

Quatorzième rencontre annuelle du G9+

Accueil

Valentine FERREOL, présidente du club informatique des Arts et Métiers et membre du comité d'organisation du G9+

Dans la continuité de la treizième rencontre annuelle axée sur la diversité, j'ai pris le relais d'Yvon Broudin à la présidence du Club Informatique des Arts et métiers et vous accueille avec une grande joie pour cette nouvelle rencontre annuelle, historiquement tenue en ces lieux.

Nous avons apporté quelques nouveautés par rapport à l'ancienne formule. Tout d'abord, nous avons fixé un créneau horaire en soirée pour pouvoir accueillir un plus grand nombre de personnes. Par ailleurs, nous avons mis au point avec l'équipe Gadz.org une retransmission en direct de l'ensemble de cette soirée sur le réseau social des Arts et Métiers. Les débats sont ouverts à tous *via* un chat et la soirée sera disponible ensuite en VOD. En complément, un compte rendu écrit, en deux versions (synthétique et complète), sera disponible sur le site du G9+ dans quelques jours.

Nous avons voulu également innover en accueillant un humoriste qui illustrera les échanges et débats par des croquis projetés tout au long de la soirée.

Enfin, nous organiserons les habituels votes électroniques. Plusieurs questions vous seront donc posées par ce biais au cours de la soirée.

Ouverture des débats

Luc BRETONES

Représentant de l'ESSEC et Centrale au G9+, directeur des ventes indirectes d'Orange Business Services

Je précise pour les adeptes de Twitter que le H-Tag officiel de la soirée est #G9.

Avant de commencer, je vais vous présenter quelques livres.

Tout d'abord, je vais évoquer le livre de Luc Fayard, qui sera l'animateur de la soirée et qui doit donc relever le défi de tenir un programme particulièrement rempli. Je vous invite donc vivement à lire *100 mots ou presque*, mais aussi *Boostez votre business avec Twitter*, de Laurent Dijoux et *L'ADN de l'entreprise innovante* de Isabelle Denervaud et Olivier Chatin.

Tara Hunt, selon moi, la meilleure spécialiste mondiale du sujet des réseaux sociaux est l'auteur de *L'Effet Whuffie*, dont vous avez reçu un petit livret d'extraits traduits réalisé en un temps record. Une équipe de fans s'est formée autour de Rodolphe Falzerana pour le traduire en collaboration

avec l'éditeur français indépendant Diateno dirigé par Dominique Gibert. Vous pouvez le réserver au moyen du bon de souscription inclus.

Cette soirée est le point culminant de la Quatorzaine des réseaux sociaux, lancée par Jean-François Vermont, pour la 14^e édition de la rencontre annuelle du G9+. Cette initiative a réuni sur quatorze jours plus de 1 500 participants autour de 10 événements. Les thèmes ont été aussi variés que l'initiation aux réseaux sociaux avec le Café des usages de Marie-Hélène Visconti, les effets de solidarité *via* les réseaux sociaux, la création d'entreprise avec le « Start-up week-end » sous la houlette de Franck Nourigat.

Je souhaite dédier cette soirée aux femmes, notamment les femmes extraordinaires qui, au sein du G9, ont préparé cet événement : Valentine Ferréol, Isabelle Denervaud, Nadia, Marie-Hélène, entre autres.

Tara Hunt est venue du Canada pour vous parler. Modeste, indépendante d'esprit, punchy et sympathique, elle est sans doute la femme la plus connue du web 2.0. Ridley, son chien que vous pouvez découvrir à l'écran a 1 500 *followers* sur Twitter et suit lui-même 800 personnes.

Isabelle DENERVAUD

Représentante des Ponts-et-Chaussées et de l'ESSEC, Directeur Associé chez BearingPoint

Avant de laisser la parole à Luc Fayard, je souhaitais remercier les 16 intervenants des deux tables rondes de la soirée consacrées à ce phénomène émergent des réseaux sociaux qui devient peu à peu une réalité au sein de l'entreprise. Nous vous offrons ce soir leurs regards croisés, dans la mesure où certains sont des chercheurs issus du monde académique, d'autres des sociologues ou encore des praticiens en entreprise.

Je vous rappelle également les règles du jeu du G9+ et notamment de ses réunions annuelles. Nos conférences s'appuient tout d'abord sur un « no-langue de bois ». J'espère donc que nos intervenants sauront, encore une fois, nous faire part en toute franchise de leur expérience.

Nous avons par ailleurs souhaité étudier les réseaux sociaux en partant des usages des individus, des douleurs, de la réalité de la vie en entreprise. Nous avons donc demandé aux intervenants d'aborder ce sujet en parlant de « besoins » et de « réponses » plutôt que de « solutions ».

Luc FAYARD

Je remercie Isabelle Denervaud pour le programme particulièrement dense et riche de cette soirée. Mon rôle sera avant tout de permettre à chacun des 16 intervenants de s'exprimer pendant ces deux heures, en laissant la place ensuite à quelques questions de la salle et des internautes.

Je connais le G9+ depuis de nombreuses années et je suis heureux de constater un certain rajeunissement des participants, un renouvellement peut-être lié au dynamisme de l'équipe à qui nous devons cette soirée d'exception.

Pour traiter les deux thèmes de la soirée, deux tables rondes sont organisées. La première aura vocation à donner l'essentiel de l'information sur le sujet. Quant à la deuxième, son rôle sera plutôt de livrer des réactions, envies et approches plus personnelles, dans une logique prospective.

Tara Hunt introduira la soirée avec une première présentation, puis participera aux deux discussions. Elle comprend un petit peu le français mais sera assistée d'un traducteur et interviendra en anglais. Dominique Cardon prendra sa suite avant l'ouverture des deux débats.

Introduction

Tara HUNT

Auteur de l'ouvrage « The Whuffie Factor : Using the Power of Social Networks to Build Your Business »

The Whuffie Factor: Using the Power of Social Networks to Build Your Business

I am Canadian and in 2005, I moved from Canada to San Francisco to work for a start-up. This was around the time that Web 2.0 was about to explode on the scene and conversations that were once shared just between our friends were going online and expanding faster and faster to very large networks of people. For people with one-way messages, therefore, it was suddenly very difficult to get through. People still wanted to talk with their friends, but friends were now to be found all over the world rather than in small geographical areas.

The Dunbar Number, which is the number of people that we can keep in our social circle at any given time, is said to be about 140. However, this has now been blown out of all proportion. There is a vast number of people on the networks and the number continues to grow in leaps and bounds every day. Recently, Facebook added 50 million people in just half a month.

Therefore, even someone like me, hailing from small town Alberta, can have a sizeable audience, which is an extraordinary thing. When I say something on Twitter, Facebook or my blog, people will react to it. For example, they might buy books or shoes that I recommend. It is quite frightening that individuals have so much power and if people involved in technology find it frightening, you can imagine how people who used to control the marketing of these things feel. We are therefore now talking about companies without permission or scripts and those who have controlled the message for so long want it all to be shut down. However, you cannot shut down the Internet and the show will go on with or without the permission of the companies that were previously in control. In fact, the more savvy amongst them see this as a huge opportunity to make money, but they make the mistake of applying old-fashioned techniques to this new, very social and personal medium. The social Web provides great opportunities to build up relationships.

I therefore wondered why some companies were being received with affection, where people just loved spreading the word about them, while others were being told to stay away. I then came across Cory Doctorow, a Canadian living in the UK, who does a lot of work for the Electronic Frontier Foundation making sure that the Net stays neutral. He is also a science fiction writer and wrote *Down and Out in the Magic Kingdom*, which I would encourage everyone to read before reading *L'Effet Whuffie*. Typically for Cory, his book is available to download for free.

In the book, Cory talks about the concept of whuffie, which is what replaces money in the future. For Cory, whuffie is an ephemeral, reputation-based currency, roughly equivalent to social capital, which people might be more familiar with. My definition of whuffie is that it includes reputation, influence, bridging and bonding capital – bringing in people that you have in your wider network, as well as those who are very close to you – and access to ideas and talent. Therefore, if you have a lot of talent in your network, that gives you a lot of whuffie. It is also about access to resources and

the potential access to further resources, with saved-up favours and reciprocity being very important, as well as accomplishments and the social capital of those with whom you have relationships. If you know a lot of people in high places, that is often a good way of gaining whuffie. In basic terms, you gain whuffie by being nice, knowing a lot of people and doing positive things for the world. Cory talks about somebody composing a symphony, which is something that touches a lot of people, and gaining a lot of whuffie from that.

When you are paying in whuffie, you get a score, and a high score means that you have a good reputation. However, you can also buy things with whuffie. Something about this therefore sounded very familiar to me. It is something that is happening today in social networks in terms of how we relate to one another – we are pinging each other’s whuffie all the time. For example, if I get a request to be a friend from someone who I am not very familiar with, I ping their whuffie to find out what friends we have in common. If they have many of my trusted friends in common, I see that they are probably a good person to connect with, so they become my friend. However, if I only have one friend in common with that person, I will ask for more information or Google them before answering the request. With any person, a quick ping of their whuffie shows me that they may not really be interested in being my friend per se, but want to get value out of my friendship without providing any value themselves. That is the power of reciprocity.

Therefore, if you want to become an influencer – somebody who is whuffie-rich and well-loved and whose ideas are spread – you need to make connections and establish credibility. That is what the *Whuffie Factor* is all about. I talk about the five principles of whuffie building.

The first principle is to stop talking and start listening. You have to join networks so that you can hear what people are saying and not use them just as something to push out your message, but become part of the community that you serve. One of the most powerful ways of knowing what customers need is to find out what really excites them about these networks. I spoke at the Realtors Conference in San Diego recently and they showed me how you could find out what someone’s dream house is just by knowing them through these networks, where you can see what clothes they shop for, the music and films they like and the activities they are involved in. That is the value that you get from the social networks. You have to turn the bull horn around and be part of it.

You can also create amazing customer experiences. You take all that information and make someone go ‘wow’. Most importantly of all, if something is of no value to me, even if the recommendation comes from my very best friend, I am still probably not going to use it or spread the word. You have to embrace the chaos. This is usually the toughest thing for people to grasp, especially bigger companies, because it means that you have to give up control of the message as it now belongs to the community. It is also important not to over-plan - a lot of great opportunities come from just getting to know people.

You also have to find your higher purpose, and the best way of raising whuffie and for people to want to give to you is by giving to the community. When you put a lot of deposits in your whuffie account you will have more opportunities to withdraw. Therefore, when you become whuffie-rich, it will lead to things such as better word of mouth, repeat sales, customer loyalty and a big increase in the bottom line.

How to raise your whuffie :

1. Turn the bullhorn around – stop talking & start listening
2. Become part of the community you serve
3. Be notable – create amazing experiences for your community
4. Embrace the chaos – don't overplan and be agile
5. Find your higher purpose – find out how to give back to the community

Tara's blog : <http://www.horsepigcow.com/>

Luc FAYARD

Je vous propose maintenant de découvrir un deuxième regard, de sociologue cette fois-ci, et d'accueillir Dominique Cardon.

Sociogeek, usages et pratiques du web

Dominique CARDON

Sociologue au laboratoire des usages d'Orange et chercheur associé au Centre d'étude des mouvements sociaux du CEMS/EHESS

Je comprends mieux après l'intervention de Tara Hunt pourquoi Luc Bretones souhaitait que je présente cette étude. Je vais donc vous présenter quelques résultats très succincts d'un travail mené avec trois partenaires, Fabernovel, La FING et mon laboratoire de recherche, le laboratoire des usages d'Orange Labs, sur les formes de pudeur et d'impudeur sur les réseaux sociaux.

Cette étude porte sur les usages personnels du web 2.0, et non sur son utilisation par l'entreprise. Cependant, je pense que la compréhension des ressorts psychologiques qui existent de ce point de vue permet aussi d'engager une réflexion sur la durabilité du phénomène et de comprendre les articulations possibles avec le monde de l'entreprise.

L'idée de cette enquête est très simple, même si elle s'est complexifiée par la manière dont on l'a rendue visible. Nous sommes partis du constat que l'on nous parle beaucoup d'exhibitionnisme, d'exposition de soi ou de narcissisme sur le web. Nous avons donc voulu savoir, d'une part, ce qu'il en était exactement et, d'autre part, quelles formes prenaient cette exhibition de soi, dans des identités numériques qui sont souvent multiples. Enfin, en lien avec ce dernier point, le présumé central de cette étude, qui est sans doute le cœur même du web 2.0 est que l'on se montre pour faire du réseau. L'aspect de théâtralisation de la personne est entièrement lié à la capacité de faire de la conversation, de la relation comme Tara vient de le dire.

L'originalité de cette étude tient peut-être au fait que nous l'avons réalisée sous forme de jeu. Il est toujours possible d'y jouer sur sociogeek.com, site sur lequel vous pouvez également trouver les résultats complets de l'étude ainsi que ses données, pour les chercheurs qui souhaiteraient en faire un nouveau traitement.

Le premier jeu consistait à présenter aux internautes des séries de photos allant de la plus pudique à la plus impudique, de la plus simple à la plus complexe, de la plus inhibée à la plus exposée, sur des thèmes touchant aux différents aspects de l'identité individuelle. Il leur était demandé ensuite jusqu'à quelle photo ils se montreraient sur leur page personnelle s'ils y figuraient.

La deuxième partie de l'enquête consistait en un questionnaire sociologique traditionnel et un troisième jeu visait à découvrir les procédures que nous utilisons pour découvrir de nouveaux amis. Les internautes étaient invités à choisir parmi six personnes à partir d'informations révélées sur leur profil, la photo, les livres préférés, ou la profession par exemple, en éliminant un profil à chaque étape.

Cela nous a permis d'étudier les procédures utilisées pour découvrir une fiche Facebook, et les types de choix pour les sélectionner. Les joueurs obtenaient ensuite leur résultat ainsi que le web-appeal de leur sélection et étaient placés dans le nuage des autres répondants.

L'étude a connu un succès surprenant par rapport à notre ambition initiale : nous pensions recueillir quelques centaines de réponses, mais les participants se sont mis à poster, twitter leurs résultats de sociogEEK et nous avons obtenu 15 000 réponses au total.

Avant de vous donner quelques résultats, je voudrais préciser tout d'abord que l'échantillon, s'il est important et permet de réaliser des croisements solides, n'est pas représentatif, ni de la population française, ni des internautes, ni même des utilisateurs du web 2.0. L'échantillon est très masculin, très diplômé, et souvent issu du monde du développement et du logiciel.

Sur le premier jeu, nous avons été surpris par la cohérence statistique et la régularité des réponses. Nous avons choisi parmi les photos celle d'un enfant nu, pensant que l'on touchait là à quelque chose de tabou. La photo taboue de notre jeu a finalement été celle des pleurs. La tristesse est taboue, car dans le web 2.0, il est question de montrer une image cool, festive, ouverte vers les autres.

Sur les 12 000 réponses traitées, le taux d'exposition est finalement très modéré, et les femmes sont en moyenne plus pudiques que les hommes dans leurs expositions, ce que confirment d'autres études du même type.

L'analyse statistique a également permis de réunir de manière très cohérente des types de photos très variées, qui montrent des univers d'exposition différents.

Un premier univers réunit des photos obéissant à des conventions ritualisées – photos de vacances, de famille, de mariage...-, que l'on aurait exposées dans son salon à la fin du XIX^{ème} siècle, car elles correspondent à la partie du privé que l'on veut montrer au public. C'est un public plus féminin, plus âgé, et qui a peu d'amis dans les réseaux sociaux – ce qui ne veut pas dire qu'il est moins actif - qui montre ce type de photos correspondant à l'exposition traditionnelle.

Si du salon, l'on va dans la chambre, on montre des photos qui touchent à la nudité. Ces photos apparaissent ensemble dans les réponses d'internautes soit très jeunes, soit âgés, beaucoup plus masculins, avec un niveau de diplôme et un statut socioprofessionnel bas.

Le troisième univers se situe au cœur du web 2.0 et réunit des photos dans lesquelles le quotidien est théâtralisé. L'individualité s'exprime par la mise en scène de soi, et la culture du cool, du

transparent, ouvert et festif au milieu des autres devient centrale. Ce que l'on appelle « l'exhib' » est à mon sens le cœur même des formes d'exposition de soi de la jeunesse sur le web 2.0. Ces jeunes sont diplômés et ont beaucoup d'amis.

Enfin, le corps revient dans l'univers des photos « trash », dans lequel on met en péril son identité corporelle. La population concernée se distingue à nouveau : elle est jeune, non diplômée et d'un niveau socioprofessionnel inférieur.

Lorsque l'on décompose les formes d'exposition de soi sur le web, on observe donc des différences de ressources sociales et culturelles dans la manière de produire l'identité en ligne. L'image très sympathique de Facebook n'est pas forcément accessible pour des jeunes d'origine plus populaire, qui n'ont pas les mêmes moyens de faire de la culture avec leur individualité et le font donc en mettant plus en péril leur identité corporelle.

L'enquête contredit par ailleurs une idée répandue en montrant qu'il n'y a pas de corrélation entre la fréquence d'utilisation des réseaux sociaux et l'indice d'exposition de soi. La corrélation apparaît lorsque l'on cherche à avoir beaucoup d'amis. Ce qui conduit à s'exposer, c'est de vouloir entrer en contact avec des individus ou des communautés que l'on ne connaît pas, conquérir un réseau social plus large.

Pour conclure, les résultats du troisième jeu sont moins surprenants : les trois personnalités les plus choisies sont jeunes, diplômées, ont beaucoup d'amis et des pratiques culturelles riches et diversifiées. Les trois profils les moins choisis sont sans emploi, cuisinier et ouvrier, ont des pratiques culturelles moins riches. Les jugements sociaux portés sur le web 2.0 sont donc souvent ceux que l'on porte dans la vraie vie et le phénomène classique d'homophilie se vérifie sur le web.

Contrairement à un discours un peu paternaliste qui consiste à considérer que les jeunes prennent naïvement ou sans le savoir des risques avec leur identité sur les réseaux sociaux, cette enquête montre que le fait de se montrer sur un réseau social est une construction et découle d'une stratégie. On apprend très vite comment construire une image adaptée au type de public que l'on cherche à rencontrer. La prise de risque existe, mais elle est très consciente.

Du point de vue de l'entreprise, le ressort est important et durable. Il ne faut pas négliger l'effet de retour des réseaux sociaux qui pourraient devenir des instruments de dénigrement, de contestation, d'outil critique vis-à-vis de l'entreprise.

C'est un nouveau jeu qui va s'ouvrir entre des personnes qui s'expriment de plus en plus et des entreprises qui ont des salariés pouvant, au titre de cette individualisation de l'image de soi, être dans un rapport de discussion, de critique et d'ouverture vis-à-vis de leur entreprise.

Premier débat : Ce que les entreprises ne peuvent plus ignorer aujourd'hui

Participaient à cette table ronde :

*Marc DE FOUCHECOUR, Professeur Arts et Métiers ParisTech, Partner NextModernity ;
Stéphanie DOMMANGE, Directrice Université Groupe SNCF ;
Tara HUNT, Experte des réseaux sociaux ;
Nicolas VANBREMEERSCH, CEO Spintank, blogueur Versac ;*

Table ronde miroir :

*Cédric GIORGI, Directeur Marketing & Communication, Goojet ;
Tarik LEBTAHI, DS Communities Project Manager, Dassault Systems ;
Julien LE NESTOUR, IT Innovation Manager, Schlumberger ;
Philippe PINAULT, CEO, talkSpirit, blogSpirit.*

Luc FAYARD

Stéphanie Dommange, vous vous occupez de l'université du groupe SNCF. De quoi s'agit-il ?

Stéphanie DOMMANGE

Tout simplement, je m'occupe du développement des dirigeants et je coordonne la douzaine d'universités du groupe. J'étais auparavant directrice de la stratégie SNCF Voyages.

Luc FAYARD

Est-ce vous qui avez lancé tous ces questionnaires que l'on nous donne dans les trains en ce moment ?

Stéphanie DOMMANGE

En partie, oui.

Luc FAYARD

Marc de Fouhecour, vous êtes à la fois professeur et acteur de ce secteur.

Marc de FOUCHECOUR

Je suis effectivement professeur à Arts et Métiers ParisTech, et ancien de Polytechnique. Avec deux amis, nous avons monté une petite société de conseil autour de l'entreprise 2.0, c'est-à-dire des réseaux sociaux en entreprise. Notre société fonctionne bien, trop bien même.

Luc FAYARD

Tara, why do I have to read *The Whuffie Factor*? Why is your book different?

Tara HUNT

It is because rather than telling you how to use the tools it is more about how to change your attitude to be prepared to use the tools properly. It is a paradigm shift.

Luc FAYARD

Nicolas Vanbremeersch, vous êtes blogueur, auteur, chroniqueur, consultant. Quel est votre métier finalement ?

Nicolas VANBREMEERSCH

Pour l'essentiel, je dirige une agence de communication qui accompagne des entreprises dans le web social. Par ailleurs, je twitte et je blogue. J'ai également écrit un court ouvrage, *De la Démocratie numérique*, paru au Seuil dans la collection Médiathèque.

Luc FAYARD

A la table ronde des « réactifs », Cédric Giorgi, pouvez-vous nous dire ce qu'est Goojet ?

Cédric GIORGI

Goojet est une start-up française qui intervient dans le domaine de l'Internet mobile. Nous proposons une façon de découvrir du contenu *via* sa communauté.

Luc FAYARD

Tarik Lebtahi, vous êtes ingénieur, artiste, développeur... chez Dassault Systèmes ?

Tarik LEBTAHI

Tout à fait. Je suis aussi passionné de nouvelles technologies et de web 2.0 en entreprise, et de tout l'esprit qui l'accompagne. Chez Dassault Systems, nous avons mis en place une plateforme communautaire pour 8 000 collaborateurs.

Luc FAYARD

Julien le Nestour, je vois que vous êtes « IT Innovation Manager ». A quoi ce terme renvoie-t-il ?

Julien LE NESTOUR

Je m'occupe du groupe d'innovation autour de la fonction IT chez Schlumberger, c'est-à-dire du hardware, du soft et des *social technologies*.

Luc FAYARD

Philippe Pinault, nous nous sommes connus il y a quelques années au moment du lancement de BlogSpirit. Vous avez ensuite créé TalkSpirit. Où en êtes-vous maintenant ?

Philippe PINAULT

Nous travaillons sur des outils qui permettent d'accompagner les grandes entreprises dans ces projets de réseaux sociaux.

Luc FAYARD

J'invite Marc de Fouchecour à introduire le sujet en nous proposant une définition du réseau social en entreprise.

Marc de FOUCHECOUR

Je rencontre souvent des entreprises qui se demandent ce qu'elles vont faire des réseaux sociaux. Elles devraient peut-être plutôt se demander ce qu'ils vont faire d'elles.

Les entreprises ont envie d'investir les réseaux sociaux extérieurs, constitués de leurs futurs ou actuels clients, tandis que les réseaux sociaux internes aux entreprises sont encore à construire. Si les réseaux externes sont basés sur l'ego, on pourrait dire que les réseaux internes le sont sur l'ergo : le souhait des individus en entreprise est de travailler mieux, plus facilement avec les personnes qui leur sont proches, géographiquement ou par une communauté d'expertise ou d'expérience.

Le réseau social en entreprise n'est pas très intéressant en soi au départ. En effet, il ne s'agit pas de construire son réseau social comme sur Facebook mais de pouvoir se connecter grâce à des technologies simples, pour travailler ensemble.

Je vais illustrer cette utilité par l'image du moteur de recherche : dans une entreprise de 5 000 personnes, chaque collaborateur agit comme un petit moteur de recherche. Son rayon d'action est petit, mais les collaborateurs comprennent le sens des questions. Si, grâce à un réseau social, vous reliez ces 5 000 petits moteurs de recherche entre eux, ils seront plus puissants et en tout cas complémentaires du moteur de recherche de l'Intranet de l'entreprise.

Je souhaitais par ailleurs souligner la différence entre les communautés, de travail, de pratiques, qui existent déjà dans les entreprises et les réseaux sociaux. Une communauté se définit par ses frontières : l'on est soit dedans soit dehors. Le réseau social se construit à partir du centre, c'est-à-dire de chaque salarié.

Dans certaines entreprises pionnières, les communautés existent depuis 10 ou 12 ans. Ce n'est qu'ensuite, lorsque les outils ont été disponibles que l'on a pensé à faire du réseau social, alors qu'il faudrait commencer par la construction de ce dernier. Le réseau social permet de connecter les personnes de manière légère ou éphémère au départ, puis il s'agrandit de manière implicite au fur et à mesure que chacun laisse des informations et des traces dans le système et finit par repérer les personnes auxquelles il ressemble et avec lesquelles il partage des problèmes.

Luc FAYARD

Stéphanie Dommenge, êtes-vous d'accord avec ces définitions et pouvez-vous nous donner quelques exemples tirés de votre expérience à la SNCF ?

Stéphanie DOMMANGE

Je suis tout à fait d'accord sur la distinction communauté/réseau. Nous le constatons dans les entreprises où nous n'avons pas nécessairement besoin d'un outil pour que des communautés se forment.

A la SNCF, nous avons cherché à positionner nos clients au centre de la co-construction des produits. Croyant en la sagesse des foules et des individus, nous avons offert la possibilité à nos clients de dire ce qui n'allait pas. Nous avons ouvert sept plateformes permettant un dialogue direct entre nos marketeurs et nos clients, dès la conception du produit.

Cette promesse n'était cependant pas facile à incarner. En effet, il fallait que cette démarche soit visible de l'extérieur. Nous avons donc aidé les cheminots à se mettre en réseau afin qu'ils puissent être en homothétie avec les clients. Le réseau va *in fine* générer de la qualité de service, car les différents acteurs de la chaîne qui, auparavant, ne communiquaient pas vont désormais se transmettre de l'information sur les problèmes que rencontrent les clients.

Nous avons par exemple créé des communautés avec des clients fréquents de la ligne Paris-Lille, en face desquels nous avons placé des salariés, en utilisant à la fois des outils du web 2.0 et du présentiel.

A l'instar du TGV- Family, il s'agit d'une réelle co-construction avec les agents et les clients, qui génère de l'innovation et une nouvelle façon de voir les produits.

Différents réseaux se constituent, d'experts ou de métiers par exemple. Ces réseaux de métiers se forment par affinité, et si l'on veut réellement les voir se développer il faut avoir confiance en ses collaborateurs.

Or dans les entreprises, il est fréquent que la confiance dépende du niveau ou du statut hiérarchique. Il faut savoir passer d'une représentation du leadership *via* le statut à un leadership *via* la compétence.

Enfin, il faut laisser un espace à un troisième type de réseau, les réseaux d'information, qui émergent naturellement.

Luc FAYARD

Tara, what is the difference between social networking, crowd sourcing and communities of practice?

Tara HUNT

Firstly, I do not like to use the term ‘crowd sourcing’ as it invokes the idea of putting someone to work for you. In fact, I do not use these terms myself. I connect with people online and sometimes that may be through communities of practice via projects or tightly knit groups involved in certain subjects. As regards co-working, you have *La Cantine* in Paris, which is part of the worldwide network that we basically created by blogging and posting videos on YouTube with the aim of developing places for digital nomads where they did not have to use coffee shops or stay at home. This community therefore emerged and we now have these amazing places such as La Cantine and Station C in Montreal. I also still own Citizen Space in San Francisco and there are hundreds of other spaces around the world. You could probably call that a community of practice, but to me it is just a community. Social networking is what we always did naturally, but we now have tools to go beyond our immediate geographies and you can meet people from all over the world. There are people that I have met face to face here for the first time, but I feel as if I already know them a little.

Luc FAYARD

How do you manage your private and business lives?

Tara HUNT

There are many grey areas. It is not as if this is personal life and that is my professional life; everything is one. I keep some things to myself that I feel are private to me, but that does not comprise a lot, and I talk about not having a life, which in a way reveals what my private life is like.

I do not like the term ‘crowd sourcing’ at all as it sounds as if you are using the people in your network for your own ends and it does not invoke the way people drive the response. The Bay Area Rapid Transit (BART) in San Francisco, for example, involves their customers in this kind of thing and gets feedback where the customers come up with great ideas. However, rather than crowd sourcing, I see this as customers being so passionate about the service they want to contribute to making their experience better. I am not interested in boiling that down to a term such as crowd sourcing.

Luc FAYARD

Nicolas, rencontrez-vous les frontières que nous avons évoquées dans votre travail avec les entreprises ?

Nicolas VANBREMEERSCH

Pour ce qui est des classifications, non. Toutefois, nous observons des modes et des évolutions.

Nous travaillons sur une étude de cas de grande ampleur, avec 58 cas étudiés, dont la SNCF, pour déterminer quelle est la promesse de participation que l'entreprise propose à son public sur des plateformes d'échange.

Souvent, les entreprises qui viennent nous consulter souhaitent mettre en place un réseau social ou faire du crowd-sourcing. Pour cela, il faut connaître certains déterminants : quels sont les services qui vont participer au sein de l'entreprise ? Quels sont les éléments qui vont mobiliser les salariés pour venir discuter de leur entreprise ? De nombreuses tentatives peuvent se solder par des échecs si ces termes sont mal définis.

Parmi les configurations qui fonctionnent, on peut notamment trouver le réseau de fans, (même si peu de marques peuvent l'utiliser) ou d'utilisateurs, comme le réseau « Nike + » qui permet à des joggeurs de se rencontrer. Dans certains cas, les internautes viennent directement apporter leurs idées sur le développement des produits, mais il est très rare que le crowd-sourcing fonctionne réellement bien pour de l'apport d'innovation. Il s'agit plus souvent de services clientèle ouverts et collaboratifs. J'imagine que, dans le cas de la SNCF, les discussions sur les horaires des trains sont plus importantes que celles concernant les innovations. La question de ce qu'apporte réellement ce crowd-sourcing sur l'innovation produit de la SNCF se pose.

Il y a aussi le cas du débat, dans lequel l'entreprise ne parle pas de son propre sujet mais propose une discussion dans un domaine dans lequel elle a une légitimité particulière. Je pense par exemple à Yves Rocher avec les « végétaliseurs ».

Enfin, certaines entreprises créent un rassemblement autour d'une pratique de consommation en permettant aux utilisateurs de devenir experts de cet usage. C'est le cas, par exemple, de fabricants de software avec des communautés de développeurs. Dans le monde informatique, ce type de communauté est très répandu (la communauté SAP par exemple est très importante et fonctionne bien), mais elles existent aussi dans d'autres secteurs, comme les transports.

Pour résumer, ces mots-valises ne correspondent jamais à la réalité de l'entreprise. Il n'existe pas une plateforme qui permette de tout faire. Le plus important est de définir ce que l'on veut faire avant, et surtout de s'assurer que ce soit justifié. Si aucun besoin n'existe au départ, il n'est pas forcément judicieux de créer un réseau social.

Luc FAYARD

Philippe Pinault, pensez-vous qu'il s'agisse d'une mode ?

Philippe PINAULT

S'il s'agissait d'une mode nous ne serions pas ici ce soir. Cependant, l'attrait pour ces outils se manifeste en effet avant que les vraies questions ne se posent. Les outils ne doivent venir qu'en support de projets qui visent, par la mise en réseau, à instaurer de meilleures pratiques et à améliorer l'efficacité de l'entreprise.

Nous accompagnons comme Nicolas des projets de co-création, d'innovation participative, pour fédérer par exemple une partie de l'entreprise à la construction d'un plan stratégique. Chacun peut avoir un avis, réagir aux propositions de ses collègues.

Les plateformes d'entraide et d'échange de bonnes pratiques sont, quant à elles, plus proches du quotidien et des préoccupations des collaborateurs. Nous avons par exemple lancé une plateforme de ce type pour une grande enseigne de la distribution. Les deux enjeux importants de ces projets sont la participation, qui n'est pas toujours évidente, et l'animation, qui doit impliquer le management.

Luc FAYARD

Tarik Lebtahi, je crois que vous appréciez le terme de « plateforme communautaire ».

Tarik LEBTAHI

Je pense en effet que le terme de réseau social est trop restrictif. La plateforme communautaire telle que nous l'avons développée chez Dassault Systems est un environnement intégré, unique, complet et personnalisable dans lequel on a placé un réseau social d'entreprise.

Tout l'esprit associé à la plateforme est également important. La décision d'offrir à chaque collaborateur un espace de d'échange, d'innovation collective permet à chacun de pouvoir créer.

Cet ensemble est articulé autour de communautés, créées à l'initiative de collaborateurs partageant un centre d'intérêt, des compétences ou des passions.

La plateforme a été déployée en février 2009 et plusieurs centaines de projets en sont déjà nés. Cette mise en relation de profils différents crée une vraie richesse et résout des challenges tous les jours. La logique n'est pas horizontale mais transverse.

Luc FAYARD

Quel est le retour d'expérience chez Schlumberger ?

Julien LE NESTOUR

Je voudrais, avant de répondre à votre question, rebondir sur le titre de la session. Aujourd'hui, il n'est pas possible d'ignorer ce qui se passe à l'extérieur.

La compétitivité s'accroît et, avec elle, le taux de changement. Le « return on assets » diminue, et le classement des meilleures firmes de chaque industrie change deux fois plus rapidement qu'il y a vingt ans.

Au niveau de la firme, ces impératifs stratégiques exigent que l'on soit plus flexible et réactif en ce qui concerne notamment le partage de la connaissance.

Sur ce point, les réseaux sociaux d'entreprise vont permettre d'avoir des interactions efficaces.

La mise en place d'un réseau suppose un travail sur la partie IT, mais aussi sur la partie organisationnelle, ce qui implique qu'il soit spécifique à chaque entreprise.

Chez Schlumberger, nous avons adapté notre organisation à ces outils. L'un d'entre eux est utilisé pour faire le lien entre nos ingénieurs déployés sur le terrain et nos centres. Plusieurs personnes se consacrent à temps plein à le faire fonctionner, et ce depuis 1998.

Les organisations doivent s'adapter pour tirer parti de ces outils et faire augmenter leur taux de productivité de manière proportionnelle.

Luc FAYARD

Cédric Giorgi, deux thèmes vous intéressent en particulier : la mobilité et la génération Y, que vous connaissez bien.

Cédric GIORGI

Le mobile est un media qui s'approche fortement du web mais qui est tout de même différent. Je ne vais pas vous parler des usages en entreprise qui sont pour l'instant réduits. Pourtant, nous savons que l'Internet mobile est non seulement utilisé en déplacement et chez soi en tant que terminal secondaire, mais aussi au travail car de nombreuses entreprises bloquent encore l'accès de leurs salariés à Internet ou aux réseaux sociaux.

Le mobile s'est transformé en zone de liberté pour les employés qui y commentent notamment toute leur activité professionnelle et il mérite donc que l'on s'y intéresse.

En ce qui concerne la génération Y, c'est-à-dire les 18-28 ans, il faut garder en tête, lors d'une embauche par exemple, que ces personnes viennent avec leur réseau dans l'entreprise. Nous ne pouvons plus ignorer que les règles de confidentialité sont brisées.

L'envie de partage de la génération Y crée beaucoup de problèmes car l'entreprise est actuellement encore cloisonnée.

Si une personne souhaite partager sa veille et qu'il n'est pas possible dans l'entreprise de faire sortir ou entrer des informations, cela peut être une source de frustration chez les jeunes.

La différence entre les attentes de cette génération sur une nouvelle façon de travailler et la réalité de l'entreprise actuelle peut être une source de frustration, à l'origine d'une moindre productivité.

Julien LE NESTOUR

Je trouve dangereux de distinguer les entreprises qui filtrent l'accès à Internet de leurs employés des autres. Nous constatons, en réalité, un *continuum* et une grande diversité.

Luc FAYARD

Après ce tour de table et ces rebonds, nous approchons de la question de l'intérêt de ces outils, voire de leur « ROI ». Marc de Fouhecour, qu'en pensez-vous ?

Marc de FOUCHECOUR

Il existe en effet des entreprises très différentes, mais aucune n'a d'excuses pour ne pas aller vers ces outils. Même dans le secteur de l'armement, on trouve des réseaux sociaux.

Si l'entreprise ne met pas à disposition ces outils, les salariés y accéderont par un autre biais.

Par ailleurs, la difficulté vient du fait que le web 2.0 vient du « bas ». Le management ne peut que donc laisser faire ses employés qui utilisent les réseaux sociaux. Le management peut simplement faire en sorte que l'entreprise se transforme et utilise les réseaux sociaux, mais il ne peut pas jouer son rôle habituel de contrôle-commande.

Les cinq points évoqués par Tara peuvent constituer un point de départ intéressant pour le manager, qui doit écouter ses employés, enlever sa casquette de manager pour intégrer une communauté, créer pour ses employés une expérience qu'ils vont aimer, s'attendre à ce que cela ne soit pas comme il le souhaite mais être réactif et confiant face à ce nouvel outil.

Le « ROI » est avant tout un quotient qui permet de mesurer les montants gagnés par rapport aux sommes engagées. Toutefois, il est difficile d'avoir un numérateur qui ne soit pas de la même nature que le dénominateur.

Luc FAYARD

Tara, what is the return on investment (ROI) for business of social networking?

Tara HUNT

I understood what you were saying about the buzzwords such as ROI and communities of practice that do not really correspond with exactly what is happening. There has been a generational shift in thinking. For us at this meeting, the Internet and social networking arrived when we were adults - our education had been set in stone and we had already entered the workforce. My 16-year-old son has basically been online for his entire life and this is the only world he knows. He just thinks that I am mad when I try to explain to him the division between life and work. For him, there is no black and white.

When and why did we separate our business lives from our personal lives in the first place? I would love somebody to go back and look at when business became less human. People have tried to remove everything that is human and a little uncertain from business, with things such as ROI, using buzzwords and over-planning. In reality, lots of businesses fail because customers are human, and everyone is human at the end of the day. We have to realise that many of us did not use the Internet as customers, but the next generation of workforce and customers do not know the difference between business and personal. Business therefore has to become more human and things such as ROI will be inconsequential as we go forward.

Luc FAYARD

Nicolas, les projets que vous suivez portent-ils en eux des changements dans l'organisation, la hiérarchie et le mode de fonctionnement de l'entreprise ?

Nicolas VANBREMEERSCH

Nous avons travaillé sur la fusion entre la Direction Générale des Impôts et celle de la Comptabilité Publique, soit de 130 000 fonctionnaires travaillant, d'un côté, à calculer l'impôt et de l'autre à le collecter. Ces administrations ne se « parlaient » pas auparavant. L'équipe chargée de la fusion, menée par Eric Woerth, souhaitait créer un espace collaboratif pour que les agents apportent des idées et que l'opinion interne s'exprime. Cette initiative a plutôt bien fonctionné, dans la mesure où près de la moitié des agents se sont connectés à la plateforme. Lorsque nous avons organisé un chat avec Eric Woerth, 40 000 questions ont été posées.

Les agents avaient de nombreuses idées à exprimer en direction de leur hiérarchie dans le cadre de la fusion. Cependant, ils souhaitaient également échanger et se connaître.

Cet usage qui s'est développé au fil du temps s'est révélé être le plus intéressant, bien que la plateforme ait été assez rudimentaire. Il s'agissait en fait de la toute première version de Talkspirit.

Les témoignages de l'équipe de modération étaient vraiment très intéressants, des agents à tous les niveaux de hiérarchie se connectant et discutant de manière anonyme. Malheureusement, l'équipe de Bercy a pris peur, elle n'a pas voulu capitaliser sur cet aspect-là.

Capitaliser sur la découverte est un aspect très important, plus encore lorsque l'usage est détourné.

Stéphanie DOMMANGE

Les réseaux sont une bonne façon de prendre le pouls de l'entreprise à condition d'autoriser tous les agents à s'exprimer. Il faut avoir une grande confiance pour poser sur un réseau social une question telle que « sommes-nous bien payés ? » car les agents vont aller comparer leurs feuilles de paie et faire leur propre benchmark. Cela aura cependant beaucoup plus de valeur que tous les messages envoyés par la hiérarchie, car il s'agit d'un signal de confiance et de responsabilité.

Luc FAYARD

Je vais demander maintenant à chacun de conclure en une phrase.

Cédric GIORGI

Je vais reprendre trois mots de Tara : faire du sens, pour casser les barrières et intégrer les équipes.

Tarik LEBTAHI

L'outil seul ne suffit pas, il faut un accompagnement managérial. Le web 2.0 en entreprise représente une nouvelle manière d'interagir, de collaborer et de reconnaître la valeur de l'autre par ses compétences et ses passions.

J'utiliserai l'image développée par Isabelle Denervaud dans son ouvrage, l'ADN de l'entreprise innovante. Notre plateforme communautaire, c'est l'ADN de nos collaborateurs et ce sera bientôt celui de nos partenaires et clients. Il s'agit aussi d'un vecteur d'attractivité pour les jeunes générations et d'un moyen de reconnaissance de la part des partenaires et des clients.

Julien LE NESTOUR

On se pose aujourd'hui la question du ROI de l'e-mail. Je pense qu'il en sera de même dans 10 ans pour le web 2.0.

En termes de déploiement, au niveau IT, il faut rester sécurisé, mais ouvert à tout le monde. Les usages qui seront les plus intéressants ne sont pas prévisibles.

Philippe PINAULT

Si vous êtes un manager, vous devez être demain un connecteur de talents, un facilitateur, un créateur d'opportunités, en interne comme en externe.

Stéphanie DOMMANGE

Je pense que l'opportunité des réseaux sociaux en entreprise est de les préparer aux organisations de demain. L'organisation hiérarchique a fait place dans les années 90 à l'organisation autour de projets. Le troisième temps est celui de l'organisation par communautés d'intérêts, qui émerge dans de petites structures et touche de plus en plus les grandes entreprises.

Marc de FOUCHECOUR

J'insisterai également sur le management, car les réseaux sociaux sont attendus par les collaborateurs qui se situent dans le bas de l'échelle. Il faut accompagner les managers dans ce nouveau travail, et garder à l'esprit que les cas sont aussi nombreux que les entreprises.

Nicolas VANBREMEERSCH

En interne comme en externe, la proposition de valeur doit être repensée par rapport à une concurrence permanente. Toutes les parties prenantes ont de nouveaux pouvoirs qu'il faut prendre en compte.

Tara HUNT

One of my favourite sayings is ‘people will support what they help build’, and that is the essence of what is happening here. People are joining the social networks and acting as friends, but they are also pushing the improvement of public services and companies’ products and services, which is exciting. The more a company opens up the ability to allow customers to help them build the future, the more successful they will be. That is the essence of social networks.

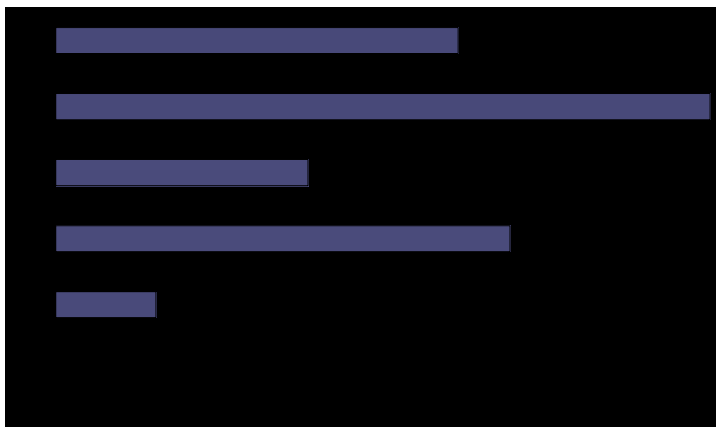
Luc FAYARD

Pendant que les intervenants de la deuxième table ronde s’installent, Luc Bretones va vous demander de répondre à un sondage.

Luc BRETONES

Je vous invite à répondre à la question suivante : « Quelle est, ou serait, votre priorité d’usage des réseaux sociaux en entreprise ? ». Nous pourrions commenter les résultats pendant cette deuxième table ronde consacrée à la prospective.

- 1) *réseau d’experts* : 21,6 %
- 2) *gestion des bonnes idées/innovation* : 35,1 %
- 3) *communication / marque* : 13,5 %
- 4) *feedback client / collaborateurs* : 24,3 %
- 5) *vente* : 5,4 %



Deuxième débat : L'entreprise de demain intégrée aux écosystèmes sociaux : vision prospective

Participaient à cette table ronde :

Raphaël BERGER, Ancien Directeur Adjoint Département Consommation du CREDOC et Directeur Clientèle de IPSOS Media CT ;

Jean-Pascal GONINET, Directeur Solutions et Technologies, Cisco ;

Tara HUNT, Experte des réseaux sociaux ;

Alexandre MALLARD, Professeur, Mines ParisTech ;

Table miroir :

Xavier AUCOMPTE, Directeur Général, webescapeAgent.com ;

Christine BALAGUE, Chercheuse à l'Institut Telecom, Auteur de l'ouvrage Facebook, Twitter et les autres et Présidente Renaissance numérique ;

Eric SEULLIET, Président de la Fabrique du Futur, consultant ;

Nina TESTUT, Sociologue, auteur de l'ouvrage Facebook, et moi ! et moi ! et moi !

Isabelle DENERVAUD

Pendant que les intervenants s'installent, nous proposons pour cette deuxième table ronde de nous inspirer de l'image de la ligue d'improvisation, au cours de laquelle les comédiens s'entraînent selon un jeu de contraintes qui les pousse à être créatifs.

Les intervenants ont été invités à réfléchir sur cinq scénarii prospectifs pour 2015, selon que les entreprises peuvent s'être approprié ou pas l'univers du web communautaire.

Dans le premier scénario théorique, l'entreprise s'est complètement fermée en 2015 aux réseaux sociaux. Le deuxième scénario est celui de « la continuité » par rapport à aujourd'hui. Nous avons intitulé le troisième scénario « 1984 », qui voit l'entreprise piller le capital social de ses collaborateurs et l'exploiter commercialement sans vergogne. Dans le quatrième scénario, celui de « l'empowerment », ce sont les salariés qui ont pris le pouvoir et l'entreprise peut même avoir complètement disparu. Enfin, le dernier scénario est celui de « l'entreprise hyper-connectée », qui s'est ouverte vers ses collaborateurs et vers le monde pour décupler sa capacité à innover et se développer.

Luc FAYARD

Avant de faire réagir les intervenants sur les scénarios présentés par Isabelle Denervaud, je vais à nouveau demander aux intervenants de se présenter en quelques mots.

Raphaël BERGER

Je suis ici en tant qu'expert de l'individu et de la consommation. J'ai travaillé sur la consommation au Credoc. Aujourd'hui, chez Ipsos media city, j'étudie plutôt les pratiques media. Je donne par ailleurs des cours d'analyse sociétale à Sciences Po et Paris 7.

Jean-Pascal GONINET

Je vais essayer d'être, tout à l'heure, le praticien de la table ronde. Cisco est une petite start-up qui fête bientôt ses 25 ans et qui tente d'être innovante.

Alexandre MALLARD

Sociologue, je suis professeur aux Mines Paristech.

Xavier AUCOMPTE

Webescape consiste tout simplement à amener l'entreprise à se transformer. Par ailleurs, je défends les couleurs du Québec !

Christine BALAGUE

Facebook, Twitter et les autres est un ouvrage que j'ai écrit avec David Fayon et qui réunit des recherches - je suis notamment chercheuse à l'Institut Telecom - des retours d'expérience, des interviews et des perspectives pour le futur.

Eric SEULLIET

La Fabrique du Futur est une association qui travaille sur la prospective. Nous sommes à la fois un think-network, et un réseau social puisque nous réunissons des communautés d'avant-gardistes. Nous sommes également un dispositif de co-crédation et de co-innovation labellisé « Living-Lab », qui est un réseau européen d'innovation.

Nina TESTUT

Je suis présente ce soir moins en tant que sociologue, car mes recherches portent sur un autre sujet, qu'en tant qu'auteur de *Facebook, Et moi, et moi, et moi !* ce qui me permettra sans doute d'apporter un regard plus distancié.

Luc FAYARD

Les cinq scénarii apparaissent à nouveau à l'écran. J'invite maintenant chacun d'entre vous à partager sa vision de la situation vers laquelle nous nous dirigeons.

Raphaël BERGER

Je pense qu'il s'agira en 2015 d'un mélange entre les scénarii 1 et 2.

Avant tout, je voudrais rappeler que le réseau n'est pas forcément une demande. Aujourd'hui, la demande est d'abord de pouvoir travailler de manière mobile, d'avoir un téléphone portable, un accès Internet et un e-mail. Tout le monde ne travaille pas dans une grande entreprise internationale. Il faut donc relativiser : ce dont on parle ce soir ne concerne que peu d'entreprises, même si ces dernières emploient beaucoup de personnes.

Parmi les facteurs de fermeture ou de continuité, il y a le fait que certaines entreprises résistent, se méfient, à tort ou à raison, des réseaux sociaux, car il est difficile d'évaluer s'ils sont rentables ou pas. Par ailleurs, les personnes qui seront à la tête des entreprises dans 5 ou 6 ans ne seront pas encore issues de la génération Y.

Certaines personnes peuvent aussi avoir des réserves par rapport à l'idée de démultiplier les réseaux à l'infini et penser qu'il faut se laisser le temps d'avoir de nouvelles idées pour avoir du contenu à échanger.

Il faut effectivement connaître les pratiques existantes pour ne pas les réinventer mais le risque est d'avoir toujours recours aux mêmes solutions toutes faites.

Enfin, je voudrais souligner à mon tour le risque de voir se développer une fracture sociale entre ceux qui savent maîtriser leur image sur les réseaux sociaux et les autres.

Jean-Pascal GONINET

Cisco a commencé son activité, il y a 25 ans, avec l'ambition de changer la manière dont les personnes travaillent, s'amuse, apprennent et vivent. Ces scénarii ne sont donc pas tous idiots.

Le premier l'est car il signifierait *in fine* mettre la clé sous la porte. La continuité est une option car le changement se fera de toute façon par une évolution. Je ne crois personnellement pas au scénario « 1984 », car les entreprises ont quand même une vocation sociale et les humains sont au cœur des réseaux.

Je pense que l'avenir sera fait d'un mélange entre les scénarii 4 et 5, car tous les outils qui facilitent la mise en réseau amènent nécessairement de l'*empowerment*, compris dans le sens de « donner les moyens aux personnes de remplir leur mission ».

Travaillant chez Cisco, le cinquième scénario me paraît évidemment valable, car la révolution informatique est alimentée aujourd'hui par deux innovations majeures. Le premier élément est la vidéo et la collaboration qui rendent les réseaux d'entreprises plus intelligents et plus productifs. Le deuxième est la virtualisation, qui détache le physique du logique. L'utilisateur verra de moins en moins la complexité et aura donc de plus en plus de champs de possibles.

L'entreprise sera donc hyper-connectée, mais il faut souligner que cette évolution sera réalisée si un niveau de sécurisation minimum est assuré. En outre, il devra être adapté à chaque cas.

Alexandre MALLARD

L'année 2015 est à la fois lointaine et proche. En six ans, depuis 2003, nous avons connu de grandes évolutions dans le domaine de l'utilisation personnelle d'Internet, mais pourrait-on dire que les usages des entreprises ont beaucoup évolué ?

L'évolution de l'offre de solutions est un paramètre important qui pourra accélérer considérablement les changements.

Les effets générationnels vont aussi tenir un rôle dans ce changement, mais pas forcément celui que l'on imagine. Les comportements que l'on observe aujourd'hui chez les jeunes générations vis-à-vis de l'entreprise ne sont pas aussi en rupture que l'on croit parfois.

En tant que sociologue, je pense qu'il n'y aura pas un seul scénario. La réalité sera plutôt segmentée. Les critères de segmentation toucheront à la taille de l'entreprise et aux secteurs d'activité.

Parmi les propositions qui nous sont présentées, je ne crois pas au scénario de la fermeture complète, car on ne pourra pas plus résister à cette vague qu'à celle de la messagerie électronique il y a quelques années. La continuité est sans doute la solution qui engage le moins. Le scénario « 1984 », le pire, est intéressant mais je voudrais souligner qu'à la différence de *1984*, dans lequel *Big Brother is watching you*, dans le cas présent, tout le monde regarde tout le monde.

Luc FAYARD

Dans le livre *Voir et pouvoir*, Jean-Gabriel Ganascia définit la *sous-veillance*, cette surveillance qui vient de partout.

Tara HUNT

We do not know what the future holds. As you said, the first five scenarii could go across the board and companies will behave differently. However, I think that the five scenarii will be outdated in five or 10 years' time. People will also have changed and the next generation has a completely different way of looking at the world where certain behaviour is no longer held in a certain esteem. For example, young people do not dress differently for work and they look for companies that use video games and speak their language, and these are the up-and-coming companies and do not necessarily even have to be on social networks.

This is where the five principles that I was talking about are important and you create an amazing customer experience through the other four principles. I therefore cannot say what kind of book I will be writing in six years' time. I might stop writing books and decide to windsurf across the Universe. Things are changing rapidly and technology is currently bringing the real world into the online world. The Sixth Sense on TED uses a video camera, iPhone and projector to allow you to pick up a product and get feedback on it, and things like that will begin to turn our world upside down. Where there was a separation before between business and personal, there will be no separation between online and offline. Everything will be online in the future.

Singularity is a concept that Ray Kurzweil came up with where computers are getting smarter and it is now estimated that by 2040 computers will work like the human brain. When that happens and they then continue to get smarter and smarter, rather than facing a 1984 scenario, we will be looking at *The Terminator*. People are also already looking at microchips that can be implanted in the brain and one that is currently at the experimental phase will enable you to learn 10 languages instantly. We will be able to interact with objects in real life that are connected online and those five scenarios then simply become the past and you have to look at the real new possibilities. Although all this really scares me, it also excites me a lot.

Luc FAYARD

Tara, vous me faites penser à Jean Giono, qui écrivait « si tu veux ta place au soleil, et qu'il n'y en a pas, fais du soleil ».

Xavier AUCOMPTE

Il ne peut y avoir une simple continuité car l'évolution passera nécessairement par une rupture. Le scénario « 1984 » me semble totalement impossible, et la prise du pouvoir par les salariés peu probable, même si des modèles de ce genre se développent à l'étranger.

L'entreprise hyper-connectée est l'avenir, en gardant à l'esprit que le premier indicateur de « ROI » des réseaux sociaux est le nombre de rencontres physiques, car nous restons des êtres sociaux.

Christine BALAGUE

Je pense que d'ici l'année 2015, la situation aura peu évolué. En effet, 2015, c'est demain !

Par ailleurs, le futur dépendra de ce que nous voulons faire, car nous sommes tous acteurs des réseaux sociaux et des entreprises. Ce sont les individus qui orienteront tel ou tel scénario.

Je ne crois pas non plus au premier scénario, car les marques n'y survivraient probablement pas.

La continuité est probable pour la raison que j'évoquais à l'instant : la résistance au changement étant importante, les changements que nous pourrions constater d'ici 2015 seront mineurs.

Je ne crois ni au scénario « 1984 » ni à celui de l'*empowerment*, car la progression des réseaux sociaux sera encadrée par des textes de loi et, plus globalement, par la société de l'information.

Le dernier scénario est bien sûr valable, mais je me demande si, non pas en 2015 mais en 2030 ou 2050, la notion d'entreprise existera toujours. On appellera cela probablement des networks, des systèmes de collaboration car le principe des réseaux sociaux est celui de la co-production de valeur. Cette façon de développer la stratégie de l'entreprise avec le consommateur s'intègre tout à fait dans le cadre des « Wikinomics », c'est-à-dire de modèles économiques tout à fait différents.

Un sixième modèle est aussi possible car on ne sait pas quelles seront les nouveautés d'ici 2050.

Eric SEULLIET

Le futur est aussi ce que l'on veut en faire, puisque l'on peut en être acteur.

L'approche par scénarii vaut pour l'exercice, mais il faut rester modeste, car les prospectivistes se sont largement trompés au cours des dernières décennies.

Je ne crois ni à la fermeture, ni à la continuité car nous sommes plutôt dans un mouvement d'accélération et de rupture comme le disait Xavier. Nous avons peu évoqué les nouveaux types de réseaux sociaux qui émergent aujourd'hui avec la 3D, les univers virtuels et les *serious games*.

Je ne crois pas non plus au scénario « 1984 ». Quant à celui de l'*empowerment*, je crois qu'il est contradictoire avec l'intitulé de la table ronde. Aujourd'hui, l'entreprise est un écosystème, ouvert vers l'extérieur. Elle ne se limite pas à ses salariés et sollicite les clients pour faire de la co-production.

Le scénario de l'entreprise hyper-connectée fera certainement intervenir un mélange entre le réel et le virtuel, une forme de réalité augmentée.

La Fabrique du futur est un dispositif de co-innovation qui consiste à solliciter les usagers pour créer de l'innovation sociétale, sociale, pas seulement technologique, et ceci pour que le futur soit plus désirable.

Luc FAYARD

Nina Testut, quelle peut-être la place de l'homme dans ces scénarii ?

Nina TESTUT

J'ai surtout réfléchi aux scénarii « 1984 » et « Empowerment », auxquels je ne crois pas. Un élément de contexte important doit être pris en compte, celui de la défiance accrue des salariés vis-à-vis de leur hiérarchie. La vigilance est finalement assez forte sur ce que l'on donne ou pas à l'entreprise.

Quand bien même ce pillage du capital social des salariés aurait lieu, ce ne serait pas dans l'intérêt de l'entreprise, car les salariés détourneraient le système en jouant sur des identités vides ou factices.

Le scénario de l'*empowerment* ne me paraît pas plus probable à l'horizon 2015 car il impliquerait un changement culturel de la part des salariés. Or ce n'est pas toujours leur première demande. Si les réseaux sociaux sont un outil redoutable dans l'organisation des convaincus qui voudraient prendre le pouvoir, ils ne réinventent pas pour autant la démocratie.

Ce scénario poserait, en outre, la question de l'intérêt pour les salariés.

Enfin, je me demande, comme Raphaël, si l'on ne recréerait pas de nouvelles formes de hiérarchies et d'inégalités.

J'aurais donc voulu proposer un sixième scénario dans lequel le modèle de l'entreprise décroîtrait au profit de celui des free-lances, sous l'effet de la crise et de l'arrivée des *digital natives*, même si leurs pratiques ne seront peut-être pas autant en rupture qu'on ne le pense.

Aujourd'hui, la dimension professionnelle des réseaux sociaux en fait un outil très adapté au mode de fonctionnement des free-lances.

Luc BRETONES

J'invite la salle à donner son avis sur ces 5 scénarii.

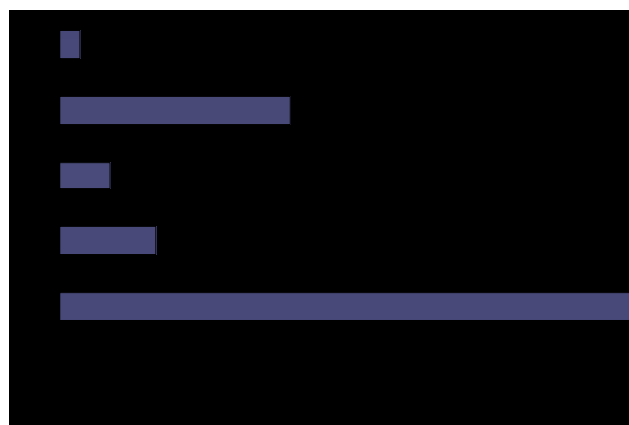
Scénario 1 « fermeture » : 1,8 %

Scénario 2 « continuité » : 21,7 %

Scénario 3 « 1984 » : 4,8 %

Scénario 4 « empowerment » : 9 %

Scénario 5 « entreprise hyper-connectée » : 62,7 %



Luc FAYARD

Nous allons maintenant évoquer le changement que ces évolutions vont produire dans les entreprises et les scénarii de management de l'organisation qui en découlent.

Raphaël BERGER

Etant donné le nombre de cadres dirigeants présents dans la salle, il y a un biais d'observation sur le scénario 5.

L'idée du mode free-lances me paraît intéressante. Elle pourrait en tout cas devenir une étape dans un parcours professionnel et elle va dans le sens de la construction du réseau professionnel.

Jean-Pascal GONINET

Je pense qu'il existe déjà un écrasement des hiérarchies, mais je ne suis pas convaincu par l'idée de la société des free-lances. L'entreprise humaine est de plus en plus capitalistique, elle nécessite une organisation importante en termes de capital physique et humain.

Le mode commande et contrôle et l'organisation taylorienne sont derrière nous et nous devons parvenir à mettre en place des structures polymorphes afin que les individus puissent travailler ensemble de manière dynamique et partager un sens.

Le management va donc évoluer. Nous ne savons pas quelles seront les solutions proposées demain, mais l'entreprise doit rester ouverte et être capable de faire fi des frontières mentales et physiques.

La révolution n'arrivera pas du jour au lendemain, mais lorsque l'on sait que l'on arrivera probablement d'ici 2050 à intégrer sur une *chip* la puissance de calcul d'un cerveau humain, il est certain que nous aurons à faire face à des nouveautés.

Alexandre MALLARD

La question du management est un point critique dans le déploiement et le succès des expérimentations car les managers sont à la fois responsables du « ROI » et chargés de détecter les pertes de temps. Or la productivité n'arrive pas d'elle-même, le temps d'expérimentation des nouveaux usages est improductif.

Si le management n'est pas impliqué au-delà de ses fonctions traditionnelles, il y aura donc des effets de freinage. On peut imaginer différents niveaux de transformation des pratiques de management. Le niveau bas consisterait à intégrer en 2015 dans l'évaluation annuelle du salarié un indicateur de sa capacité à réseauter. La résolution du problème passerait ainsi par une solution de management finalement classique.

A un niveau élevé, la transformation consisterait à passer à un management de communauté.

Le management est aussi concerné par l'enjeu de l'intergénérationnel, mais je ne pense pas que les générations soient structurellement différentes. La génération Y est celle du mobile avant d'être celle de l'Internet, et les utilisateurs du web 2.0 ne sont pas toujours ceux que l'on pense : la génération X y prend aussi une part active.

La capacité du management à combiner le dynamisme des nouvelles générations avec l'expérience des générations précédentes restera donc très importante.

Tara HUNT

I do not think that anyone knows. I am open to a future like that, but I am and will continue to be a freelancer. However, I agree that the future of work is changing and if objects can become part of social networks, freelancers can become part of organisations and things will become more fluid. Someone said earlier that companies will themselves become things of the past and there will just be a large network of production. The way our business world is set up today, with companies versus consumers, is actually ridiculous and there will be many opportunities as the world changes in this drastic way and social networks become so pervasive. Freelancers might not even be part of this.

Luc FAYARD

Xavier Aucompte, parmi les sujets que nous n'avons pas encore abordés, je crois que celui de l'identité numérique vous intéressait particulièrement.

Xavier AUCOMPTE

Au travers du réseau social, c'est un nouveau contrat social que l'on met dans l'entreprise. Nous sommes dans une période de crise de l'identité, qui n'est pas seulement culturelle ou religieuse. Elle suscite des questionnements dans le monde numérique : suis-je quelqu'un si je n'ai pas d'identité numérique ? Est-ce que je le peux ? Est-ce que je suis quelqu'un par les autres ?

Je tiens à insister sur le fait que la sociabilité ne fait pas l'identité.

Nina TESTUT

Nos amis sur Facebook représentent un capital social et donc une partie de notre identité, qui se construit aussi dans l'altérité, dans le rapport aux autres.

La question de savoir s'il faut en être ou pas se pose véritablement, car ne pas en être, c'est être hors des fêtes, de ce qui se passe.

La question des compétences narratives, c'est-à-dire de la manière dont on arrive à se mettre en scène, est également centrale car on peut effectivement se demander comment un salarié de base peut s'appropriier ces réseaux.

Sur l'articulation entre identité privée et publique, on a un *continuum* entre l'étanchéité et la perméabilité totales. On observe une spécialisation par usage des réseaux sociaux, entre LinkedIn et Facebook par exemple.

La réticence chez certains à être amis avec ses relations professionnelles provient du coût qu'implique la maîtrise, le fait d'être conforme aux normes et codes en vigueur dans l'entreprise pour ne pas prendre de risques.

Du côté de la perméabilité, on rencontre une forme d'identité réconciliée entre les sphères familiale, personnelle et professionnelle.

Luc FAYARD

Quel sera le réseau social du futur ?

Eric SEULLIET

L'entreprise du futur sera étendue hors de ses frontières et saura gérer ses relations avec son écosystème.

Le crowd-sourcing n'est pas un gros mot à mon sens. Tout dépend de ce que l'on en fait. La participation de certaines personnes à ces plateformes montre qu'elles y trouvent un intérêt, même s'il n'est pas monétaire.

Les managers du futur devront donc agréger toutes ces compétences.

Christine BALAGUE

Je voudrais ré-insister sur l'impact des réseaux sociaux sur la société. Ces enjeux sont formidables.

A l'Institut Télécom par exemple, des recherches sont menées pour étudier comment les réseaux sociaux peuvent permettre de lutter contre des maladies particulières.

On peut penser aussi aux usages destinés aux seniors, les technologies pouvant notamment permettre de rester plus longtemps à domicile.

Ces usages constituent des marchés potentiels qui sont évidemment très intéressants et qui peuvent être captés en utilisant les réseaux sociaux en interne.

Cela demande cependant une modification de culture très importante. Les entreprises veulent pour l'instant à la fois profiter des réseaux sociaux et maîtriser cet aspect viral, ce qui est antinomique avec l'esprit du réseau social. Le changement de paradigme est total. Les entreprises doivent prendre conscience que les contenus ne vont plus leur appartenir et se diffuser d'eux-mêmes au sein de ces marchés de la conversation.

Questions/Réponses

Luc FAYARD

Nous allons maintenant prendre quelques questions de la salle.

De la salle

Dans ce débat a été posée la question de l'identité et de l'identification. Les réseaux sociaux évoluent dans un univers encore vierge. Quand ce dernier sera saturé, comment les entreprises géreront-elles les limites des réseaux ? Les différents réseaux ne rentreront-ils pas en concurrence ?

Xavier AUCOMPTE

Les réseaux de travail internes resteront limités à l'interne et serviront à recréer une organisation et de nouveaux process. Dans les réseaux publics, le salarié sera un acteur de son entreprise, mais pas directement dans le cadre de son métier.

Jean-Pascal GONINET

Je pense que le phénomène se réglera naturellement, en fonction de la raison sociale du groupe ou du réseau. Aujourd'hui, les entreprises les plus à la pointe utilisent des agrégateurs de contenus dont les frontières se définiront, à l'avenir, naturellement, avec plus ou moins de frictions.

Eric SEULLIET

J'ajoute qu'une nouvelle fonction, le « Chief community manager » apparaît actuellement pour gérer ces interfaces.

De la salle

Cet exposé n'est-il pas un petit peu idyllique ? Ces outils réduisent considérablement le rôle des échelons intermédiaires dans les sociétés, permettent du micro-management par les directions générales. Ne va-t-on pas évoluer vers un modèle de dictateur unique travaillant en lien direct avec chacun de ses salariés ?

Jean-Pascal GONINET

Je pense que la pratique ne le permettra pas. La masse d'information devient ingérable pour qui veut faire du micro-management.

De la salle

Is whuffie fair? The sociological studies show us that not everyone is equal and if there is a networking quotient, nobody has the same quotient when they are born or after they have been educated. How can you therefore be fair in a world like that?

Tara HUNT

That is a question that I also ask about meritocracies, such as the Open Source community. It assumes that everyone starts from the same position and has the same opportunities to grow. Whuffie is not a blanket solution to everything, but is a measure, which is not money, that comes from fundamentals, such as nice, networked and notable that are more altruistic than just measuring someone's bank account for their worth. We have racist and sexist notions and some people are born into money while others have to struggle. I am a single mother, for example, and it has taken me longer to get where I am than the 25 year olds that I work with. However, the problem is not with whuffie, but with how people treat each other. For instance, people blame Craigslist when one person makes contact with another and then goes on to attack them. It is not Craigslist that is at fault but the fact that one person has killed another. That person obviously had an instinct to hurt others and would therefore use whatever tools were available. Whuffie does not therefore change the fundamentals of people needing to respect each other.

De la salle

Une bataille se joue actuellement entre Facebook, Google et d'autres pour monopoliser les utilisateurs *via* un identifiant unique. Pourriez-vous nous en dire un peu plus sur l'aspect intrusif et les problèmes de sécurité posés par ces types d'outils ?

Alexandre MALLARD

Dans le cadre de l'entreprise, les règles de l'anonymat sont peu applicables. Les conséquences seront donc peu nombreuses.

Dans les univers extérieurs, les impacts pourraient, en revanche, être importants.

De la salle

L'identifiant unique peut exister, mais je ne crois pas à l'identité numérique unique. La génération Y a encore besoin d'une multiplicité de pseudos et d'avatars qui peuvent s'agrèger.

De la salle

J'ai une vision très positive de la contribution des internautes à l'entreprise mais un sentiment plus négatif en ce qui concerne la capacité à changer des entreprises pour prendre en compte les apports des internautes.

Christine BALAGUE

Le changement culturel profond doit venir du haut et il est par ailleurs indispensable de s'entourer de bonnes compétences, de gestionnaires de communautés et de juristes notamment. Les outils de mesure de ce qui se dit sur les réseaux sont aussi très utiles pour capter ces marchés des conversations.

De la salle

Dans les réseaux internes aux entreprises, il existe de vraies histoires aux Etats-Unis. En France, nous en sommes encore au stade des expérimentations.

Xavier AUCOMPTE

La question n'est pas de savoir s'il faut utiliser ou non les réseaux : l'entreprise n'a pas le choix car elle doit tenir compte de ce nouveau monde de transparence. Les réseaux sociaux sont l'arme stratégique à utiliser pour cette transformation. La capacité d'innovation en direct fera la différence, même si ces nouveaux paramètres n'effacent pas les règles basiques de l'entreprise d'hier. La transformation sera amenée par les directions qui auront pris en compte ces éléments.

De la salle

Je voudrais citer un paramètre important : depuis 2007 en France, le nombre d'internautes fréquentant les sites institutionnels des marques a diminué, alors même que le nombre d'internautes a progressé pour atteindre 63 %. Nous sommes encore loin de l'objectif de 84 % de foyers équipés et connectés à domicile. Il est donc d'autant plus nécessaire pour les entreprises d'aller vers internautes, *via* les réseaux sociaux notamment.

Christine BALAGUE

Je voudrais relativiser les propos qui viennent d'être tenus. En effet, l'entreprise doit avoir développé une stratégie de communication précise et globale si elle veut profiter des opportunités offertes par les réseaux sociaux. Ces derniers constituent un formidable outil de diffusion. Encore faut-il disposer d'informations intelligentes à fournir.

De la salle

Environ 1,7 milliard d'individus sont connectés à Internet dans le monde, et 1 milliard de personnes sont inscrites sur les réseaux sociaux. N'est-ce pas le chiffre que nous pourrions retenir de cette soirée ?

Xavier AUCOMPTE

Ce potentiel est en effet une raison d'optimisme pour tous les acteurs de ce secteur. En 15 ans d'existence, peu d'autres activités ont fait aussi bien.

Question Internet

Pensez-vous que la confidentialité est compatible avec la génération Y ?

Alexandre MALLARD

Nous avons réalisé une enquête récemment, qui montre que la génération Y se comporte comme les précédentes vis-à-vis du travail, c'est-à-dire que les jeunes nettoient leur profil Facebook avant de commencer à chercher un emploi. Ils ne sont donc pas dans la confusion des identités ou des informations stratégiques.

La gestion des débordements est cependant une question qui se pose pour de nombreuses entreprises, et pour toutes les générations.

De la salle

Comment optimiser tous ces outils sociaux afin de réaliser des économies d'énergies ?

Jean-Pascal GONINET

Il faut aller plus loin dans la virtualisation !

Luc FAYARD

Nous allons maintenant conclure. Je remercie tous les participants des tables rondes et passe la parole à Jean-François Vermont qui est le coordinateur de cette « quatorzaine » des réseaux sociaux.

Jean-François VERMONT

Je vais donc vous livrer une synthèse rapide de ces 14 jours.

Le 28 novembre a eu lieu le café des usages des réseaux sociaux où l'on a posé la question du temps, qui a été débattue entre des utilisateurs intensifs et novices. Je remercie Marie-Hélène Visconti pour ce moment d'échange.

Nous avons organisé le 30 novembre, grâce à Alain Lenoir, un atelier pratique sur le thème des réseaux sociaux et des réseaux de solidarité.

Le 1^{er} décembre nous a été présentée une photographie du degré d'intégration des réseaux sociaux par les réseaux d'anciens et j'en remercie Jean-François Perret et Emmanuel Laignelet.

Le 2 décembre, lors d'un petit-déjeuner sur les communautés de clients en ligne, la FNAC, la RATP et Air France nous ont présenté des innovations impressionnantes. Merci à Luc Domissy.

Le même jour a eu lieu un « seed networking », qui consiste à faire se rencontrer des porteurs de projets et des porteurs de compétences. Je remercie Jean-Christophe Boulanger.

Le 2 décembre toujours, un événement sur les réseaux sociaux et la révolution marketing, organisé par Philippe Thoniel a réuni des étudiants et des professionnels dans un amphi de Dauphine.

Raphaël Labbé a organisé le 3 décembre un open-café, moment d'échange informel de compétence et de projets.

Le 3 décembre, nous avons aussi été projetés dans l'univers des jeux en 2030, et je remercie Valentine Ferréol pour ce moment de futurologie.

Enfin, les 4, 5 et 6 décembre s'est déroulé un « start-up week-end ». L'équipe présente ce soir, que je félicite, a réuni 110 participants à La Cantine, où 40 pitches ont été présentés en 1 minute chacun. Treize projets ont été sélectionnés, sur lesquels des équipes de dix personnes ont travaillé pendant 54 heures, puis présenté leur dossier complet devant un jury le dimanche. Il devrait en résulter quelques créations d'entreprises.

L'équipe remercie le G9+ de l'avoir accueillie et signale qu'elle est à la recherche de sponsors.

La prochaine étape va se dérouler sur 14 semaines, avec pour objectif de populariser et favoriser l'appropriation des nouvelles technologies. Le rendu est prévu pour le 21 mars 2010. J'invite donc les personnes qui souhaitent participer à l'aventure à s'inscrire à la mailing-list du G9+ et à remplir le questionnaire d'évaluation.

Clôture de la conférence

Claude DURAND
Président de l'Institut G9+

Je remercie et félicite chaleureusement Jean-François Vermont pour l'organisation de ces événements. Je tiens à préciser que vous êtes ce soir 400 participants et 80 à distance.

Au nom du G9+, je tiens à remercier tous les intervenants, et particulièrement Tara Hunt, ainsi que Luc Fayard, la Maison des Arts et Métiers, nos soutiens financiers et Fix qui a tenu le crayon avec impertinence.

Enfin, nous pouvons applaudir l'équipe d'organisateur de la soirée, Luc Bretones, Isabelle Denervaud, Valentine Ferréol et Nadia Robinet.

Cette conférence a été en effet organisée par nos membres bénévoles :

LUC BRETONES, représentant Institut G9+ (Essec et Centrales Alumni)

ISABELLE DENERVAUD, vice-présidente du Club TIC Ecole des Ponts Paristech

VALENTINE FERREOL, présidente du Club Informatique et Télécom, des anciens élèves Arts et Métiers Paris Tech.

NADIA ROBINET, présidente de l'Association des Anciens élèves de Grenoble INP Ensimag.

DAVID BOURGEOIS, responsable du Club IT de l'association des anciens de l'Ecole Centrale Marseille.

CLAUDE DURAND, président de TELECOM Saint-Etienne et président de l'Institut G9+.

MICHEL OLIVE, membre de l'association « Les Supélec », président de la Coordination des Groupes Professionnels et du Groupe Professionnel SI & Télécoms.

JEAN-FRANCOIS VERMONT est l'animateur du pôle HEC Économie Numérique et Internet et vice-président de l'Institut G9+.

Annonce des gagnants du concours par Luc Bretones.

Retrouvez la vidéo intégrale de la soirée sur : <http://www.gadz.tv/GadzTV/20091208-GP9Plus>