

LUDOVIC BOURSIN | LÆTITIA PUYFAUCHER

**LE MÉDIA HUMAIN**  
**DANGERS ET**  
**OPPORTUNITÉS**  
**DES RÉSEAUX SOCIAUX POUR L'ENTREPRISE**

EYROLLES

Éditions d'Organisation

# COMMENT LES COLLABORATEURS VONT RÉVOLUTIONNER L'ENTREPRISE

Avec les réseaux sociaux, les collaborateurs sont devenus de puissants émetteurs de communication. Chaque jour, ils échangent statuts, tweets et commentaires. Tout est *on*. Plus rien n'est *off*.

Peut-on ignorer ce phénomène ? Faut-il le sanctionner ou, au contraire, l'encourager ?

Pour la première fois, un livre dresse un panorama complet des conséquences de **l'activité grandissante des collaborateurs sur les réseaux sociaux** :

- *impacts en communication interne et externe,*
- *conséquences managériales,*
- *enjeux juridiques et sociaux.*

Avec le « **média humain** », les auteurs invitent à repenser en profondeur la **circulation de l'information** et les **habitudes de collaboration dans l'entreprise**.

Regards croisés de deux professionnels de la communication, l'un en agence, l'autre chez l'annonceur, ce livre donnera chapitre après chapitre des réponses concrètes aux :

- *étudiants,*
- *responsables de communication,*
- *responsables des ressources humaines,*
- *managers et dirigeants qui constatent chaque jour que les anciennes méthodes ne fonctionnent plus.*

Aujourd'hui, **le collaborateur est devenu le premier des médias de l'entreprise**. Ce livre vous explique **pourquoi**.



© Yvanick Labrousse

**LÆTITIA PUYFAUCHER** dirige actuellement WordAppeal et Pelham Editorial Consulting, agences de communication éditoriale et digitale 24/7 qu'elle a respectivement créées en 2000 et 2005. Lauréate du prix *Nico Colchester* décerné par le *Financial Times* et *The Economist*, elle collabore régulièrement aux rapports de l'Institut Montaigne.



© Jean-Marie Tallier

**LUDOVIC BOURSIN** travaille sur les problématiques de communication d'entreprise depuis plus de 10 ans, en agence comme chez l'annonceur. Il est aujourd'hui Responsable de la communication interne d'un grand groupe industriel.

Code éditeur : G54984  
ISBN : 978-2-212-54984-3

# Le média humain

Éditions d'Organisation  
Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05

[www.editions-organisation.com](http://www.editions-organisation.com)  
[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2011  
ISBN : 978-2-212-54984-3

Ludovic BOURSIN  
Lætitia PUYFAUCHER

# Le média humain

Dangers et opportunités des réseaux sociaux  
pour l'entreprise

**EYROLLES**

Éditions d'Organisation



*À ma grand-mère, mes parents, et à tous ceux qui nous ont permis de transformer nos idées en un livre.*

*Ludovic*

*Aux équipes, clients et investisseurs de WordAppeal et de Pelham.*

*Lætitia*

*« Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes. »*

H. Ford, entrepreneur

# Sommaire

|                    |    |
|--------------------|----|
| Introduction ..... | IX |
|--------------------|----|

## PARTIE I

### La fin de la communication « à la papa »

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

## PARTIE II

### Ère digitale : dangers et opportunités

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

## PARTIE III

### Vers le média humain

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

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

# Introduction

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

C'est un « dîner de com' » des plus classiques, rien à voir avec *Le Dîner de cons* de Jacques Weber : pas d'invité surprise. Nous sommes tous trentenaires autour de la table. Pas de « querelle des Anciens contre les Modernes<sup>1</sup> » au menu. Le bel âge, diront certains : assez d'expérience pour remettre en cause et critiquer un modèle établi, pas assez blasés pour renoncer à réfléchir à notre métier. Nous travaillons dans la communication par choix (et non par défaut). Nous croyons farouchement à notre métier de communicant, si souvent décrié. Nous travaillons en entreprise, en agence, dans le privé ou dans le public. Nos parcours sont différents : atypiques pour certains, classiques pour d'autres. Ce soir-là, nous parlons de notre métier et, fait rare, pour une fois nous sommes d'accord : ces derniers mois, tout change. Le modèle qui nous a été enseigné ne correspond plus à ce que nous vivons au quotidien dans nos entreprises. Les médias sont devenus des marques et les marques sont devenues des médias qui produisent des contenus. Les consommateurs sont, certes, encore des cibles de messages publicitaires, mais ils sont surtout devenus eux-mêmes de puissants médias à part entière qui font et défont les marques. Le « F » et le « T » de Facebook et Twitter sont partout sur nos écrans, à la fin des pubs, sur les packagings, sur nos portables. Les collaborateurs créent leur compte Twitter et communiquent sur leur métier en leur nom pendant les heures de travail. Bref, pendant que « papa était en voyage d'affaires », la communication a radicalement changé.

---

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

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

C'est une mutation, à notre sens, aussi importante que celle décrite par Jean-Noël Kapferer dans son livre référence<sup>1</sup> sur l'émergence des marques, avec son célèbre exemple sur ces grands groupes alimentaires, qui, après les années 1980, n'étaient plus tant intéressés par l'acquisition des capacités de production que par l'acquisition des marques. Nous sommes au restaurant Les Éditeurs<sup>2</sup>, un symbole. C'est décidé, nous écrivons un livre sur le sujet.

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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



Partie I

# La fin de la communication « à la papa »

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

Don Draper, saison 1, *Mad Men*

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

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

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

# La fin du paradigme émetteur-récepteur

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

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

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

## ANCIEN MONDE ET NOUVEAUX VOCABLES

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

### QUAND MESSAGE DEVIENT DIALOGUE

Au commencement était le message. Le modèle de communication énoncé par les théoriciens Shannon et Weaver se concentre sur sa transmission: «*Un émetteur, grâce à un codage, envoie un message à un récepteur qui effectue le décodage dans un contexte perturbé de bruit*<sup>1</sup>.» Même si ce modèle, le plus connu à ce jour, présente de nombreux défauts, tous ceux qui ont été proposés par la suite ont en commun cette mise en avant de la relation émetteur-récepteur.

---

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

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

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

---

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

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

**Le modèle de Harold D. Lasswell (1948)**, dit également « des 5 W » (Who says What to Whom through Which channel with What effect), a été conçu par un politologue et psychiatre américain, auteur d'un ouvrage de référence sur l'usage de la propagande au cours de la Première Guerre mondiale<sup>1</sup>. Ce modèle considère la communication de masse comme un processus d'influence et de persuasion. Selon Lasswell, une action de communication ne peut être décrite qu'en répondant aux questions suivantes : « *Qui dit quoi, à qui, par quel canal, avec quel effet ?* » Il envisage donc la pluralité des récepteurs. Cependant, tout comme dans le modèle de Shannon et Weaver, la communication y est vue comme un processus linéaire centré sur le transfert d'informations. Émetteurs et récepteurs restent totalement différenciés et les derniers sont toujours considérés comme passifs. Lasswell a, par ailleurs, une vision paternaliste et autoritaire de la communication, défendant la théorie que les démocraties ont besoin de propagande pour que leurs citoyens approuvent ce qui a été déterminé à l'avance pour leur bien.

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

---

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

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

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

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

**Les années 1990** marquent le retour du marketing opérationnel, de la promotion des ventes et l'apparition de la communication globale. Les marchés sont désormais saturés de biens : le but de la publicité n'est plus de recruter de nouveaux consommateurs, mais de les fidéliser à la marque, de promouvoir des produits entrés en phase de maturité. Parallèlement émerge la communication *corporate* : l'entreprise elle-même doit se vendre. Elle développe une image en propre. Avec le concept de « disruption » inventé par Jean-Marie Dru<sup>1</sup>, la publicité traditionnelle casse les codes des marchés pour mieux les réinventer autour d'une idée créative forte et innovante, qui irrigue l'ensemble des supports d'expression de la marque, conçus comme autant de déclinaisons. L'écueil : les marques s'expriment de manière de plus en plus monolithique alors qu'au tournant des années 2000, Internet fait irruption. Ses multiples usages rendent difficile, sinon impossible, la déclinaison contrôlée de l'idée centrale de marque. L'ère du digital sonne le glas du message publicitaire « dogmatique ».

---

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

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

Au règne du message tout-puissant succède le flux (*stream* en anglais), théorisé par l'auteur américain Nova Spivack. Selon lui, « *l'émergence du flux est un changement de paradigme intéressant qui pourrait révéler une caractéristique de la prochaine évolution du Web pour la troisième décennie qui arrive<sup>1</sup>* ». Le flux peut être défini comme une « *séquence d'informations se succédant rapidement sur un même thème<sup>2</sup>* ». Il se démultiplie grâce aux fils d'alimentation RSS, aux nouveaux outils de microblogging (Twitter) et aux différents services développés pour la téléphonie mobile (MMS, applications, etc.) permettant de converser à tout moment depuis n'importe quel endroit. Plusieurs éléments distinguent le flux du Web 1.0 :

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

---

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

2. *Idem*.

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

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

## QUAND INFORMATION DEVIENT ATTENTION

Dans sa thèse puis lors de la conférence Web 2.0 Expo de 2009<sup>1</sup>, la sociologue américaine danah boyd a détaillé les caractéristiques de la « société du flux » : un monde où l'information est omniprésente et où chacun peut la produire à moindre coût, touchant un nombre illimité d'autres personnes. L'enjeu se déplace : *« Le pouvoir n'est plus entre les mains de ceux qui contrôlent les canaux de distribution [de l'information], mais de ceux qui contrôlent les ressources limitées de l'attention. »* Désormais, la source de valeur réside dans la capacité à capter et à retenir l'attention d'autrui. Et, *in fine*, à influencer son jugement – ou ses choix.

Le cabinet Forrester opère une analyse de ceux qu'il nomme les « *mass influencers* » du Web, qu'il répartit en deux catégories<sup>2</sup> :

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

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

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

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

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

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

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