est devenu la nouvelle terre promise. Ensuite FourSquare est apparu comme un eldorado, avant que nous n'apercevions au loin un territoire encore inexploré et prometteur : Google +.

Sur la route, le flux des nomades a essaimé de multiples autres communautés comme Linkedin, Viadeo, Plaxo, Wayn, Pure People, A Small World, The Sphere, Luxury Society... Nous avons plusieurs adresses e-mail, parfois trois numéros de téléphone, une multitude de « noms d'utilisateurs » et de « mots de passe », un numéro Skype, un vieil UIN de l'époque d'ICQ, les codes d'un ancien compte FTP, plusieurs pseudo pour *l'instant messaging*, quand ce n'est pas différents avatars...

En réalité, nous suivons des mouvements de foules. Comme nos ancêtres qui suivaient des troupeaux d'animaux pour les chasser et se nourrir, ou qui se déplaçaient en fonction des saisons, nous migrons. Nous circulons d'un lieu à l'autre, sans arrêt, toujours en mouvement. Nous sommes devenus des D.H.L. : Digital Home Less.

La période du Néolithique fut cruciale. C'est à cette époque que l'homme inventa l'agriculture. Avant la sédentarisation, cultiver n'avait aucun sens, puisqu'il faut bien attendre que les légumes poussent pour les cueillir, ce qui est contradictoire avec le nomadisme. Et pour cultiver, l'homme inventa aussi la métallurgie, afin de labourer la terre.

Et nous, quelles grandes inventions apporterons-nous à la communauté humaine, grâce à ce nouveau nomadisme ?

Echantillons gratuits

Tous les acteurs du Web et de plus en plus de marques ont les yeux rivés sur Google et son algorithme. Pour cause, Google est la porte d'entrée sur le Web du plus grand nombre.

Apparaître dans la première page de réponses d'une requête Google est devenu indispensable aux marques si elles veulent émerger. Occuper la première position, est le Graal dont chacune rêve. Google est *the place to be*.

Manque de chance, les règles que Google utilise pour hiérarchiser les sites, et donc les positionner plus ou moins bien dans les réponses aux requêtes des internautes, sont de plus en plus nombreuses, de plus en plus changeantes et surtout, de plus en plus opaques. Et lorsque les efforts entrepris pour optimiser le référencement naturel d'un site ne suffisent plus, le recours à l'achat de mots clés peut alors devenir nécessaire.

En somme, le business model de Google a été imaginé pour faire gagner de l'argent à... Google.

Toute l'histoire de la relation entre Google et les marques est un jeu consistant pour les marques à parvenir à ruser, à déjouer l'algorithme du moteur de recherche, à comprendre ses logiques et leurs évolutions, pour adapter leurs sites afin d'être le mieux référencées. A l'opposé, la stratégie de Google est d'obliger les marques à recourir tôt ou tard au référencement payant, en déjouant leurs stratégies de référencement naturel.

Tous les acteurs du Web ont également leurs regards orientés vers Facebook. Ici tout change. Ce qui n'était qu'un jeu avec Google, est en train de devenir un kidnapping avec Facebook ! Revenons un instant sur la très brève histoire de cette société.

Acte I : les utilisateurs entrent en scène

- Scène 1 : Facebook est créé pour permettre aux amis de se connecter les uns aux autres.
- Scène 2 : Facebook connaît un développement de son nombre d'utilisateurs jamais vu auparavant.

- Scène 3 : Les internautes deviennent les acteurs principaux de l'histoire que nous vous racontons.

Acte II : les marques entrent en scène

- Scène 1 : Les marques, les agences, les professionnels, se disent que Facebook est un média sur lequel il faut communiquer, faire connaître ses produits, développer son image de marque, etc.
- Scène 2 : Facebook invite les marques à se créer des *fan pages* sur Facebook et ce, gratuitement. Les marques le font. Les entreprises se créent des *fan pages* ou en confient le soin à des agences. Quant aux utilisateurs de Facebook, ils deviennent fans des marques sur Facebook, en masse.
- Scène 3 : Les marques se réjouissent de cette nouvelle audience captive, composée de fans, et s'empressent d'adresser régulièrement des messages « publicitaires » à leurs fans, via leur *fan pages*. Les marques deviennent les acteurs principaux de l'histoire que nous vous racontons.

Très bien ! Et alors ?

Et alors ?

Et alors, nous avons oublié dans l'histoire que Facebook, comme Google, dispose d'un algorithme dont les règles sont de plus en plus nombreuses, de plus en plus changeantes et surtout, de plus en plus opaques. Il s'appelle EdgeRank. Jamais deux sans trois. Voici le troisième acte de l'histoire. La suite est un peu plus triste pour les marques.

Acte III : EdgeRank entre en scène

- Scène 1 : En réalité, lorsqu'une marque adresse un message à ses fans, EdgeRank est paramétré pour le délivrer à seulement 50% de ses fans. Pourquoi ? Parce que Facebook protège ses utilisateurs du spam et que si nous recevions 100% des messages qui nous sont envoyés via Facebook, nos boîtes e-mails et nos comptes Facebook exploseraient.
- Scène 2 : Chaque fois qu'une marque envoie un nouveau message à ses fans, l'algorithme de Facebook observe leurs réactions. Ont-ils lu le message ? L'ont-ils transféré ? Ont-ils cliqué sur le bouton *Like* ? Etc, etc. En fonction des comportements observés, l'algorithme de Facebook prévoit d'envoyer les futurs messages de la marque à encore

moins de fans (40%), ou au contraire à plus de fans (60%). En clair, les marques qui bombardent leurs communautés de fans et pour lesquelles Facebook enregistre des comportements de nature à baisser le Edge-Rank, se condamnent à écrire en réalité à un nombre de fans, de plus en plus réduit.

- Scène 3 : les marques réalisent qu'elles sont prisonnières d'un espace ; difficile de quitter un endroit où vos propres fans, parfois des dizaines de milliers voire beaucoup plus dans certains cas, vous ont rejoint et continuent à dialoguer avec vous.

De plus, les marques comprennent également qu'il va bien falloir continuer à animer cette *fan page*, située au sein d'un environnement (Facebook) finalement assez peu qualitatif, difficile à contrôler, parfois imprévisible, loin de tirer les marques vers le haut, à mi-chemin entre TF1 et M6...

Ensuite, les marques se demandent aussi comment faire pour réellement atteindre leurs 100% de fans.

Enfin, les marques prennent également conscience que les précieuses informations sociodémographiques et surtout comportementales relatives à leurs fans, sont détenues par Facebook.

Dénouement :

Facebook retourne vers les marques afin de leur proposer des solutions, mais payantes cette fois-ci. Après avoir invité gratuitement les marques à lui mettre à disposition un actif majeur, leurs bases de données clients, Facebook est chaque jour de plus en plus en position, de pouvoir revendre aux marques, un accès à leurs propres clients.

Joli tour de passe-passe, non ?

Moralité de l'histoire :

1. Lorsque l'on vous propose un échantillon gratuit (quelques centilitres de parfum ou de maquillage, la possibilité de créer une *fan pages*, etc.), c'est toujours pour vous vendre quelque chose derrière, que vous soyez en B to C ou en B to B.
2. Les Américains sont décidément très fort en marketing. Facebook est parvenu à transformer les professionnels du marketing en de vulgaires

consommateurs que l'on peut appâter avec un simple échantillon gratuit (technique inventé il y a maintenant bientôt un demi-siècle). C'est l'arroseur arrosé.

3. Comme bien des entreprises, américaines en particulier, Facebook a été conçue pour faire gagner de l'argent à Facebook... pas aux marques.

Après avoir appris à jouer avec Google, les entreprises devront peut-être apprendre à se remettre d'un rapt dans lequel les otages sont difficiles à identifier (un peu de l'image de marque des entreprises, des données clients, un droit d'accès des marques à leurs propres clients, etc.) et le ravisseur difficile à attaquer car :

- Américain et ne relevant pas de notre juridiction nationale.
- De taille à se défendre.
- Ayant certainement veillé à la rédaction de conditions générales d'utilisation qui lui soient favorables, par une équipe d'avocats rompus à ce type d'exercice, et que les particuliers ne lisent presque jamais et auxquelles les professionnels devraient peut-être prêter plus attention.

Chapitre 2

ENTREPRISE

Picasso contre Michel-Ange

Michel-Ange disposait des soutiens financiers de l'un des plus grands mécènes de l'histoire de l'art : Laurent de Médicis, d'un magnifique atelier à Florence, capitale de l'art Renaissance, d'une équipe d'apprentis, etc.

A contrario, Pablo Picasso a souvent travaillé dans des conditions beaucoup plus précaires. Sa tête de taureau en est l'illustration. Une tête de taureau constituée avec le guidon rouillé et la selle en cuir tannée, d'un vieux vélo démonté, trouvé gisant au fond d'un garage. Les deux artistes produisent pourtant des œuvres géniales et occupent le même rang dans la hiérarchie des génies artistiques⁹.

Il y a tellement de gens qui attendent d'être dans les meilleures conditions avant de s'y mettre. Ils voudraient que leur soit réservé le même traitement que celui dont bénéficia Michel-Ange. Ils s'enferment dans le syndrome de l'œuf et de la poule. D'un côté, rien ne laisse deviner qu'ils sont géniaux, donc aucun mécène ne va vers eux pour leur offrir des conditions de travail exceptionnelles. De l'autre, ils attendent que ces conditions soient réunies pour se mettre au travail. Pendant tout ce temps, rien n'a été fait.

Qu'est ce que cela cache en réalité :

- Un trouble de la personnalité ? Ils se prendraient pour des génies...
- Un égo démesuré ? Ils ne supporteraient pas d'être traités comme les autres...
- Un manque de confiance en soi ? Il s'agirait d'une stratégie pour ne jamais se mettre au travail et permettant de rejeter la faute sur les autres...
- Une peur de l'échec ? Ce serait un prétexte pour ne pas se jeter à l'eau...
- De la paresse ? Ce serait une ruse pour en faire le moins possible...

- De la stratégie ? Il s'agirait d'un moyen de noircir le tableau en amont, pour justifier d'un travail moyen au final...

Peu importe !

Le travail, qu'il pleuve, qu'il neige, qu'il vente, ou qu'il fasse soleil, avec ou sans talent, avec ou sans génie, seul ou à plusieurs, peut se faire dans des conditions rudimentaires, avec peu de moyens. Tout n'est qu'affaire de volonté.

Le monde digital ne se parcourt pas en empilant les excuses, les prétextes et les raisons de ne pas avancer.

Taille et importance

La taille et l'importance sont deux notions simples. Alors on ne les considère plus. Le commun des mortels accordera naturellement plus de poids à la taille qu'à l'importance. Les choses les plus grandes retiendront toujours davantage son attention. Pourtant, il existe une distinction aussi simple que fondamentale entre taille et importance.

Pour le comprendre, il suffit, par exemple, d'observer l'irruption d'Internet dans nos sociétés. Internet a une immense importance même si son impact économique, sa taille, est resté finalement longtemps encore faible comparé à d'autres secteurs (automobile, banque, assurance, tourisme...). Il est comme le cinéma. Son impact sur l'imagination des hommes a été certainement bien plus important que son impact économique. Avec le cinéma, pour la première fois dans l'histoire du monde, les moins éduqués, les illettrés et même le tiers-monde avaient soudainement accès au monde et à son idéologie dominante. Pourtant le cinéma est loin de représenter le plus gros des secteurs économiques.

L'impact culturel d'Internet est bien plus important que son impact économique. Le marché aux enchères s'est développé à une échelle mondiale. Le troc refait son apparition. L'accès à la création, comme la musique ou le cinéma, s'effectue par de nouveaux modes comme le téléchargement. Des individus qui ne se rencontreront jamais partagent pourtant les ressources et la puissance disponible de leurs ordinateurs, se fédèrent en communautés, se donnent rendez-vous sur Meetic...

La comparaison vaut car le Web Français a besoin d'une caisse de résonance de nature à amplifier, à propager, à diffuser en permanence de nouveaux produits, de nouveaux *business models*, de nouvelles innovations qui lui sont propres... Internet est peut-être en passe de devenir ce nouveau haut-parleur.

Utilisé par les Américains comme un formidable moyen de promouvoir et développer ses industries, le Web aura peut être un effet boomerang. Quelques entrepreneurs Français sont déjà partis à la conquête des États-Unis. Le nouveau monde digital ne permet pas seulement aux États-Unis de débarquer en Europe mais également aux Frenchies d'exporter leur vision, leur créativité, leur esprit d'entreprise, chez les Yankees.

Vu à la télé

L'histoire se répète avec une régularité surprenante. Et nous aimons à l'oublier avec une simplicité déconcertante.

Plongeons un court instant dans les archives de la télévision. L'image est en noir et blanc, un monsieur en costume gris, bien coiffé avec une raie sur le côté, nous explique les vertus de cette aventure à laquelle il est semble-t-il très fier de participer : le lancement de la télévision.

Quelques années plus tard, les potentialités publicitaires de ce nouveau *mass media* n'ont pas échappé à la sagacité des observateurs d'alors. Très vite, on explique aux marques que le business ne se fera plus sans la télévision, sans publicité télé, etc. Elles le comprennent encore plus vite. Les marques de l'Amérique nourricière de l'après guerre se précipitent pour s'exprimer à la télévision. Kellogs Korn Flakes et Coca Cola sont aux anges. David Ogilvy fait ses armes. A New York, Madison Avenue se peuple d'agences de publicité.

Mais regardons un peu mieux. La grande majorité des entreprises n'ont jamais fait de pub télé et s'en portent très bien. Ni au Etats-Unis, ni ailleurs. Pour cause, c'est beaucoup trop cher et inadapté à bien des business. Cependant, notre monsieur en costume gris (bien coiffé) et ses disciples faisaient de la télévision un media incontournable pour les marques...

Aujourd'hui, l'histoire se répète. Le même discours est tenu à propos du Web. Le monsieur bien coiffé a disparu. Il a été remplacé par une génération spontanée de gourous autoproclamés, de passionnés, de blogueurs... Le discours ambiant gravite autour de l'importance déterminante du Web. Personne n'oserait soutenir ou simplement imaginer un seul instant que le Web ne sera pas nécessairement indispensables à tout business.

L'histoire se répète avec une régularité surprenante. Et nous aimons à l'oublier avec une simplicité déroutante.

KISS

KISS n'est pas seulement un groupe pionnier du hard rock, lui-même ancêtre du heavy metal, dont les membres étaient maquillés pour faire peur à papa. Ni simplement une chanson de Prince.

K.I.S.S. est un acronyme anglo-saxon qui signifie Keep IT Stupid and Simple. En français : faites bête et méchant. Il faut croire que nous avons une aversion pour la simplicité. Nous aimons imaginer, concevoir, proposer des projets, des produits, des services compliqués. Or c'est la simplicité qui marche. Jack Welch lui-même, P.D.G. légendaire de General Electric, sacré à maintes reprises et considéré grosso modo comme le meilleur P.D.G. de la seconde moitié du vingtième siècle (l'autre moitié étant acquise à Henry Ford), aimait à le rappeler :

« Business is simple. Don't complicate it. »

Nous compliquons tellement les choses, qu'il faut que le grand P.D.G. lui-même nous le rappelle.

K.I.S.S. sont quatre petites lettres qu'il faut garder sur soi, lorsque l'on parcourt la route digitale. D'ailleurs, on pourrait changer le sens des lettres et dire que K.I.S.S. signifie Kilomètre Incontournable d'une Success Story, Kilomètre Infini Sans Souffrance ou Kilomètre International Sans Sueur, ou Kilomètre Internet Sans Serveur, ou Kilomètre Important Sans Suspens, ou Kilomètre Indescriptible Sans Syndication, ou Kilomètre Infatigable Sans Sieste...

En tout affinité

Qui n'a pas rencontré un recruteur apparemment préoccupé du *fit* qu'il y aura entre l'entreprise et vous, entre les équipes et votre personnalité, entre les valeurs de la société et les vôtres...

L'affinité entre le candidat et l'entreprise est devenue l'obsession lors des recrutements. C'est comme si l'entreprise vous disait : « Comprenez-nous Monsieur, nous ne sommes pas des gens tolérants. Par conséquent, si vous vous avérez différent de nous, nous ne parviendrons pas à vous accepter ».

Manque de chance, ce ne sont pas nécessairement ceux qui aiment le plus les produits de l'entreprise qui en sont les collaborateurs les plus précieux. Certes certains collaborateurs sont en parfaite osmose avec leur entreprise. Sont-ils

pour autant les collaborateurs les plus précieux, les plus efficaces, les plus productifs ?

Les P.D.G. et les membres des comités de direction ne sont pas toujours, soyons honnêtes, à leurs postes parce qu'amoureux des produits de leurs entreprises...

Toujours est-il que si les recruteurs ont quelques inquiétudes concernant la capacité de leurs collaborateurs à tolérer, somme toute, des candidats assez peu différents d'eux, ils ont encore une autre soupape de sécurité : la période d'essai qui leur permet de rompre le contrat de travail, simplement, sans grand formalisme, sans coût additionnel et en toute légalité.

Le périple sur les routes du monde digital nécessite de se doter de bons collaborateurs. Ce n'est pas en inventant des raisons de ne pas essayer, de ne pas se donner une chance mutuelle, que l'entreprise se mettra en marche.

Toutes les histoires d'amour n'ont pas commencé avec un coup de foudre. La majorité des gens mariés ne se sont pas épris l'un de l'autre comme dans un conte de fée.

La langue originelle

Toutes les traditions religieuses ou spirituelles convergent en un point. Les hommes, en des temps très anciens, pré-antique, eurent une langue unique et commune. Elle était simple, constitué d'éléments universels, de symboles...

Peu importe que cela soit vrai ou non ou que cela inspire ou non le prochain roman de Dan Brown.

Le monde digital semble vouloir reconstituer une langue universelle, simple, frustrante, mais permettant d'échanger, de partager, de coexister sans se faire la guerre. Les composantes de cette langue sont des symboles, des injections univoques, sans nuance, comme : Like, Poke, Tweet...

Peut-on parler d'une langue ? Pas véritablement. D'un vocabulaire, peut-être un peu plus ! En tous cas d'un ensemble de signes simples et efficaces, permettant à la communauté des hommes de satisfaire au moins partiellement quelques uns de ses besoins élémentaires : communiquer, échanger, se regrouper, s'exprimer, exister, etc.

De quelle légitimité les marques, les entreprises, peuvent se prévaloir pour s’immiscer au cœur de ces échanges. Il se peut que les marques, investissant le monde digital, puissent tôt ou tard être classées comme ceci :

- Celles qui organisent l’échange, la discussion, le débat, le vote.
- Celles qui stimulent l’échange.
- Celles qui orientent l’échange.
- Celles qui font l’objet du débat, de la discussion, du vote, etc.
- Celles qui cherchent à tirer profit de l’échange.
- Celles à qui profite l’échange naturellement.
- Celles que l’échange dessert.

Il est peut-être trop tard pour se poser trop de questions. Le monde digital s’est immiscé dans la vie des consommateurs. Les marques l’ont investi. Néanmoins, ces dernières empruntent de nouvelles postures, s’exposent à des situations inédites et ouvrent la porte à de nouvelles secousses.

Diversions vs. Dix versions

Les *web years* ou années Internet en français, passent huit fois plus vite que les années classiques. Autrement dit, il se produit autant de changements en un an dans le secteur Internet qu’en huit ans dans un autre secteur.

Ce rythme spécifique engendre des comportements, des attitudes et des réflexes particuliers. Les sociétés qui évoluent dans ce secteur développent des cultures d’entreprise qui leurs sont propres, basée notamment sur des valeurs comme : la technologie, le changement, l’innovation, l’entrepreneuriat, la communication, l’échange, le business, la créativité, l’audace, la vitesse d’exécution, l’action, la réussite individuelle, la notoriété, la célébrité, l’argent...

Au passage, se sont introduites trois habitudes : celle du *test and learn*, celle du *versionning* et celle du *quick and dirty*, autant dire du recommencement permanent.

Dans le Web, on invente, on innove, on réalise de nouvelles choses ou on les fait bien souvent pour la première fois. Alors, faute d’expérience, on se jette à l’eau en se disant qu’il faut tester afin de tirer des enseignements, pour mieux faire ensuite. C’est du *test and learn*.

L'évolution de la technologie ou des usages justifie la nécessité de constamment re-développer les sites Web, de les enrichir de nouvelles fonctionnalités, de les upgrader, de les faire migrer d'une technologie à l'autre, de les transposer sur de nouveaux terminaux. Les sites connaissent parfois un nombre de versions invraisemblable. C'est le *versionning*.

Le fait que ce qui est développé, n'est pas destiné à durer longtemps, engendre un autre réflexe, le *quick and dirty*. On développe pour que cela marche. Si ce n'est pas parfait, peu importe, une nouvelle version arrivera de toute manière dans très peu de temps et remplacera l'existant.

La combinaison des cultures du *test and learn*, du *versionning* et du *quick and dirty* apporte plusieurs bienfaits à l'entreprise :

- L'innovation : l'entreprise est toujours à la pointe.
- La mobilisation : il y a toujours quelque chose à faire.
- La motivation : il y a toujours un challenge à relever, Il y a toujours une nouveauté récemment lancée, dont on peut se satisfaire...
- La libération : il est plus facile de se jeter à l'eau, de se lancer, d'essayer...
- La richesse du quotidien : les journées ne se ressemblent pas, les jobs s'enrichissent, on progresse, les périmètres évoluent...
- Le renouvellement de l'horizon : l'horizon change, il évolue et demain sera forcément mieux qu'hier.

Mais la face cachée est plus sombre. Elle est affectée par le syndrome du logiciel. On développe de plus en plus vite (les erreurs de conception augmentent), on lance de plus en plus prématurément le logiciel (les bogues sont plus nombreux), pour une durée de vie de plus en plus courte du logiciel (les bogues demeurent non résolus), en vue de lancer très vite la version suivante qui fatalement sombrera dans le même cercle vicieux. Le client est constamment équipé d'un produit imparfait. L'entreprise lui apporte comme réponse d'acquiescer la version suivante, ou le produit de la nouvelle génération, qui malheureusement souffrira des mêmes vices. Il est intéressant de noter que dans le secteur informatique, les entreprises qui s'en sortent sont soit des championnes de la conception de programmes hyper spécialisés, soit des acteurs qui participent, accélèrent et encouragent le cercle vicieux décrit plus haut.

Le phénomène se propage. Ce qui prévalait dans le développement des logiciels informatiques, se voit de plus en plus dans d'autres activités, d'autres

secteurs, d'autres produits. Des biens traditionnellement fiables et sans surprise deviennent instables : électroménager, ampoule électrique... Des secteurs adoptent eux aussi la même stratégie que l'édition de logiciels. Les dix versions futures font diversion aux problèmes du présent.

Faut-il forcément se livrer à cette stratégie de diversion pour parcourir le monde digital ?

Peur de son ombre

Notre ombre nous suit quand nous la fuions et nous fuit quand nous la suivons. Une réalité terrible pour celles et ceux qui ont peur de leur ombre. Ils sont nombreux. Qu'ils aient peur pour de bonnes ou de mauvaises raisons, peu importe, ces peurs sont authentiques, sincères, consubstantielles à leur état du moment. Elles leurs appartiennent.

Le problème est que cela freine l'action, retient l'initiative, retarde la réaction ou la décision.

Comment faire ?

Lire le grand livre de la nature tout simplement et observer les animaux.

La peur a du bon, si nous la gérons bien. Le philosophe Nietzsche rappelait que si l'homme est supérieur à l'animal, ces derniers ont parfois des qualités que nous n'avons pas (agilité, sens de l'équilibre, souplesse, rapidité...) ou plus développées (meilleur odorat, ouïe supérieure, etc.). La peur et la manière de bien gérer la peur est précisément un talent des animaux. La peur n'est pas dénigrée ou assimilée à de la lâcheté ou de la faiblesse, comme le font les hommes, mais utilisée comme moyen de protection contre le danger. L'animal sait qu'il faut avoir peur. Que mal gérée, la peur peut tuer, si l'on se tétanise face à un prédateur par exemple, et que bien gérée, elle peut sauver, en augmentant la rapidité de la fuite par exemple.

Le parcours des kilomètres du monde digital, souvent difficile à réaliser, peut être ralenti par la peur.

Il faut apprendre à vivre, à travailler, à entreprendre, avec nos peurs, avec nos démons, avec nos traumatismes et nos casseroles... L'essentiel est d'apprendre à aimer la peur car elle est notre alliée, elle est là pour nous protéger. En revanche, il ne faut pas la laisser gérer les situations à notre place. Elle est notre alliée et nous devons rester les rois.

La sagesse des cadets

Les sociétés occidentales vieillissent.

Le jeunisme se développe. Les aînés, les anciens (a priori les plus sages), par peur d'être *out*, de se démoder, d'être déconnectés, d'être rejetés, survolent pour certains, la parole des très jeunes, leurs comportements, les imitent, vont même jusqu'à se laisser coacher par eux. On voit même des D.G., des Présidents de groupes les plus sérieux, identifier un petit jeune de leur entreprise pour les initier au Web social, à Facebook, etc.

Parce qu'ils ont simplement une plus grande familiarité avec de nouvelles pratiques (écrire sur le wall du copain, twitter, dragouiller en ligne, publier une vidéo à coup de copier-coller de code embed, perdre des heures en social gaming, préparer Noël à coup de social shopping...), les jeunes sont écoutés par les aînés, invités dans des comités de direction pour évangéliser, sollicités pour former. Le danger pour eux est de se croire arrivés, avant même d'être partis. Leur intérêt est d'accéder à des sphères de l'entreprises qui ne leurs sont ordinairement pas accessibles. Le risque pour les aînés est d'oublier de transmettre en retour leur expérience. Leur intérêt est de vieillir professionnellement, un peu moins vite, du moins d'en avoir l'impression.

Sagesse des cadets, silence des aînés ! Est-ce bon pour l'entreprise ? Est-ce une solution lorsque celle-ci est lancée dans le monde digital ?

Le droit d'aimer

C'est dur, personne n'aime le faire, mais lorsque l'on lance une entreprise, un produit, un service, une boutique... il faut avoir préalablement étudié la concurrence. C'est long et fastidieux. Le pire est que cela peut s'avérer décourageant. Les concurrents sont déjà là, bel et bien implantés. Ils ont une longueur d'avance, des acquis, des actifs, des produits au point, des clients, du chiffre d'affaires, etc.

Plus embêtant encore, trop regarder ce qui marche, peut conduire au syndrome de la photocopie : comme mes concurrents sont décidément bons, je vais simplement me contenter de faire tout comme eux. Mauvaise idée ! Au mieux, vous aboutirez à quelque chose de très ressemblant, mais en rien nouveau. Au pire, vous ferez moins bien et votre copie sera en noir et blanc face à un original en couleur.

Alors un truc, apprenez à observer, à benchmarker, à imiter et à vous inspirer des entreprises que vous aimez, même, et surtout, si elles ne sont pas vos concurrents.

Il est plus facile de s'intéresser à ce que l'on aime. Et ce que l'on aime n'est pas nécessairement moins riche d'enseignements que l'observation des concurrents naturels. Cela inspire plus. Cela stimule la créativité. Cela libère l'esprit du complexe d'infériorité que donne l'observation des concurrents.

Après, il suffit de transposer. Ce qui était banal dans un secteur (un service, une façon de faire...) peut devenir époustouflant une fois injecté dans un autre domaine.

Free

La part de ce que l'entreprise offre gratuitement au consommateur, pour les acquérir ou les conserver, semble vouée à augmenter.

Après les échantillons gratuits dont raffolent les secteurs de l'alimentaire, de la cosmétique ou du parfum, le développement des nouvelles technologies a considérablement amplifié cette technique marketing et l'a démocratisée dans le secteur des services. Les fournisseurs Internet se sont affrontés à coups d'heures de connexion gratuites, d'espace disque offerts, etc. La téléphonie mobile lui a emboîté le pas. La télévision les a suivis : offre simple play, double play et triple play ont permis aux départements marketing de rivaliser d'invention pour proposer les combinaisons les plus savantes, sous l'œil vigilant des financiers. La démarche était purement quantitative. On offrait des choses mesurables : de la durée, un nombre de SMS ou de MMS, une réduction de prix, etc.

Depuis, le discount s'est généralisé. Le low cost s'est institutionnalisé. Celui ou celle qui voudrait payer plein pot, pourrait avoir du mal à y arriver, dans certaines catégories de produits.

Heureusement, cette surenchère à la remise, au rabais, à l'appât, essentiellement quantitative, n'empêche pas le qualitatif de tenter une percée. Par delà les échantillons gratuits, les marques s'efforcent de plus en plus de s'affronter sur de nouveaux terrains : la qualité du service ; le lancement de services innovants ; l'expérience clients ; des sites Web de plus en plus riches ; des contenus de plus en plus utiles ; des prises de position de plus en plus responsables, écologiques ; des efforts esthétiques de plus en plus manifestes, etc.

Concours d'apnée

Buffon. Non, pas Gianluigi Buffon, le joueur de foot italien, mais BUFFON ! Georges-Louis Leclerc de Buffon (1707-1788), naturaliste, mathématicien, biologiste, cosmologiste et écrivain français. Celui qui a rédigé une histoire et une description de la nature tellement colossale que plus personne ne la lit.

Peu importe, Buffon a entre autre observé et décrit le comportement des animaux. Rien de plus utile pour comprendre les comportements humains.

Alors c'est parti pour une plongée dans le monde obscur de la guerre pour le meilleur référencement par les moteurs de recherche du Web.

Nous voici en mer, en pleine observation sous-marine. Tout comme le Web, les fonds marins sont remplis d'un nombre incroyable de formes qui bougent. Ce ne sont pas des sites Web, des blogs, des pages sociales, mais des poissons. Il y en a de toutes les tailles, de toutes les couleurs, de toutes les formes. Comme les sites Web.

Très vite on repère un phénomène étonnant. Parfois on croit apercevoir au loin un gigantesque poisson.

- Parfois c'est vrai. C'est une baleine ou un cachalot.
- Parfois, c'est faux. C'est un ensemble de tous petits poissons qui nagent les uns contre les autres, veillant à former une masse qui de loin ressemble à une baleine et dissuade les éventuels prédateurs.
- Parfois, c'est ni tout à fait vrai, ni tout à fait faux. C'est une plus petite baleine que de petits poissons entourent afin de créer la même illusion que celle décrite au paragraphe précédent.

Sur le Web, c'est un peu pareil.

- Il y a les baleines et les cachalots. Ce sont les très gros sites qui reflètent l'essentiel de l'audience.
- Il y a les petites baleines entourées de petits poissons. Ce sont tous les petits sites Web d'une même catégorie qui repèrent le plus gros site de leur segment, observent quels mots clés, quels dispositifs techniques permettent à ce site de remonter en première position dans les moteurs de recherche, afin de se coller à lui (de faire partie du même agrégat que lui pour parler comme Google) et profiter de son ascension.
- En revanche, il n'y a pas de bancs de petits poissons, de petits sites qui mettraient en commun leurs ressources, leurs efforts, leurs moyens pour s'entendre et former une masse capable d'améliorer leur référen-

cement commun. Les acteurs d'autres secteurs sont parvenus à le faire dans d'autres domaines. A titre d'exemple, les distributeurs ont appris à partager leurs chiffres de ventes à travers des panels distributeurs. Il en est de même des marques avec les panels de consommation et des médias avec les panels d'audience.

Qu'attendent les acteurs du Web ?

Chapitre 3

MANAGEMENT

Petit Google fight

Connectez-vous sur Google. Dans la barre de recherche, écrivez « Google Fight » et tapez sur le bouton Entrée de votre clavier.

Dans la liste des réponses, Google vous propose de découvrir son module Google Fight. Cliquez pour y accéder. Google Fight permet de comparer le nombre de fois qu'un mot A et un mot B sont respectivement trouvés par Google. Ici, nos mots A et B sont les expressions « Oui mais » et « Oui et ». Résultat du match : près de cent cinquante fois plus de points pour « Oui mais ».

Pourquoi ?

Parce qu'il y a deux types de personnes.

Celles qui sont des spécialistes du « Oui mais » et celles qui privilégient le « Oui et ». Les premières sont de loin les plus nombreuses. Elles adorent dire « Oui mais ». Leurs phrases préférées sont « Oui mais cela ne marchera pas », « Oui mais cela va coûter cher », « Oui mais ceci... », « Oui mais cela... ». Elles sont négatives, démotivantes, conservatrices, défaitistes et malheureusement un peu partout.

Les secondes s'efforcent de dire « Oui et ». Leurs phrases sont plutôt du type ; « Oui, et en plus cela présenterait tel avantage », « Oui et cela nous permettra de nous voir plus souvent », « Oui et c'est un bon moyen de... ». Elles sont positives. On les croise beaucoup plus rarement que les premières.

L'imparfait du conditionnel

« Il faudrait que », « Il aurait fallu », « Si seulement ceci », « Si seulement cela » sont autant de phrases récurrentes en entreprise. Elles sont révélatrices de démotivation, d'une absence de désir de trouver des solutions, etc.

Les repérer est un bon moyen de séparer les personnes, les services, les zones de l'entreprise où les choses ne seront pas possibles à un instant T, des zones où les choses avanceront. Slalomer, trouver le meilleur chemin entre les piquets de l'entreprise, est parfois nécessaire à un individu, à une équipe, à un service, à un département, à une *business unit*, à une idée, à un projet... pour avancer.

Les avancées ne s'effectuent pas forcément en ligne droite. Il est rare que tous les feux d'une même ville soient tous au vert en même temps. L'entreprise est jonchée d'obstacles voulus ou non voulus, conscients ou inconscients, facile ou difficile à contourner. Toujours est-il qu'il faut parfois slalomer entre les facteurs de résistance.

Les deux questions récurrentes

Les psychologues soutiennent que chacun de nous est porteur de deux questions :

- "Est-ce que j'existe ?"
- "Suis-je aimé ?"

Et comme c'est dans la réaction des autres que nous trouvons des éléments pour répondre à ces interrogations, nous recherchons le regard de l'autre, observons ses réactions, scrutons ses faits et gestes... à la recherche d'indices.

Pire, nous agissons pour exister, pour être aimés.

Or il faut agir pour soi.

Attention à ne pas s'enfermer dans le regard de l'autre. Ce serait se mettre soi-même en prison. Ce serait donner à l'autre le pouvoir de nous y maintenir séquestré ou de nous en libérer à sa guise.

Or le digital, nous encourage à tomber dans ce piège. Nous nous exposons de plus en plus au regard d'autrui en nous mettant en avant sur nos pages

Facebook, Twitter... sur nos blogs, etc. Une fois repérés et suivis par les autres, voici qu'une e-réputation nous colle à la peau. Notre enthousiasme du début nous a conduit à nous jeter à corps perdu sur ces sites, à nous y faire valoir, à y montrer nos talents, nos atouts, nos réalisations, à nous y créer un personnage public... Ensuite, il faut durer, continuer à exister, rester dans le coup, en maintenant la cadence des publications, des commentaires rédigés, des Like accordées, des Twitt effectués, des liens transférés.

Nous voici prisonnier d'une image, d'une position que nous avons acquise, d'une e-réputation, d'un personnage public que le digital nous a permis de fabriquer. A l'instar des stars, des célébrités, des people, nous voici amenés à vivre avec celui que nous sommes réellement et ce personnage que nous avons créé, qui parfois nous échappe, parfois nous dépasse, et qui nous enferme dans le regard des autres.

L'emprisonnement ne permet pas d'avancer ni dans le monde digital, ni ailleurs.

A chacun son rythme

Les entrepreneurs, les dirigeants, les PDG sont rarement de grands dormeurs. Ils sont plutôt endurant, énergiques, dynamiques. Leur entourage en fait parfois les frais. Ils sont durs à suivre, exigeants, souvent agacés par le manque de rapidité d'exécution des décisions prises, contrariés par la lenteur des réponses apportées aux questions posées... Et ce, du matin au soir.

Les actionnaires, les employés aiment sentir l'énergie l'enthousiasme et la détermination d'un meneur. Nous en avons besoin. Qu'il nous entraîne, soit ! Mais qu'il comprenne en retour que nous n'avons pas tous :

- Le même métabolisme.
- Le même degré de motivation.
- La même implication dans l'entreprise.
- Le même sentiment quant à l'importance à accorder à notre travail.
- Le même intérêt à en tirer.
- Le même potentiel.

Il faut de tout pour faire un monde. Bien des grandes choses de l'histoire se sont réalisées avec un tout petit nombre d'hommes exceptionnels. Les conquêtes napoléoniennes en sont l'exemple : un stratège de génie, quelques généraux hors du commun, quelques maréchaux talentueux. L'ensemble ayant

un âge moyen inférieur à trente ans. Pour le reste, une masse d'hommes composée pour l'essentiel de paysans inexpérimentés dans l'art de la guerre, puis des catégories habituelles qui remplissent les rangs des campagnes militaires : immigrés, mercenaires, hors la loi, réfugiés, aventuriers.

Finis l'ère du *CEO Super-héro*, du surhomme, du superman de la direction. On ne peut pas et il ne faut pas calquer le rythme biologique de toute une entreprise sur celui d'un seul homme. Le monde digital se conquerra avec le CEO Super Haro, avec celui qui saura temporiser, prendre le pouls des équipes, sentir la fatigue des hommes, anticiper leurs peurs, prévenir et guérir leurs blessures.

Vices et vertus du sport

Le sport est constamment utilisé dans les séminaires de management comme modèle. A vrai dire, c'est tentant. Les points communs et les parallèles avec le monde de l'entreprise sont nombreux : performance, challenge, dépassement de soi, esprit d'équipe, combativité, envie de gagner, respect des règles, travail... résonnent dans les têtes des managers en quête de techniques pour motiver les équipes.

C'est un tort. Le sport est truffé d'éléments parfaitement incohérents et incompatibles avec l'entreprise.

- Une carrière de sportif de haut niveau est un choix extrême, assorti de sacrifices, que ne fait pas un salarié lorsqu'il choisit un job, une orientation, un secteur.
- Il y a toujours un arbitre pour voir et sanctionner les fautes. Pas dans l'entreprise.
- Lorsque le sportif est mauvais, moins bon que d'habitude, fatigué, ou blessé, cela se voit, tout de suite. Pas dans l'entreprise.
- L'entraîneur a le droit d'être dur avec ses joueurs. Le manager ne dispose pas de la même latitude.
- Ceux qui marquent des buts contre leurs camps sont immédiatement sortis du terrain. Pas dans l'entreprise.
- La course aux records a engendré des dérives dont l'entreprise n'a pas besoin : omniprésence du dopage, règlements de comptes en coulisses...
- Le système a favorisé, a engendré, des egos démesurés et les survalorise.
- L'intérêt individuel a supplanté la réussite collective.

- L'argent à remplacer le *fair play*.
- L'exemplarité du sportif s'est évaporée. Les champions ne sont plus nécessairement des modèles pour nos enfants.

Certes tout ceci n'est pas absolument vrai dans tous les sports. Mais au fond, ce n'est pas le sport de haut niveau qu'il faudrait observer, mais le sport amateur.

Verre à moitié plein, verre à moitié vide

La métaphore du verre à moitié plein et à moitié vide est bien connue. Elle illustre le fait que toute chose peut être considérée sous un angle positif ou au contraire sous un angle négatif.

Les entreprises, les projets, les situations au travail font penser à ces tables couvertes de verres d'eau, que l'on trouve le long des marathons et qui permettent aux coureurs de se désaltérer. Comme les coureurs ne s'arrêtent pas pour les boire, mais attrapent les verres pour avaler l'eau en courant, on veille à ne pas remplir complètement les verres, afin que l'eau ne se renverse pas. Les tables sont donc recouvertes de verres à moitié remplis.

Nos entreprises sont elles aussi envahies de verres à moitié remplis. Ce ne serait pas un problème si nous n'arrêtons pas notre course, les buvions et repartions de plus belle. Cependant, nous aimons nous arrêter chaque fois que nous en voyons un, en parler à des collègues, apporter le verre en réunion, le déposer au centre de la table pour que chacun donne son avis sur cette question fondamentale : est-il à moitié plein ou à moitié vide. Chacun s'exprime. Les uns saisissent l'occasion pour régler des comptes, les autres pour nouer des alliances, les troisièmes pour lire leurs e-mails, les quatrièmes pour griffonner sur leurs cahiers, les derniers pour se reposer. Avec un peu de chance, la scène se passe l'été, la climatisation a sauté, il fait très chaud et après quelques jours l'eau du verre finit par s'évaporer. Autrement cela peut durer longtemps !

Toute chose peut être vue négativement ou positivement. Se lancer sur la route du Web nécessite un regard optimiste sur les choses et une volonté de ne pas laisser s'installer des débats stériles au cours desquels les collaborateurs parlementent sans contribuer au projet de l'entreprise, ni à l'atteinte de ses objectifs, ni à la mise en œuvre de sa stratégie, ni à l'amélioration de son offre, ni à la satisfaction de ses clients.

La tête, le cœur et le ventre

Les américains ont des tonnes de sobriquets pour classer les hommes. Ils parlent des *doers*, des *thinkers*, des *acheivers*, des *money makers*, les *rain makers*, des *enablers*, des *managers*, des *leaders*, des *followers*...

Une distinction simple permet de différencier trois catégories : les experts, les managers et les leaders. Ceux de la seconde et de la troisième devraient théoriquement être dotés de ce qui suit :

- Une vision globale ou la capacité à disposer d'une vision globale. Une aptitude à prendre de la hauteur par rapport à un problème, à descendre jusqu'au détail essentiel, pour résoudre et reprendre tout de suite de la hauteur ; à situer ce que l'on fait dans un périmètre élargi.
- Un sens des réalités ou la capacité à interpréter les informations, à les traiter, à les comprendre dans un contexte élargi. Réalisme. Objectivité. Travailler sur ce qu'il faut faire, pas uniquement sur ce que l'on aime faire.
- De l'imagination ou la capacité à discerner le jeu et le champ des possibles dans son job. Comment j'invente le contenu de mon job ? Y-a-t-il des choses nouvelles ? Peut-on faire les choses différemment ?
- Une capacité d'analyse ou la capacité à transformer, décomposer, reformuler les problèmes que l'on a en face de soi.
- Du leadership ou les compétences et savoir-être pour exercer son métier, jumelés au dynamisme pour les mettre en œuvre tout en respectant autrui.

On sait, vous connaissez déjà tout cela par cœur ! OK, innovons, mais pour de bon.

Une classification des hommes, qui remonte à l'Antiquité, stipule que nous serions tous *divisés* par trois moteurs situés à trois endroits différents de notre corps :

- Un premier moteur, la raison, qui se logerait dans la tête.
- Un second moteur, l'affect, qui se situerait dans la poitrine.
- Un troisième moteur, le désir, qui serait quelque part dans le ventre.

Ces moteurs agiraient toujours ensemble, mais inégalement selon les individus.

A quoi ressemblent celles et ceux les mieux prédisposés à partir à l'assaut du monde digital ? Sont-ils davantage animés par la raison, par l'affect ou par le désir ?

Nom de Zeus

Une méthode originale pour analyser une culture d'entreprise est celle de Charles Andy¹⁰.

Le bon vieux pasteur Irlandais écrit que les entreprises ont des comportements culturels distincts, et qu'elles se différencient par leur aspiration à ressembler à des dieux grecs différents.

Il y a donc quatre catégories d'entreprises :

- Celles qui se rapprochent du dieu Zeus en favorisant le pouvoir, en cherchant à dominer leurs concurrents à tout prix et à affirmer leur empire.
- Celles qui s'apparentent au dieu Apollon en se concentrant sur les compétences, la capacité des individus à tenir leurs rôles, le respect de l'entreprise dans son ensemble.
- Celles qui ressemblent à la déesse Athéna en se penchant sur les résultats, l'atteinte des objectifs, la réussite.
- Celles qui font penser au dieu Dionysos par leur tendance à privilégier la réalisation personnelle des individus, la créativité, l'enthousiasme, l'élan personnel, l'audace.

Nous disons qu'il y a deux sortes d'entreprises. Celles qui ont ou qui sauront franchir les kilomètres et celles qui éprouveront plus de difficultés.

Les premières ressemblant beaucoup à Dionysos, un peu à Apollon et ne perdant pas de vue Athéna.

Les secondes veulent à tout prix ressembler à Zeus et laissent les moins bons côtés d'Apollon prendre le dessus.

Ne te fais pas si grand

« *Ne te fais pas si grand, tu n'es pas si petit* ».

Une jolie phrase de Freud !

Concrètement, il y a :

- Celui à qui nous voudrions ressembler.
- Celui que nous voudrions être.
- Celui que nous voudrions devenir.

- Celui que les autres voudraient que nous soyons.
- Celui que nous pensons que les autres voudraient que nous soyons.
- Celui que les autres croient que nous sommes.
- Celui que nous croyons être.
- Celui que nous sommes réellement.
- Ce dernier est le germe, la graine et le fruit de trois autres person-
nages :
 - Celui que nous étions.
 - Celui que nous sommes devenus.
 - Celui que nous pourrions devenir.

Cela en fait du monde là dedans !

Avancer dans le labyrinthique monde digital commence par cesser de vouloir ressembler à celui que nous voudrions être ou à quelques autres. Il s'agit de faire une traversée, que personne ne peut faire à notre place. Tout le monde ne pourra pas monter dans la barque, et tant mieux. Autrement, il est probable que chacun ne ramerait pas dans le même sens et que la barque tournerait en rond.

Quelle version du marketing ?

Deux professionnels du marketing se rencontrent. L'un est l'autre sont bien habillés, la trentaine, dynamiques, les dents longues.

La conversation s'engage. Les sourires et les regards visant à convaincre l'autre, ponctuent des phrases truffées d'un jargon qui leur est propre. Au fur et à mesure de l'avancement de la discussion, l'incompréhension mutuelle s'installe progressivement. Le nombre des mots que l'un emploie et que l'autre ne comprend pas augmente et vice versa.

Le premier interpelle le second en interjetant :

« Mais au fait, t'utilises quelle version du marketing ? La 1.1.2.6 ou la 1.7 ? »

Cette situation est moins surréaliste qu'elle n'y paraît. Les technologies et leurs évolutions permanentes colonisent nos métiers. Le marketing est désormais étroitement lié et de plus en plus impactés par les avancées informatiques, web, digitale, mobile, etc.

Le marketing lui-même aura bientôt des numéros de versions, exprimant son niveau de dépendance à telle ou telle technologie, révélant la génération à laquelle il appartient, explicitant son niveau de développement, tels les logiciels.

Cela rend le management des équipes marketing extrêmement difficile, dès lors que le n+1 n'est pas de la partie. Dans le meilleur des cas, les efforts de pédagogie de l'un n'ont d'égale que les efforts de compréhension et d'attention de l'autre. Mais souvent cela ne suffit pas. Dans le pire des cas, celui qu'on ne comprend pas et que l'on ne comprendra de moins en moins est remplacé. Cela ne résout pas le problème. Cela ne fait que le décaler dans le temps. Le même scénario se rejouera avec son successeur. Il arrive même que ceci se produise à l'échelle d'une équipe Web entière, voire d'une business unit.

Le choc des sous-cultures et des micro-cultures joue à plein. La confiance que sauront s'accorder mutuellement les membres de cultures différentes, mais travaillant sous un même toit, sera peut-être un facteur déterminant lorsque l'entreprise sera pris dans les embouteillages des rues du grand village digital.

Self learning

Le *self-learning* est une tendance de fond aux USA. Il gagne du terrain en Europe.

Face à la montée du digital, il est de moins en moins simple pour une direction des ressources humaines, de former les collaborateurs d'une entreprise. Le Web évolue si vite que les organismes de formations traditionnels d'arrachent les cheveux. Le catalogue des formations imprimé en début d'année est obsolète avant même la fin du premier trimestre. Le contenu des sessions devient caduc presque aussi rapidement. Les formateurs peinent à actualiser leurs cours et leurs supports de formation.

Du côté des salariés, il n'importe plus d'avoir appris, mais de savoir apprendre, d'avoir appris à apprendre pour continuer d'apprendre. L'investissement personnel qu'il faut faire pour rester à jour tend à grandir.

En dépit de la plus ou moins bonne volonté des départements des ressources humaines, des efforts des centres de formations et de l'implication grandissante de certains salariés en termes de *self-learning*, l'équation devient de plus en plus difficile à résoudre.

La participation et l'implication des collaborateurs de l'entreprise aux débats sur leurs métiers, qui ont cours sur le Web semble être la solution par défaut. Cependant, elle introduit trois questions :

- Quelle est la légitimité de ceux qui s'expriment le plus à l'intérieur du débat ? Ceux qui parlent le plus ne sont pas nécessairement les plus intéressants, les plus pertinents, les plus dignes d'être écoutés.
- Quelle est l'intention véritable de ceux qui alimentent le débat ? Sont-ils de simples altruistes, des pédagogues dans l'âme, des évangélistes dénués de tous intérêts, ou les défenseurs de certaines solutions, des prestataires de services, ou un mélange des deux ?
- Comment garantir l'étanchéité du mur qui sépare ce que l'entreprise souhaite garder confidentiel (ses projets, ses résultats, ses stratégies...) et la diffusion au grand jour des informations, puisque pour profiter du débat, il faut tôt ou tard se démasquer un peu ?

En attendant, l'upgrade des compétences de chacun, dépendra de :

- La capacité, de la volonté et de l'énergie qu'il y mettra.
- L'habileté dont il fera preuve pour profiter des débats tout en en révélant le moins possible.

Après l'ère du e-learning, place à celle du *me-learning* ?

Est-ce un frein ou un moteur pour les pèlerins dont les pieds fouleront les chemins du monde digital ?

Le testament de Peter Drucker

En fin de vie, le gourou du management de la seconde moitié du vingtième siècle, Peter Drucker, n'avait plus rien à prouver.

Après avoir été l'un des derniers élèves ayant suivi les cours de Joseph Schumpeter, avoir connu personnellement Sigmund Freud, avoir réfléchi plus de soixante années consécutives au management, publié près de trente ouvrages, enseignés aux Etats-Unis, conseillé les plus grands, aidé d'autres *business thinkers* de talents comme Jim Collins, certaines de ses ultimes remarques laissent pour le moins pantois :

« *Le management et ce qui l'entoure consiste finalement à rendre difficile le travail des autres* ».

« Il y a bien longtemps que la plupart des managers, ont pris leur retraite, au travail ».

« La seule chose qui ne sera jamais en rupture de stock dans l'entreprise est l'incompétence ».

Courage à celles et ceux qui voient se profiler à l'horizon de la route des cols et des côtes. Car il faudra composer et faire avec ce qui précède.

Les absents ont toujours raison

Les absents sont de plus en plus nombreux.

Entre les congés, les RTT, les arrêts-maladies qui se multiplient, il devient difficile d'avoir tout le monde en même temps dans un service, un département.

Ailleurs, c'est pire. Une entreprise indienne de deux cent salariés est forcément confrontée à plus d'une centaine de religions, pratiquées chacune avec ferveur et offrant chacune au moins une vingtaine de jours fériés différents d'une religion à l'autre. Il va falloir apprendre à travailler avec les absents, avec l'absence comme donnée de base.

La confiance entre les collaborateurs pour former des binômes pourrait devenir cruciale. La nécessité d'expliquer, de transmettre, de former le voisin de bureau aux tâches que nous effectuons quotidiennement, s'imposera peut-être. L'effort général, entrepris pour ne pas interrompre le mouvement en marche est peut-être l'une des conditions de réussite pour avancer dans l'univers digital.

Détecteurs de talents

Il y a des hommes dont le talent est précisément de savoir révéler d'autres hommes. Le plus souvent, ils sont ignorés, non reconnus.

Qui se souvient du nom de l'entraîneur de foot anglais, à la modeste carrière, qui a su repérer David Breechman alors qu'il n'avait pas dix ans et le coacha pour faire de lui une star du football mondial ?

Qui se souvient que sans un modeste professeur de la troisième République, perdu dans les Ardennes, Georges Izambard, la littérature n'aurait jamais été

la même, car les écrits du jeune Arthur Rimbaud que sa mère voulait détruire n'aurait jamais été mis à l'abri.

La boxe aurait-elle connu des champions comme Mohamed Ali ou Mike Tyson sans Don King ?

Quels rôles pourraient bien jouer ces révélateurs de talents, dans le monde digital, jalonnée d'auto-stoppeurs en apparence quelconque, mais qui sont peut être les Jack Kerouac de demain.

On gagne quand...

Un ancien sportif professionnel me disait ceci :

« Dans le monde du sport, tout le monde pense que l'on est heureux quand on gagne.

En réalité on gagne quand on est heureux.

C'est la leçon que j'ai tiré de mon expérience de sportif professionnel. »

Les entreprises recherchent, plébiscitent et consacrent ceux qui recherchent la victoire.

Il suffit d'observer la guerre que ces aspirants au podium se livrent parfois entre eux, en interne, pour aisément déduire que tout cela n'a rien à voir avec le bonheur. Sauront-ils heureux au moins, à la fin, une fois qu'ils auront franchi la ligne d'arrivée les premiers ? Rien n'est moins sûr. Le plus souvent ils gaspillent leur énergie à escalader une échelle qui n'est pas adossée au bon mur. Une fois en haut, ils découvrent que ce qu'ils voient ne correspond pas à ce qu'ils imaginaient.

Pour gagner, les entreprises devraient plutôt s'évertuer à recruter et promouvoir, non pas des gagners, mais des gens heureux, qui gagneront simplement parce qu'ils sont heureux. L'équilibre, le bien être, l'harmonie avec soi confèrent souvent plus de force que les appétits, les désirs, les envies qui au contraire affaiblissent.

A chacun son mode

Nous avons tous des modes d'acquisition du savoir et des connaissances très différents.

- Les uns ont besoin de voir les choses pour les assimiler : ils regardent le tableau du professeur, lisent des livres...
- D'autres ont besoin d'entendre les choses pour les intégrer : ils écoutent le professeur, apprennent leurs leçons à haute voix...
- D'autres ont besoin d'écrire les choses pour se les approprier : ils prennent des notes, ils remettent leurs notes au propre, ils copient sur leurs voisins ;-)
- D'autres ont besoin d'expliquer les choses pour les assimiler : ils en parlent à d'autres, préfèrent les débats aux cours magistraux.

Une nouvelle génération de professionnels se distingue par le fait qu'elle écrit, qu'elle publie, qu'elle partage, qu'elle débat en ligne, sur ses métiers, de son secteur, au travers de blogs, de groupes... Elles comptent vraisemblablement des personnes dont le mode d'acquisition des connaissances se situe dans les deux derniers points et plus particulièrement dans le troisième.

Pourquoi les envoie-t-on à des formations dont le format ne correspond pas à leur mode privilégié d'apprentissage ?

Pourquoi l'entreprise ne les utilise-t-elle pas comme formateurs internes ?

Blue collars, white collars et web collars

La révolution industrielle a vu naître une nouvelle génération de travailleurs : les *blue collars*. Venu des campagnes jusqu'aux villes, suivant le grand mouvement de l'exode rural, ces paysans qui embauchaient à l'usine se voyaient revêtus d'un bleu de travail, d'où leur surnom, *blue collars* ou *cols bleus* en français.

Avec le développement de l'économie des services, une autre génération de travailleurs vit le jour. Employés de bureaux, ils portaient une chemise de ville blanche et furent surnommés les *white collars* ou *cols blancs* en français.

Arrivent aujourd'hui une population qualifiée, jeune, diplômée, de plus en plus expérimentée suite à une succession de stages, formée au digital. Ne

constituent-ils pas la classe des *web collars*, la classe de ceux dont nous ne connaissons pas la couleur du col de chemise car :

- Nous les cantonnons à des tâches qu'ils exécutent depuis les plus bas échelons de l'organigramme, (presque cachés au fond là bas, dans l'espace situé après la machine à café.)
- Nous ne les conservons pas assez longtemps dans nos organisations, car ils sont stagiaires, en CDD... pour se souvenir encore d'eux après leur passage.
- Nous les reléguons à des jobs qu'ils peuvent faire depuis leur domicile : *community manager*, développeur web, graphiste, par exemple.
- Nous ne les voyons pas au travail, car ils sont sans emploi.

Comment les faire monter dans le car qui serpente les routes du monde digital alors que des orages, des crises et un revêtement parfois abîmé rendent parfois difficilement praticable ?

Bibliographie

Ouvrages

Les livres abordant des sujets similaires ou connexes à ceux développés dans cet ouvrage ne se comptent plus. Les meilleurs d'entre eux sont en anglais. Rangés les uns à côté des autres, ils rempliraient une bibliothèque de plus de seize kilomètres³².

La longue liste proposée ci-dessous est composée pour l'essentiel d'ouvrages, que nous n'avons pas nécessairement dévorés, mais qu'il convient de mentionner, soit parce qu'ils ont atteint le statut de « classiques », soit parce qu'ils ont été lus par la communauté du Web français.

Cette liste abrite également les livres qui ont inspiré l'écriture des *dessous du Web* ou que nous aimons. Afin de vous aider à les repérer, ils sont signalés à l'aide du picto **LIKE** et notés sur une base cent.

Adam Brandenburger, Barry Nalebuff, *Co-Opetition : A Revolutionary Mindset That Combines Competition and Co-Opetition*, Doubleday, 1997. **LIKE** 61.

Al Ries and Jack Trout, *The 22 Immutable Laws of Marketing : Violate Them at Your Own Risk!*, Harper Business, 1990. **LIKE** 75.

Al Ries and Jack Trout, *Positioning: The Battle For Your Mind*, McGraw-Hill, 2000. **LIKE** 95.

Alexander Osterwalder and Yves Pigneur, *Business Model Generation : A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Wiley, 2010. **LIKE** 59.

Arlette De Beaucorps, Dominique Bonpaix et Cyrille J.-D. Javary, *Le Yi Jing : Pratique et interprétation pour la vie quotidienne*, Albin Michel 2010. **LIKE** 87.

Ben McConnell, Jackie Huba, *Citizen Marketers : When People Are the Message*, Kaplan Business, 2006.

Boston Consulting Group, *Perspective on Strategy*, John Wiley & Sons, 1998. **LIKE** 39.

Bertrand Jouvenot, *Le Journal de BJ au bureau : Le management facile*, Maxima, 2004. **LIKE**.

Bertrand Jouvenot, *Managing Softly : Learning From Buddha, Gandhi, Gracie*, BookSurge Publishing, 2005. **LIKE**.

Bo Peabody, *Lucky or Smart !*, BookSurge Publishing, 2008.

Buckingham and Clifton, *Now, Discover Your Strengths*, Free Press, 2011. **LIKE** 54.

Charles Handy, *The Age of Unreason*, Harvard Business Press, 1991. **LIKE** 49.

Charles Wheelan, *Naked Economics : Undressing The Dismal Science*, W. W. Norton & Company, 2010.

Chip Heath and Dan Heath, *Made to Stick : Why Some Ideas Survive and Others Die*, Random House, 2007

Chris Anderson, *The Long Tail : Why the Future of Business is Selling Less of More*, Hyperion, 2006. **LIKE** 41.

Christopher Locke, Rick Levine, Doc Searls, David Weinberger, *Clue Train Manifesto: The End of Business as Usual*, Perseus Books Group, 2001.

Chris Zook, *Beyond the Core : Expand Your Market Without Abandoning Your Roots*, Harvard Business Press, 2004.

Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma : The Revolutionary Book that Will Change the Way You Do Business*, Harper Paperbacks, 2003.

D. B. Holt, *How Brands Become Icons : The Principles of Cultural Branding*, Harvard Business School Press, 2004. **LIKE** 71.

Daniel Goleman, *Business: The Ultimate Ressource™*, Perseus Publishing, 2002. **LIKE** 83.

Daniel Goleman, *Emotional Intelligence : Why It can Matter More Than IQ*, Bloomsbury, 1995.

Daniel Goleman, *Working with Emotional Intelligence*, Bantam, 2000. **LIKE** 79.

Dave Gray, Sunni Brown, James Macanufo, *Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers*, O'Reilly Media, 2010.

David Allen, *Getting Things Done : The Art of Free-Stress Productivity*, Penguin 2002.

David Gage, *The Partnership Charter : How To Start Out Right With Your New Business Partnership*, Basic Books, 2004.

David Ogilvy, *Ogilvy On Advertising*, Vintage Books, 1997. **LIKE** 62.

Don Peppers, Martha Rogers, *Le one to one*, Editions d'Organisation, 1999. **LIKE** 45.

Doug Hall, *Jump Start Your Business Brain*, Clerisy Press, 2005.

Eliyahu M. Goldratt, Jeff Cox, *The Goal*, North River, 2004.

Ernest Malmesten, *Boo Hoo : A Dot Com Story*, Arrow, 2002.

Fernand Braudel, *La dynamique du capitalisme*, Flammarion, 2008. **LIKE** 86.

Gary Hammel, *Leading the Revolution : How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*, Plume, 2002.

Gary Hamel, C. K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business Press, 1996.

Gary Klein, *The Power of Intuition : How to Use Your Gut Feelings to Make Better Decisions at Work*, Crown Business 2004.

Geoffrey Moore, *Crossing the Chasm : Marketing and Selling Technology Products to Mainstream Customers*, HarperBusiness, 2002. **LIKE** 52.

Geoffrey Moore, *Living on the Fault Line : Managing for Shareholder Value in the Age of the Internet*, Haperbusiness, 2000. **LIKE** 78.

George Gilder, *Life After Television*, W. Norton & Company, 1994.

Gordon MacKenzie, *Orbiting the Giant Hairball : A Corporate Fool's Guide to Surviving with Grace*, Viking Adult, 1998.

Guy Kawasaki, *The Art of the Start : The Time-Tested, Battle-Hardened Guide for Anyone Starting Anything*, Portfolio Hardcover, 2004.

Henry Petroski, *To Engineer is Human : The Role of Failure in Successful Design*, Vintage, 1992.

François-Xavier Husherr, Jacques Lendrevie, *La Publicité sur Internet : Comment tirer parti efficacement de l'e-pub*, Dunod, 1999.

Howard Rheingold, *The virtual Community: homesteading in the electronic frontier*, MIT Press, 2000.

Jac Fitz-Enz, *The 8 Practices of Exceptional Companies : How Great Organisations Make the Most of Their Human Assets*, AMACOM, 2003.

Jacques Lendrevie, Michel Lévi et Denis Lindon, *Mercator : Théorie et Pratique du Marketing*, Dalloz, 2003. **LIKE 75.**

Janie Lopiano-Misdorn, Joanne de Luca, *Street Trends*, Collins, 1998. **LIKE 39.**

Jack Stack with Bo Burlingham, *The Great Game of Business*, Doubleday, 1994.

James Surowiecki, *The Wisdom of Crowds*, Anchor, 2005.

Jason Fried, David Heinemeier Hansson, *Rework : Change The Way You Work Forever*, Vermilion London, 2010. **LIKE 51.**

Jay Conrad Levinson, *Guerrilla Marketing : Easy and Inexpensive Strategies for Making Big Profits from Your Small Business*, Houghton Mifflin, 2007. **LIKE 42**

Jay Elliot, William L. Simon, *The Steve Jobs Way : iLeadership for a New Generation*, Vanguard Press, 2011. **LIKE 90.**

Jeffrey Gitomer, *Little Red Book of Selling*, Bard Press, 2004.

Jeffrey J. Fox, *How to Become a Rainmaker : The Rules for Getting and Keeping Customers and Clients*, Hyperion, 2000.

Jeffrey Pfeffer, Robert I. Sutton, *The Knowing-Doing Gap : How Smart Companies Turn Knowledge into Action*, Harvard Business School Press, 2000.

Jim Collins, *Good to Great : Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*, HarperCollins, 2001.

John Hagel III, Arthur G. Armstrong, *Net Gain : Expanding Markets Through Virtual Communities*, Harvard Business School Press, 1998. **LIKE 77.**

John Maxwell, Zig Ziglar, *The Twenty One Irrefutable Laws of Leadership*, Thomas Nelson, 1998. **LIKE 79.**

Jonas Ridderstroale, Kjell Nordstrom, *Karaoke Capitalism : Daring to Be Different in a Copycat World*, Praeger, 2005.

Jonas Ridderstroale, Kjell Nordstrom, *Funky Business Forever : How to Enjoy Capitalism*, Financial Time Management, 2008. **LIKE 36.**

Kevin Kelly, *Out of Control : The New Biology of Machines, Social Systems, & the Economic World*, Basic Books, 1995.

Lao-tseu et Liou Kia-hway, *Tao-tö king*, Gallimard, 2002. **LIKE 98.**

Lester Wunderman, *Being Direct : Making Advertising Pay*, Random House, 1997. **LIKE 60.**

Larry Bossidy, Ram Charan, Charles Burck, *Execution : The Discipline of Getting Things Done*, Crown Business, 2002.

Leonard Berry, *Discovering the Soul of Service*, Free Press, 1999.

Loïc Le Meur, Laurence Beauvais, *Blogs pour les pros*, Dunod, 2005. **LIKE 71.**

Malcolm Gladwell, *The Tipping Point : How Little Things Can Make a Big Difference*, Back Bay Books, 2005. **LIKE 51.**

Marcus Buckingham, Curt Coffman, *First, Break all the Rules : What the World's Greatest Managers Do Differently*, Simon & Schuster, 1999. **LIKE 64.**

Cette liste est interminable : c'est incroyable le nombre de livres qui s'écrivent sur le digital alors que le Web devait prétendument les faire disparaître !

Mary Modahl, *Now or Never : How Companies Must Change Today to Win the Battle for Internet Consumers*, Forrester Research et HarperCollins Publishers, 1999. **LIKE 67.**

Mel Ziegler, Patricia Ziegler, Bill Rosenzweig, *The Republic of Tea : The Story of the Creation of a Business, as Told Through the Personal Letters of Its Founders*, Crown Business, 1994.

Meredith Beldin, *Changing the way we work*, Butterworth-Heinemann, 1999.

Michael E. Gerber, *The E-Myth Revisited : Why Most Small Businesses Don't Work and What to Do About It*, Harper Business, 2015.

Michael Hammer, *The Agenda : What Every Business Must Do to Dominate the Decade*, Three Rivers Press, 2003. **LIKE 78**

Michael J. Mauboussin, *More Than You Know : Finding Financial Wisdom in Unconventional Places*, Edinburg University Press, 2007.

Michael Michalko, *Thinkertoys : A Handbook of Creative-Thinking Techniques*, Ten Speed Press, 2006.

- Musashi Miyamoto, *Le traité des cinq roues : Gorin-no-sho*, Albin Michel, 1991. **LIKE 62.**
- Nancy Koehn, *Brand New : How Entrepreneurs Earned Consumer's Trust From Wedgwood to Dell*, Harvard Business School Press, 2001.
- Naomi Klein, *No Logo, la tyrannie des marques*, Babel, 2002. **LIKE 59.**
- Natori Masazumi, Bernard Bordas, Axel Mazuer Braudel, *Shôninki : L'authentique manuel des ninjas*, Albin Michel Spiritualités, 2009. **LIKE 46.**
- Pablo Picasso, *Correspondences Picasso Stein*, Gallimard, 2005. **LIKE 86.**
- Paul Hawken, *Growing a Business*, Simon & Schuster, 1988.
- Paul R. Lawrence and Nitin Nohria, *Driven : How Human Nature Shapes Our Choices*, Jossey Bass, 1988.
- Peg Neuhauser, Ray Bender et Kirk Stromberg, *Culture.com : Building Corporate Culture in the Connected Workplace*, John Wiley & Sons, 2000. **LIKE 70.**
- Peter J. Denning, Robert M. Metcalfe, J. Burke, *Beyond Calculation : The Next Fifty Years of Computing*, Springer, 1998.
- Peter Drucker, *The Effective Executive : The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*, Harper, 2006.
- Peter Drucker, *The Essential Drucker : The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*, Harper, 2008. **LIKE 91.**
- Peter Scholtes, Brian Joiner, Barbara Streibel, *The Team Handbook*, Joiner Oriel, 2003.
- Philip Evans, Thomas Wurster, *Blown To Bits : How the New Economics of Information Transforms Strategy*, Harvard Business School Press, 2000. **LIKE 89.**
- Philip Kotler, Dipak C. Jain, Suvit Maesincee, *Marketing Moves : A New Approach to Profits, Growth & Renewal*, Harvard Business School Press, 2002. **LIKE 92**
- Philippe Kotler, Bernard Dubois et Delphine Manceau, *Marketing Management*, Pearson Education, 2003. **LIKE 94.**
- Pierre Levy, *Qu'est-ce que le virtuel*, Éditions la Découverte, 1998. **LIKE 69.**
- Randy Komisar with Kent Lineback, *The Monk and the Riddle : The Art of Creating a Life While Making a Living*, Harvard Business Press, 2001.

Richard Florida, *The Rise of the Creative Class : And How It's Transforming Work, Leisure, Community, and Everyday Life*, BasicBooks, 2003.

Richard Gesteland, *Cross Cultural Business Behaviors : Marketing, Negotiations and Management Across Cultures*, Munksgaard Intl Pub Ltd., 1999. **LIKE** 78.

Robert E. Kelley, *How to Be a Star at Work : 9 Breakthrough Strategies You Need to Succeed*, Crow Business, 1999.

Robert Papin, *L'art de diriger, Tome 1 : Management Stratégie*, Dunod, 2002.

Robert Papin, *L'art de diriger, Tome 2 : Management Stratégie*, Dunod, 2002.

Robert Scoble, Shel Israel, *Naked Conversations : How Blogs are Changing the Way Businesses Talk with Customers*, Wiley, 2006.

Robert Slater and V. Lombardi, *Jack Welch and the GE Way : Management Insights and Leadership Secrets of the Legendary CEO*, McGraw-Hill, 2000. **LIKE** 58.

Robert Slater, *The GE Way Fieldbook : Jack Welch's Battle plan for Corporate Revolution*, McGraw-Hill, 1999. **LIKE** 49.

Robert Spector, *Amazon.com : Get Big Fast*, HarperCollins Publishers, 2002. **LIKE** 47.

Robert Townsend, *Up the Organization : How to Stop the Corporation from Stifling People and Strangling Profits*, Jossey-Bass, 2007.

Rodolphe Durand, *Guide du management stratégique : 99 concepts clés*, Dunod, 2003.

Roger Lowenstein, *When Genius Failed : The Rise and Fall of Long-Term Capital Management*, Random House, 2001.

Roger Von Oech, *A Whack on the Side of the Head*, Business Plus, 2008.

Rosamund Stone Zander and Benjamin Zander, *The Art of Possibility*, Penguin, 2002.

Rosabeth Moss Kanter, *E-Volve! : Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow*, Harvard Business School Press, 2001.

Seth Godin, *Permission Marketing : Turning Strangers Into Friends And Friends Into Customers*, Seth Godin, Simon & Schuster, 1999. **LIKE** 58.

Seth Godin, *Purple Cow : Transform Your Business by Being Remarkable*, Penguin Books Lt., 2005. **LIKE** 54.

Scott Bedbury avec Stephen Fenichell, *A New Brand World : Eight Principles for Achieving Brand Leadership in the Twenty-First Century*, Penguin, 2003.

Stuart Crainer, *Business the Jack Welch Way : 10 Secrets of the World Greatest Turnaround King*, AMACOM, 1999. **LIKE** 62.

Thomas J. Peters, Robert H. Waterman, Jr. *In Search of Excellence*, Harper Paperbacks, 2005.

Thomas J. Watson, Jr., *A Business and Its Belief*, MacGraw Hill, 2003.

Thomas L. Friedman, *The Lexus and the Olive Tree*, Anchor, 2000.

Tichy and Sherman, *Control Your Destiny or Someone Else Will*, Harper Paperbacks, 2005.

Tom Kelley et Jonathan Littman, *The Art of Innovation*, Crown Business, 2001.

Tom Peters, *Liberation Management*, Atlantida, 1992.

Tom Peters, *Re-Imagine ! : Business Excellence in a Disruptive Age*, DK Adults, 2006.

Twyla Tharp, *The Creative Habit*, Simon and Schuster, 2005.

Stephan Martiniere, Scott Robertson, *Art of Midway : Before Pixels and Polygons*, Design Studio Press, 2007.

Stephen Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People*, Free Press, 2004. **LIKE** 95.

3D Total.com, *Digital Art Masters : vol. 2*, Focal Press, 2007.

Vance Oakley Packard, Mark Crispin Miller, *The Hidden Persuaders*, Ig Publishing, 2007.

Winston Churchill, *Never Give In ! Speeches*, Hyperion, 2004.

W. Chan Kim, Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*, Harvard Business Press, 2005.

Yann Gourvennec, Hervé Kabla, *Les médias sociaux expliqués à mon boss - Par ceux qui en font et pour ceux qui aimeraient (mieux) en faire*, Media ACES, 2011.

Zig Ziglar, *Secrets of Closing the Sale*, Revell, 2004.

Presse

Il serait tout simplement fou d'imaginer pouvoir citer tous les articles de presse qui ont alimenté la réflexion dont *Les dessous du Web* est l'aboutissement. A défaut, voici une sélection de quelques articles fondateurs.

Eric Raymond, "*The Cathedral & the Bazaar*", www.catb.org, 21 mai 1997.

Michael Porter, "*Strategy and the Internet*", Harvard Business Review, Mars 2001.

Tom Glocer, "*The two-way pipe – facing the challenge of the new content creators*", Tom Glocer's Blog, 11 octobre 2006.

Tim O'Reilly, "*What is Web 2.0*", Oreillynet.com, 9 septembre 2005.

Et bien évidemment les meilleurs articles de FrenchWeb.

Playlist

Ce livre s'est écrit au son de morceaux de musique dont voici la liste :

- ▶ Hanuman, 11:11, Rodrigo y Gabriela
- ▶ Bank of the River, Big up, Dean Fraser
- ▶ Rockit, The best of Hearby Hancock : The Hits!, Hearbie Hancock
- ▶ Black Diamonds, Alive!, Kiss
- ▶ Kiss, Love or money, Prince and the Revolution.
- ▶ Louie Louie, American Caesar, Iggy Pop
- ▶ China Girl, Let's Dance, David Bowie
- ▶ The man who sold the world, Unplugged in New York, Nirvana
- ▶ Alleluia, Grace, Jeff Buckley
- ▶ Bang Bang, How does that grab you, Nancy Sinatra
- ▶ Jolene, Under great white northern lights, White Stripes
- ▶ Joan Baez, Joan Baez Live in Europe, Blowin' in the Wind
- ▶ Rihanna, Loud, Man down
- ▶ Antony & The Johnsons, I am a bird now, Fistfull of love (live)
- ▶ Overkill, Motörhead
- ▶ Little talks, Of monster and the men
- ▶ Overkill, Motörhead
- ▶ Little talks, Of monster and the men

L'auteur

Parce qu'un site web vaut parfois mieux qu'un long discours...

www.jouvenot.com

Et qu'il faut bien connaître l'adresse e-mail de l'auteur d'un livre pour pouvoir lui écrire...

bertrand@lesdessousduweb.fr

N'hésitez pas.

Crédit

Traduction : Yellow Iris

Promotion : Les Brigades du Marketing

lesbrigadesdumarketing.com

FrenchWeb

frenchweb.fr

Couverture(s) et conception : Christophe Dussoliet

Edition : Les Éditions KAWA

Notes

1. Le livre *Le temps des cathédrales* de George Duby développe longuement ce point. Le lecteur curieux pourra s'y reporter.
2. D'après l'ouvrage *Pour un autre Moyen-âge*, de Charles Le Goff.
3. Le livre *The Mafia Manager*, d'un auteur qui n'a pas voulu avoir de problème et qui l'a signé d'un simple V., part de ce constat.
4. Jules Michelet dans, *Le peuple*.
5. *1984* de George Orwell.
6. Carl Gustav Jung a exposé, développé et utilisé ce concept dans trois de ses ouvrages : *Métamorphoses de l'âme et ses symboles*, *Psychologie du transfert*, *L'homme à la découverte de son âme*.
7. John Maynard Keynes a notamment ébauché ce thème dans sa théorie générale. *Théorie Générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*.
8. Jean-Jacques Rousseau décrit très bien ces mutations dans son *Discours sur l'origine de l'inégalité parmi les hommes*. Nehru est plus connu comme premier ministre du parti du Congrès Indien que comme auteur en France. Ses *Lettres à ma fille*, qu'il écrivit en prison, sont pourtant très éclairantes sur ce point. Et puis, Claude Lévi Strauss, bien sûr, évoque le néolithique dans *Race et histoire*.
9. Elie Faure, le grand historien de l'art, présente dans son *Histoire de l'Art*, Michel-Ange comme celui qui se disputa le titre de maître de la peinture du seizième siècle avec Raphaël et Pablo Picasso comme le maître de la peinture du vingtième siècle, talonné de près par Henri Matisse.
10. D'après *Business Masterminds Charles Handy* de Robert Heller.
11. Arnold Toynbee, *La grande aventure de l'humanité*.
12. D'après *Le Matin des magiciens* de Louis Pauwels.
13. L'expression a été popularisée par un article de Garrett Hardin paru dans Science en 1968, intitulé *The Tragedy of the Commons*, le 13 décembre 1968.
14. Sur ce point, le lecteur pourra se reporter à l'ouvrage *Mes expériences de vérité* du Mahatma Gandhi, à la célèbre *Autobiographie* de Nehru, ainsi qu'à la biographie que Romain Rolland a consacrée à Gandhi.

15. Nous ne nous rappelons plus duquel de ces deux livres d'Alexis de Tocqueville : *De la Démocratie en Amérique* ou *Souvenirs*, cette citation provient. Mais c'est de l'un des deux, nous en sommes certains ;-)
16. Ici, notre source a été le *Petit Robert* par Paul Robert, sous la direction d'Alain Rey, 1973, de la bibliothèque familiale.
17. D'après *Le secret des anciens maîtres Taïchi* de Dr. Yang, Jwing-Ming.
18. Fernand Braudel, *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XVème – XVIIIème siècles, Tome 1, Les structures du quotidien*, Armand Colins, 2001.
19. Ibid. 126.
20. Joseph Schumpeter, *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Payot, 1990.
21. Source : L'aide d'Adobe Dreamwaver CS4, 2011, trouvé en ligne via Google.com.
22. Honoré de Balzac, *Sarrazine* mais également l'essai *S/Z : Essai sur Sarrazine d'Honoré de Balzac*, de Roland Barthes.
23. La légende d'Hiram a été rapportée d'Orient par le poète et romancier français Gérard de Nerval, suite à son célèbre *Voyage en Orient*. Son originalité tient à ce que la première partie de la légende correspond parfaitement à des faits relatés dans l'Ancien Testament et que la seconde semble être une digression venue d'Orient.
24. D'après *Mode & Internet : le marketing épinglé* de Bertrand Jouvenot, mais surtout d'après le *Traité d'efficacité* de François Julien.
25. *Marketing Management* de Philip Kotler.
26. *Marketing Moves* de Philip Kotler.
27. *Traité des cinq roues* de Miyamoto Musashi.
28. Certains pensent aussi que c'est en hommage à Alan Turing, ou en référence à la pomme d'Isaac Newton (d'ailleurs, le logo initial de la firme représentait la pomme, l'arbre et Newton en train de dormir dessous). Pendant de nombreuses années, lors des expositions Apple, des pommes Granny Smith étaient gratuitement mises à disposition des visiteurs (Source : Wikipedia).
29. *Dictionnaire des symboles* de Jean Chevalier et Alain Gheerbrant.
30. Ibid. 21. Et bien oui, on recycle un peu...
31. Héraclite, *Fragments*.
32. Le site Amazon.com propose 558 170 livres en réponse à la simple requête « Marketing », dans la catégorie livres. Si l'on considère que les livres ont une épaisseur moyenne de 3 centimètres, nous pouvons déduire que l'ensemble de ces 558 170 livres mis cote à cote, s'étendent sur 1 674 510 cm, soit 16 754 mètres, soit 16,74 km.



Directeur de publication : Xavier WARGNIER

Retrouvez moi sur :

www.facebook.com/xavierwagnier

<http://twitter.com/xavierwagnier>

<http://fr.linkedin.com/in/xavierwagnier>

Couverture : Christophe Dussoliet

Imprimé en France par SOB00K, 45 rue Rollin 59100 ROUBAIX - Avril 2013

ISBN : 978-2-918866-60-2

Dépôt légal : Avril 2013

Editions Kawa

88, Chemin des Perrières - 74290 Bluffy - France

Conception graphique et réalisation : Christophe Dussoliet

www.dussoliet-creation.com

Retrouvez l'ensemble de la collection
des ouvrages édités par l'agence KAWA sur :
www.editions-kawa.com